



1882

KONYA TİCARET ODASI
KONYA CHAMBER OF COMMERCE



ÇEYREK ASRI AŞAN KONYA İŞLETMELERİ

Başarı Hikâyeleri ve Yönetim Yaklaşımları

1

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif ÇİNI

EĞİTİM
yayınevi

ÇEYREK ASRI AŞAN KONYA İŞLETMELERİ

Başarı Hikâyeleri ve Yönetim Yaklaşımları

1

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif ÇİNi



1882

KONYA TİCARET ODASI
KONYA CHAMBER OF COMMERCE

2019

EĞİTİM
yayınevi

ÇEYREK ASRI AŞAN KONYA İŞLETMELERİ

Başarı Hikâyeleri ve Yönetim Yaklaşımları-I

Yazar: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif ÇİİNİ

Genel Yayın Yönetmeni: Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

Genel Yayın Koordinatörü: Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

Sayfa Tasarımı: Kübra Konca Nam

Kapak Tasarımı: Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Yayıncı Sertifika No: 14824

ISBN: 978-605-7786-42-5

1. Baskı - Aralık 2019

Baskı Cilt

Dizgi Ofset Matbaacılık

Matbaacılar Sit. 10451. Sk. No: 4

Karatay/KONYA

0 (332) 342 07 42

Kütüphane Kimlik Kartı

ÇEYREK ASRI AŞAN KONYA İŞLETMELERİ

Başarı Hikâyeleri ve Yönetim Yaklaşımları-I

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif ÇİİNİ (Yazar)

208 s., 195x270 mm

Kaynakça yok, dizin yok.

ISBN: 978-605-7786-42-5

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mekanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

Bu eser uluslararası yayın değeri taşımaktadır.



Eğitim Yayınevi

Rampalı İş Merkezi Kat: 1 No: 121

Tel: (0332) 351 92 85 • Meram/KONYA

E-mail: bilgi@egitimyayinevi.com



*Gelecekte başarılı olmak için içimizdeki
potansiyeli özgürleştirmeliyiz...*

ÖNSÖZ

On bin yıllık medeniyete sahip olan Konya, tarihi İpek Yolu başta olmak üzere dönemin önemli ticaret yolları üzerinde bulunmuş, batıyla doğu arasında köprü olmuş, tarihi zenginliğini ticaret kültürü ile birleştirerek önemini her dönemde artıran bir şehirdir.

Tarihsel sürecinde hep önemli bir misyon üstlenen Konya, Selçukluların Anadolu'yu fethederek kurdukları devletin başkentliğini yapmasıyla dönemin ticari faaliyetlerinin çok yoğun olduğu bir merkez konumuna gelmiştir. Anadolu'nun Türk hâkimiyetinde olduğu 13. yüzyılda sosyal ve ekonomik hayata yön veren "Ahilik" kurumunun Konya'da ortaya çıkması şehrimize iş ahlakı, kültürü ve disiplini konusunda değerler katmıştır.

Yüzyıllarca ticaretin ve ekonominin merkezi olma özelliği gösteren Konya, Cumhuriyet tarihinin ilk yıllarında da bu özelliğini devam ettirmiştir. 1920 yılında Anadolu'da 76 anonim şirket bulunmaktaydı. Bu dönemde Konya, 19 şirket ile Anadolu'da en çok anonim şirkete sahip olan ildir.

1950'li yıllarda tarım makineleri üretimine yönelen Konya'da daha büyük sanayi yatırımları ise 1954 yılında Şeker Fabrikası'nın kurulması ile başlamış, 1963 yılında açılan Çimento Fabrikası yatırımıyla devam etmiştir. Zamanla özel kesimde artan yatırımlarla birlikte 1967 yılında Konya'da ilk Organize Sanayi Bölgesi kurulmuştur. 1970'li yıllardan sonra Konya sanayileşmesine büyük ve küçük sanayi işletmelerinin kuruluşlarıyla devam etmiştir. 1975 yılında TÛMOSAN kurulmuştur. Artan bu sanayileşme ile birlikte Konya ticari hayatı da aynı oranda gelişimini sürdürmüştür.

Bugün Konya, organize sanayi bölgeleri, sanayi kuruluşları ve işletmeleri ile dünyaya hızla açılan bir ticaret şehridir. Konya'yı ticarete ön plana çıkaran avantaj, işletmelerinin farklı sektörlerde üretim yapabilesidir.

Hem ilimizin hem de ülkemizin ekonomisinin gelişimi, refahı ve sürdürülebilirliği noktasında aile işletmelerimiz büyük katkı sağlamaktadır.

Bu kitapta asgari 25 yıl Konya Ekonomisinde faaliyet göstermiş ve hâlâ aktif olan işletmelerin başarı hikayeleri ve yönetim yaklaşımları anlatılmıştır. Bu projenin amacı ifade edilen başarı hikayeleri ve yönetim yaklaşımlarının diğer işletmelere ilham vermesidir. Bu anlamda Dr. Mehmet Akif Çini'nin hazırladığı "Çeyrek Asrı Aşan Konya İşletmeleri: Başarı Hikâyeleri ve Yönetim Yaklaşımları-1" adlı çalışma özellikle yeni girişimcilere rehber olabilecek bir eserdir.

İşletmelerin seçimi sürecinde asgari 25 yılını doldurmuş tüm işletmelerimize e-posta yoluyla davet gönderilmiş ve bu projede yer almak isteyen işletmelerimizle röportajlar yapılarak veriler elde edilmiştir. Bu kitap projenin ilk yayını olup işletmelerden yeni talepler gelmesi durumunda kitabın devam serileri de hazırlanacaktır.

Kitapta yer alan işletmelerimizin temsilcilerini şehrimiz için önemli bir çalışmaya katkı sağladıkları için kutluyorum. Tüm okurlara faydalı bir çalışma olması temennisıyla; Dr. Mehmet Akif Çini ve kitabın hazırlanmasında emeği geçenlere teşekkür ediyorum, hayırlara vesile olmasını diliyorum.

Selçuk ÖZTÜRK
Konya Ticaret Odası
Yönetim Kurulu Başkanı

İÇİNDEKİLER*

| | |
|--|-----|
| <u>Anıt Cam Eşya Sanayi İnşaat Turizm ve Ticaret Ltd. Şti.</u> | 9 |
| <u>Aybala Gıda Turizm Nakliyat Sanayi ve Ticaret A.Ş.</u> | 15 |
| <u>Beşel Endüstriyel Ürünler Gıda ve Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.</u> | 23 |
| <u>Büyük Hekimoğulları Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.</u> | 29 |
| <u>Doğrular Ev Ürünleri A.Ş.</u> | 35 |
| <u>Gitaş Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Ticaret ve Sanayi A.Ş.</u> | 43 |
| <u>Hidrokon Konya Hidrolik Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş.</u> | 51 |
| <u>İhsan Koçak Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş.</u> | 59 |
| <u>Kayahan Hidrolik Makina Endüstri Ticaret A.Ş.</u> | 67 |
| <u>Molino Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş.</u> | 77 |
| <u>Okkalar İnşaat A.Ş.</u> | 87 |
| <u>Özboyacılar Altın Ticaret A.Ş.</u> | 95 |
| <u>Özdöken Tarım Makinaları Sanayi ve Ticaret A.Ş.</u> | 105 |
| <u>Öztaşoğlu Hafriyat Nakliyat Taahhüt Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.</u> | 113 |
| <u>Pınar Kuruyemiş Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Sanayi Ticaret A.Ş.</u> | 119 |
| <u>Poleks Makina Sanayi Ticaret A.Ş.</u> | 129 |
| <u>Safa Tarım A.Ş.</u> | 137 |
| <u>Sözen Şirketler Grubu</u> | 145 |
| <u>Sürücü Toprak Mahsulleri Ticaret Sanayi A.Ş.</u> | 151 |
| <u>Şen Demir Sanayi ve Ticaret A.Ş.</u> | 157 |
| <u>Şen Saadet Hırdavat Ticaret Ltd. Şti.</u> | 163 |
| <u>Tekelioğlu Cıvata Sanayi Ticaret Ltd. Şti.</u> | 169 |
| <u>Torunlar Demir Saç Profil Ticaret ve Sanayi Ltd. Şti.</u> | 175 |
| <u>Uyararslan Otomotiv A.Ş.</u> | 185 |
| <u>Üç Kardeşler Çelik Eşya Sanayi Ticaret Ltd. Şti.</u> | 191 |
| <u>Ündaş Dayanıklı Tüketim Malları İnşaat Otomotiv Ticaret ve Sanayi Ltd. Şti.</u> | 197 |
| <u>Yağbasan Metal Kalıp Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.</u> | 203 |

* İşletmelerin listesi alfabetik olarak sıralanmıştır.



Anıt Cam Eşya Sanayi İnşaat Turizm ve Ticaret Ltd. Şti.



“Gerekirse küçük kalalım
ama vizyoner kalalım.
Büyük ve derin cepli
olup vizyon olarak kısıtlı
kalmanın ne bir anlamı ne
de bir keyfi olacaktır.”

Bartu Bugatur

İşletmenizin ana faaliyet alanı nedir?

Özellikle güneş enerjisi başta olmak üzere yenilenebilir enerjiler konusunda hem ev tipi hem de sanayi tipi sistem imalatı ve entegrasyonu gerçekleştiriyoruz.

Ne gibi sistemler imal ediyorsunuz?

Biraz daha açıklayabilir misiniz?

Güneşin enerjisinden termik ve fotovoltaik olmak üzere iki ana segmentte faydalanmak mümkündür. Termik enerjide güneş enerjisinden ısı enerji türü elde edilirken, fotovoltaik enerji türünde güneş enerjisinden elektrik üretilmektedir. Bu şekilde elde edilen enerjiyi evsel ve endüstriyel olarak enerjiye ihtiyaç duyulan yerlerde ek bir enerji kaynağı olarak hizmete sunuyoruz. Ayrıca bu enerjinin spesifik sektörel uygulamalar halinde entegrasyonunu sağlıyoruz. Mesela, tarımda sebze ve meyve kurutmak için, deniz suyunun tuzdan arındırılması, dağ veya kır evi gibi elektriğin ulaşımının zor olduğu lokasyonlarda da güneş enerjisi aracılığıyla elektrik üretilmesi, otel, yurt, kışla ve hastane gibi daha endüstriyel yapılarda toplu sıcak su ihtiyacının karşılanması yaptığımız faaliyetlere örnek verilebilir. Bu süreçte tüm faaliyetlerin projelendirilmesi, imalatı, montajı, entegrasyonu ile teknik servis desteğini sunuyoruz.

Bu işletme kim tarafından, ne zaman ve nasıl kurulmuştur?

23 Ekim 1991 yılında babam Ünal Bugatur tarafından kurulan bir aile işletmesidir. Şirketin ilk kurulduğu zamanlardaki faaliyet konusu bugün ki faaliyet konusundan farklıydı. O dönemlerde babam mimari proje ve taahhüt faaliyetlerinin yanında cam ticareti ile uğraşıyordu. Şirketimizdeki ticari sicil kayıt Anıt Cam ismi de şirketin kökeninde olan bu cam ticaretinden gelmektedir. Zamanla bu cam ticareti işi ile güneş enerjisi sistemleri işi arasında bir dirsek teması kuruldu ve işimiz bu yöne doğru kayd. Zaten cam da güneş enerjisi sistemlerinde kullanılan ana ve temel komponentlerden birisidir. Önce seçici yüzeyli iç panel imalatı, sonra kollektör imalatı derken tüm sistemi bileşenlerinin üretilmesi ve farklı ürünlerle çeşitlendirilmesi gibi bir noktaya geldik. Son dönemlerde de özellikle meyve ve sebze kurutma cihazları tasarım ve üretimi gibi tarımsal uygulamalara ağırlık vermekteyiz. Sektörde Sunstrip

ve Solarbooster gibi bilinen iki markamızla faaliyet gösteriyoruz.

Peki, babanız bu işe nasıl başlamış?

Asıl mesleği nedir?

Babam yüksek mimar mühendistir. İstanbul Teknik Üniversitesi mezunudur. Asli kökeni Kayseri'dir. Kendisi askerlik görevini yapmak için Konya'ya geliyor. Bu esnada Alâeddin Tepesinde bulunan Konya Orduevi'nin hem şantiye mimarlığını yapıyor. Yıl 1964 sanırım. Askerlik bitince de Konya'da kalıyor. O sırada annem Sevim Bugatur ile tanışıyorlar ve evleniyorlar. Sonra da mesleğini burada icra etmeye başlıyor. Konya'da Yapıcı İş Merkezi ve Hazım Uluşahin İş Merkezi gibi herkes tarafından bilinen ünlü iş merkezlerinin ve birçok toplu konut ve sitelerin mimar ve müteahhitliğini yapıyor. Uzun yıllar mimar mühendis olarak çalıştıktan sonra 91 senesinde ifade ettiğim gibi Anıt Cam firmasını kuruyor.

Siz bu işletmede çalışmaya nasıl başladınız?

Ben 1985 yılı Konya Maarif Koleji mezunuyum. Bugün Konya Meram Anadolu Lisesi olarak bilinir. Ancak o dönemlerde 7 yıl İngilizce tedrisatlı eğitim veren bir kolejdi. Sonrasında Ortadoğu Teknik Üniversitesi Endüstri Ürünleri Tasarımı bölümünden mezun oldum. Devamında yüksek lisans eğitimi için Amerika'ya gittim. Boston Massachusetts'te Uluslararası Ticaret konusunda işletme yüksek lisansını bitirdim. Akabinde yurda dönüş yaptım ve Koç Sistem firmasında yönetici pozisyonunda işe başladım. Sonra BMC Software diye bir Amerikan firmasının Türkiye ofisinin kurulmasında etkin rol oynadım. Bu şirkette ülke yöneticiliği ve ülke müdürlüğü görevlerini üstlendim. Yaklaşık 5 yıl bu firmada çalıştıktan sonra 2006 yılında aile işletmesine geri dönüş yaptım. O günden bugüne kadar da kendi işletmemizde aktif olarak görev yapmaktayım.

Sizden başka bu işletmede aktif olarak görev yapan aile üyesi var mı?

Babamın tümü bugün müteveffa iki erkek kardeşi, bir tane de kız kardeşi vardı. Fakat işletme tamamen babamın inisiyatifi ile kurulmuş. Benim ise bir kız kardeşim var. İsmi, Müge Bugatur. Ancak ikimiz de tüm eğitimlerimizi Konya dışında aldık. Bir

süre kendisi yarı zamanlı olarak işletmede görev aldıktan sonra, kariyerini yurtdışında, çok uluslu bir firmada sürdürmek üzere aktif görevinden ayrıldı. Ancak hepimiz en başından beri işletmenin hissedarıyız. Yani babam işletmeyi kurduğunda annemi, beni ve kız kardeşimi şirket hissedarı yaptı. Kız kardeşim şu anda İsveç'te yaşıyor ve Ericsson firmasında üst düzey yönetici olarak çalışıyor. Yani biz 2. nesiliz. 3. nesil, yani bizim çocuklarımızın ise yaşları küçük olması sebebiyle işletmede çalışmıyor. Sonuç olarak aile üyesi olarak işletmede sadece ben görev yapmaktayım.

Geçmişle bugünü kıyaslarsanız işletmeniz ne kadar büyümüştür?

Tam bir kıyaslama yapamayız. Çünkü faaliyet alanları aynı değil. Ama bu işletme Konya Anıt Meydanında 380 m²'lik bir ofiste 3 veya 4 kişilik bir ekiple iş hayatına başlamıştır. Şu anda ise 2.OSB bölgesinde 4500 m²'lik bir kapalı alanda faaliyetlerimizi sürdürmekteyiz. İş yükü ve konjonktüre göre değişen bir kadromuz var.

Bu işletme 28 yıldır aktif olarak faaliyetlerine devam ediyor. Ama ailenizin ve sizin ticari geçmişi çok daha geriye dayanıyor. Bu süreçte hiçbir zaman vazgeçemediğiniz ilkeleriniz oldu mu? Nelerdir?

İşletmenin kurucusu Ünal Bey'in bu şehirde yarım asırlık bir ticari geçmişi var. Kendisinin

Konyalı olmamasına rağmen tüm Konya eşrafı tarafından bilinmesi çok önemli bir unsurdur. Böyle bir tanınırlığı ve saygınlığı oluşturmak için ticaretin temel değerlerine uymalı ve kendinize ilke edinmelisiniz. Bu bağlamda bu işletme ticaretin temel değerleri olan dürüst ve ahlaklı olma ilkelerine her zaman uymuştur. Ayrıca öz sermayenin gücüne inandık ve mümkün olduğunca banka kredileri gibi dış finansmanlarla büyüme seçeneğine çok itibar etmedik. Zaten işletmenizin ayakta kalabilmesi ve sürdürülebilir olması için bu ilkelere uymamız gerekiyor.

Bu temel değerler haricinde ne gibi ilkeleriniz var?

Ben işletmemizi kafamda hep butik ve Ar-Ge yoğunluklu bir işletme olarak konumlandırıdım. İşletmemizde aile anayasası gibi yazılı bir dokümantasyon olmamakla birlikte benim geçmişteki yöneticilik deneyim ve tecrübelerim dolayısı ile sözlü bir iş kültürü ve sistemden ziyade her şeyin yazıya döküldüğü bir kültür ve sistem vardır. Her şey kayıtlıdır bizde. İşletme içi ve dışı iletişim ve ilişki düzenlerimiz, kurumsal ağ normlarına uygun olarak gerçekleşir. Ayrıca butik bir işletme olarak hızlı karar alabilme yeteneğimiz olmasına rağmen bazı kararlarda ani karar vermek yerine beklemeyi ve üstüne düşünmeyi tercih ederiz.

Sizin veya babanız Ünal Bey'in bu işi değil de keşke şu işi yapsaydık dediğiniz, içinizde ukde kalan bir iş veya meslek oldu mu?



Bildiğim ve bizimle paylaştığı kadarıyla Ünal Bey'in böyle bir ukdesi olmadı. O hep eğitimi aldığı ve sevdiği işi yaptı. Hatta projelendirme tarafının yanı sıra işin içine imalatını da (taahhüt) dâhil ederek büyük bir spektrum çerçevesinde iş hayatına devam etti. Şu an aktif olarak işin imalatına devam etmese de hala işin projelendirilmesi konusunda faaliyetlerine devam etmektedir.

Siz?

Kendim için de aynı şeyleri söyleyebilirim. Yenilenebilir enerji konularına yurt dışında eğitim aldığım dönemlerde ilgi duymuştum. Her zaman bir gün bu işi yapacağım, diyordum. Aile işletmemiz buna vesile oldu ve burada bu adımı attım. Dolayısıyla sevdiğim ve istediğim işi yapıyorum. Bu sebeple hiçbir zaman "keşke şu işi yapsaydım" gibi düşüncelerim olmadı.

Liderlik konusunda ne düşünüyorsunuz?

Bir işletmenin lideri nasıl olmalıdır?

Bence yönetici olmak kolaydır ama lider olmak biraz daha fazla yetenek ve çaba gerektirir. Ben bir liderin delegatif olmasını çok önemli bulurum. Biz işletme olarak çok büyük bir grup olmasak da herkesin görüşünü almayı çok önemseriz. Tabi böyle bir yapıya sahip olsak bile her geminin bir kaptanı olduğu gibi kararı da bir kişi verir. Ayrıca değer vermek, söylediklerinizin arkasında durabilmek, verdiğiniz mesajlara uygun davranış

profilini sergileyebilmek, tutarlılık ve motive edebilmek de bir liderde aranan diğer özelliklerdir.

Ünal Bey size bu işletmeyi devretmiş. Peki, siz tarif ettiğiniz gibi bir lider olabilmek için neler yaptınız? Veya sizde bu işletmeyi sonra ki nesile devir edeceksiniz. Bu konuda ne gibi hazırlıklarınız var?

Babam eğitim konusunda çok titizdi. Hem benim hem de kız kardeşimin eğitimine büyük önem verirdi. Babamın aktif olarak çalıştığı dönemlerde ben ve kız kardeşim eğitimi ikinci plana atıp işleyen bir düzenin parçası haline gelebilirdik. Böyle bir imkânımız vardı. Ancak babamız bunu istemedi. Hatta uzunca bir süre bizi bu düzenin dışında tutmak istedi. Bizlere önce eğitiminizi alın, hakkınızı vererek öğrenin ardından isterseniz kazandıklarınızı bu işletme de kullanırız, derdi. Bizlere hep inanç, eğitim ve sosyal terbiye konusunda dünya vatandaşı olmanın önemini anlatırdı. Biz de öncelikle bunu yerine getirmeye çalıştık. Hem ben hem de kız kardeşim çok iyi eğitimler aldık, büyük firmalarda deneyimler kazandık. Biz bu şekilde yetiştirildik ve hazırlandık. Ancak devir konusunda her iki tarafın istekli olması da çok önemli. Zorlama olmamalı. Mesela ben aile işletmesi dışında ki profesyonel yöneticilik hayatıma devam etseydim, şu an çok farklı noktalarda olabilirdim. Ancak içimde bulunan bir şeyler yaratabilme dürtüsü ve bu dürtünün bir anlamı olduğunu idrak etmem, işletmeyi devir almamda bir motivasyon kaynağıydı. Ben de arzu ederek işletmenin başına geçtim ve istekli bir şekilde de devam ediyorum. Yani istek çok önemli. İş adamı olmayı arzu etmek çok önemli. Ben de 3. nesile bu işletmeyi devir ederken aynı yöntemi uygulamayı düşünüyorum. Dikte ederek bir çocuğu işletmeye monte edemezsiniz. Onu ikna etmek için farklı bir anlamlandırma yöntemi bulmalıyız. Bu konuda şu sorunun cevabı çok önemlidir. Aile işletmesine katılmazsa hayattaki B Plan'ı ne olabilir? Ayrıca o plan kendisini buradan daha fazla mutlu eder mi? Eğer ediyorsa zaten bunun adı zorlamadır ve bence yanlıştır. Çocuğun önünü açmak lazım. Zaten çocuk aile işletmesinde iyi bir kariyer imkânı görür ve işletmeye katılırsa çok daha verimli olur. Zorla işletmeye dâhil olmuş bir kişiden ne kadar verim alabilirsiniz. Bu noktada aile-çocuk ilişkisi de çok önemli. Eğer mutlu bir ilişki varsa ikna etmek çok daha kolay olacaktır.



Ancak o ilişki sıkıntılıysa işe de sirayet ediyor ve çatışmalar yaşanabiliyor.

Çatışmaları nasıl çözüyorsunuz? Veya genel olarak bu tarz çatışmalar nasıl çözümlenmelidir?

Bu konuda doğru bir süreç izlenmelidir. Çatışma elbette ki olabilir. Ancak bu süreçte doğru bir iletişim kurulmalı ve bu sorunlar bu süreç sonunda karara bağlanmalıdır. Daha önce dediğim gibi delegatif olmak çok önemli. Sürecin sonunda elbette ki karar vermek bir kişinin elinde. Belki yanlış bir karar da vermiş olabilir. Ancak süreci doğru yönetmiş ise bu kararın yanlış olması çatışma riskini ortadan kaldırıyor. Ülkemizdeki aile işletmelerinde genellikle aile içi iletişim konularında eksiklikler olduğunu düşünüyorum. Özellikle geleneksel aile kültür ve yapısına sahip aile işletmelerinde baba ile çocuğu arasındaki diyalogun yetersiz olması çatışmaları körüklüyor.

İşletme kaynaklarının aile ve işletme arasında dağıtılması konusu da çatışmayı oluşturan bir başka unsurdur. Siz işletmenizin kaynaklarını dağıtırken aileye mi, yoksa işletmeye mi öncelik veriyorsunuz?

Kesinlikle işletmeye öncelik veriyoruz. Bu konuda da tüm aile üyeleri ile bir mutabakat sağladık. İşletmenin yarattığı kaynağın sahibi yine işletmedir. Bizim vizyonumuz bu şekilde. Aile çoğu zaman daha esnek davranmalı, işletmenin ayakta kalabilmesi için fedakârlık etmeli ve kendinden ödün vermelidir. Tabi bu aileyi dışlamak ve ihtiyaçlarını tatmin etmemek manasına gelmemeli. Yeri geldiğinde ailenin ihtiyaçları da tatmin edilecektir ancak öncelik her zaman işletmenin olacaktır.

Sektörün geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Yenilenebilir enerji günümüzde çok revaçta ve geleceğe yön verecek olan bir sektör. Global ısınma, fosil temelli yakıtların yan etkileri ve çevresel

sorunlar gibi olumsuz gelişmeler bu sektörün oluşumu ve gelişiminde önemli rol oynuyor. Yani şu anki konjonktür bunu gerektiriyor. Ancak sektör ülkemizdeki yetersiz alt yapı yüzünden bizi çok zorluyor. Çünkü sektör, şu an ülkemizde kanun ve kurallarla işletilmeye çalışılıyor. Hâlbuki daha gelişmiş ülkelerde halk, bu konuda çok daha bilinçli olduğu için sektörü gelişime zorluyor. Yani bilinçli bir toplumun olduğu ülkelerde sektörün gelişimi çok daha hızlı iken, bu konuda yeteri kadar bilgi ve bilince sahip olmayan ülkelerde daha yavaş bir gelişim söz konusu. Maalesef ifade ettiğim gibi ülkemiz daha o bilince sahip değil. Bu sebeple işimizi sürekli açıklamak ve sebeplendirmek zorunda kalıyoruz. Ama önünün açık olduğu öngörüsüne ve umuda sahibiz. Şu anda ülkemizde elektrik üretimi konusunda çok daha fazla yatırım var. Ancak biz daha spesifik olan tarım sektörüne yönelidik. Biz bu yönde büyümeyi hedefliyoruz. Ülkemizde de büyümenin bu yönde olacağını düşünüyoruz.

Başka bir sektöre yatırım yapmayı düşünüyor musunuz?

Yok, zaten geleceğe yönelik bir yatırım yaptığımız için sektör değiştirmeyi düşünmüyoruz.

Peki, yabancı bir ortaklık düşünüyor musunuz?

Sadece sermaye katkısı getiren edilgen bir ortaklık yapısından ziyade bizimle Know-How (teknik bilgi) paylaşacak aktif bir ortaklığa sıcak bakarız. Yani ortaklığın bize ve işletmemize bir vizyon katması gerekiyor. Bize değer oluşturacak fırsatlar tanımalı. Karşılıklı katma değerler oluşturabilmeliyiz. Gerekirse küçük kalalım ama vizyoner kalalım. Büyük ve derin cepli olup vizyon olarak kısıtlı kalmanın ne bir anlamı ne de bir keyfi olacaktır.



Aybala Gıda Turizm Nakliyat Sanayi ve Ticaret A.Ş.

“Rahmetli Babamız, bizlere
her zaman güven duyulan,
sevilen, dürüst insanlar
olmamızı izah ederken;
‘Merkez Bankası’nda hata
olacak ama sizde olmayacak’
derdi.”

Burhan Canlı

İşletmenizden bahsedebilir misiniz?***Ana faaliyet alanınız nedir?***

Aybala A.Ş.'yi kurarken gıda, nakliyat ve turizm sektöründe faaliyet göstermeyi hedefledik. Her üç sektörle ilgili deneyimlerimiz oldu. Bu amaçla, yıllar içinde küresel birçok markanın ana bayiliğini yaptık. Halen iki marka ile gıda, satış, dağıtım ve lojistik işini yürütmekteyiz.

Hangi markalarla çalıştınız?

Coca Cola, Danone, Kraft (Milka, Jacobs, Tang), Kar Cips (Cipso, Patos), Yuva Maya, La VacheQuiRit krem peynir, Meysu, Aysu, Hayat Su, Sırma Soda ilk aklıma gelenler. Bu bayiliklerin yanı sıra Cantat markasıyla süt ürünleri ve toz içecek ürettik. Amerika'ya nar suyu, Afrika ülkelerine toz içecek ihracatı gerçekleştirdik.

İlk zamanlar çok iyi satışlar yaptık. 2008 yılındaki global kriz sonrasında bizden kaynaklanmayan bir takım konjonktürel sebeplerden dolayı yukarıda bahsettiğimiz markaları bırakmak zorunda kaldık. Şu anda aktif olarak Eti Gıda'nın, Konya ve Niğde ana bayisiyiz. Doğu Çay, Doğu cips (Cipso, Patos, Çerezos) Konya ana bayisiyiz.

Aybala Gıda, ne zaman ve kim tarafından kuruldu?

Şirketimiz 19 Ekim 1993 tarihinde, Konya / Selçuklu ilçesi, Kılıçarslan Mahallesi'nde, 60 mt² bir dükkânda kurulmuştur. Kurucusu benim. Biz,

beş erkek kardeşiz (Burhan, Ramazan, Adnan, Harun, Fatih Mehmet) ve hepimiz bu şirkete ortağız. Aslında “beş erkek kardeşin kurduğu bir şirketiz” demek, daha doğru bir söylem olur.

Peki, siz ticarete nasıl ve ne zaman başladınız?***Bu sektöre girişinizi anlatır mısınız?***

Ben, Konya Teknik Lise, Makine bölümü 1977 yılı mezunuyum. Sonra Yıldız Teknik Üniversitesi (İ.D.M.M.A) Makine Mühendisliği bölümünü bitirdim. Teknik lisedeyken, yaz tatillerinde, sanayide Meydanlı Ali ustanın ve Silleli tornacı Ahmet ustanın yanında üçer ay staj(çıraklık) yaptım. Bu sebeple, makinalara ve ticarete karşı o dönemler ilgim oluştu. Ticaretle ilk tanıştığım (Mayıs) 1979 yılında üniversite öğrencisiydim. O dönem babam (rahmetli) H. Kemal CANLI, Konya'nın Cihanbeyli İlçesinde çiftçilik yapıyordu. Ben ve babam; ustalarımızla istişare yaptık, ustalarımızın öğütlerini de dikkate alarak ticaretle uğraşmamız gerektiğine karar verdik. İnsanların bir işe atılmadan önce araştırma yaparak kararlar almalarının ve bu kararları ciddiyetle, kararlılıkla uygulamalarının önemine inanıyorum. Benim vergi numaram GA-3299'dur, ikimiz de 8 Mayıs 1979 tarihinde vergi mükellefi olduk. Bir biçerdöver makinemiz vardı. Onu sattık. O dönem tarım ve hayvancılıktan gelen kazancımızı da ekleyerek işletme sermayesi oluşturduk. Cihanbeyli İlçesi'nde hırdavat, nalburiye, inşaat malzemeleri; saç, profil demir, çelik satışı yapan iş yerimizi 8 Mayıs 1979



tarihinde açtık. Bu, o dönem Cihanbeyli’de çelik, inşaat demiri, hırdavat işi yapan ilk iş yeridir. Böylece baba-oğul birlikte ticari hayata başladık.

Açtığımız işyerinin adı Canlı Oğulları Hırdavat’tır.1992 yılına kadar babam ve kardeşlerim, adi ortaklık şeklinde faaliyetlerimize devam ettik. Sonra Canlıoğulları’nı anonim şirket haline getirdik. Halen bu şirketimiz faaliyetine sarraf olarak devam etmektedir. Tabi ben işletmede durmuyordum. Üniversiteyi bitirdikten sonra, 80’li yılların başında Konya’da Molino Makinede bir sene çalıştım. Ardından askere gittim. Döndükten sonra 1985 yılında, Komtaş Torna Aynaları fabrikasında çalışmaya başladım. Önce yaklaşık 5-6 ay kalite departmanında görev aldım. Sonra imalat müdür vekilliğine yükseldim ve ardından da imalat müdürü oldum. Bu fabrika, ülkede kendi alanında üretim yapan tek firmaydı. 1990 yılına kadar bu işletmede görevime devam ettim. 1990 yılında Selçuk Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulunda, öğretim görevlisi oldum. Tabi devlette çalışmaya başlayınca, yasa gereği ticari hayatta sadece şirket ortağı olabiliyorsunuz. Herhangi bir yerde aktif yöneticilik yapamıyorsunuz. Bu sebeple, ailemiz ile yürüttüğümüz işlerde ortak olarak devam ettim. Tabi üniversitede çalıştığım yıllarda, hedeflediğim ekonomik kalkınma seviyesini bir türlü yakalayamamıştım. Kardeşlerimle birlikte, başka bir şey yapma fikri sürekli zihnimdeydi. O yıllarda sürekli pazar araştırması yapıyordum. Mevcut piyasa koşullarında ne iş yapılabilir diye. Tüm sektörlerde çalışanlara danışıyor, bilgi ediniyordum. Bir Excel programı oluşturdum. Bu program sayesinde sektörlerin birbiri ile kıyaslanmasını, maliyet ve kar analizlerini görüyordum. Edindiğim tüm veriler ile bir sektör sıralaması oluşturdum.

Şu an içinde bulunduğumuz, atıştırma sektörü, o listenin 4. sırasındaydı. İlk üç sıradaki işler hem ekonomik yönden hem de bilgi ve tecrübe yönünden eksikliklerimiz nedeniyle kardeşlerimle yapabileceğim işler değildi. Dördüncü sıradaki atıştırma işi kafama çok yatmıştı. Atıştırma sektöründen kastettiğim: “bisküvi, çikolata, kek, cips, içecek vb.” gibi gıda gruplarının satış ve dağıtımını. “Ben bu işi başarabilirim” dedim.

1993 yılında kardeşlerimin desteği ile Aybala Gıda Şirketi’ni kurduk. Bu işe bilinçli ve çok iyi hazırlanmış bir pazar araştırmasıyla girdik. Bu sektörde çok kalifiye elemana ihtiyacımız yoktu. Satış konusunda yetenekli bir kadroyla, lojistik ve nakliye yaparak işimizi kolaylıkla devam ettirebileceğimizi düşündük. Yirmi altı yıl sonra baktığımda da çok doğru bir tespit yaptığımı görüyorum.

Şirketinizi kurdunuz, devamında şirketiniz nasıl gelişti?

1993 yılında şirketimizi kurduk, hedeflediğimiz gibi atıştırma ve içecek markalarına başvuru yapmaya başladık. Tabi öyle hemen bayilik vermiyorlar. Coca Cola markasının bayiliği için çok uğraştım. Coca Cola firması kendi program ve planını uyguluyordu, üç-dört yıl beklemek zorunda kaldık.

Bu sırada da ticari faaliyetimize 1993 yılında iki yolcu otobüsü olarak başladık. Otobüs almamızın amacı, gıda satış ve dağıtımını için işletme sermayesi hazırlamaktı. Üç-dört yıllık bayilik alma uğraşımız sonuç verdi,1996 yılında Coca-Cola bayiliği vermeyi kabul etti ve gıda dağıtım işine başlamış olduk.

Bayiliğe iki kardeşim ve beş çalışanımızla, toplam yedi kişi olarak başladık. Diğer iki kardeşim de Cihanbeyli ‘de bulunan Canlı Oğulları sarraf dükkânını işletiyorlardı. Gıda satış ve dağıtımında ilk depomuz 250 metre kareydi. Karatay Sanayi ek bloklarındaki bu depo için yükünü karşılamamaya başladı, ayrıca araç yatırımı gerekiyordu, daha geniş bir depoya taşınmamız kaçınılmaz oldu. Bu sebeple 1998 yılında inşaatını kendi takip ettiğimiz, şu anki mevcut işyerimizi yaptık, taşındık. Küçük depo sorunumuzu çözdük, depomuzu 1600 metre kareye çıkardık. Yeni markalara, yeni iş hacimlerine ihtiyacımız vardı. Yeni markalarla görüşmelerimiz başladı. Coca Cola’dan sonra Kar Cips bayiliğini aldık. Daha sonraları Kraft (Milka, Jacobs, Tang), Danone, Aysu, Meysu ile çalışmaya başladık. Ardından damacana su toptan satışına başladık. Bu sektörde profesyonel bayilik vererek dağıtım yapan ilk firmayız. Ancak sonrasında, bu işi önüne gelen herkes yapmaya başlayınca, bıraktık. Danone ürünlerini aldıktan sonra Cantat

Markasını tescil ettirdik. Cantat markası ile süt ürünlerini (yoğurt ve peynir çeşitleri) fason üretirerek, Danone markasıyla birlikte bu ürünlerin satış ve dağıtımına başladık. Süt ürünleri işlerimiz iyi gidiyordu. Ancak 1998 yılında Fransa'nın –sözde- Ermeni soykırımını kabul etmesiyle ülkemizde Fransız ürünlerini boykot süreci başladı. Dolayısıyla Danone ürünlerinin satışları çok azaldı ve markayı bıraktık. Danone markasını bırakmamız kendi markamızın dağıtımını da olumsuz etkiledi, çok daha maliyetli hale getirdi. Cantat Süt Ürünleri üretimini sonlandırmak zorunda kaldık. Fransızların ülkemize karşı siyasi -tek taraflı- tutumları ve yaşanan bu kriz bizlere epey bir tecrübe kazandırdı. Biz de yerli ve milli ürünlere yönelme kararı aldık. 2008 yılının şubat ayında üniversiteden emekli oldum, şirketlerin yönetiminde görev aldım. 2008 yılında da Eti Gıda firması ile tanıştık. Bu sebeple Aycihan isimli yeni bir şirket kurduk ve Eti Gıda distribütörlüğüne yani satış ve dağıtımına başladık.

Aybala firmamızı tanıtırken üç ana dalda faaliyet göstereceğimizi, planladığımızı yukarıda söylemiştim. Bu plan dâhilinde turizm ve hizmet sektörü içinde olan restoran ve yurt işletmeciliğini de denedik. Bir yurt binasını kiralarak 2011 yılında işlettik, işlettik ama istediğimiz karlılığı elde edemedik. Bu sebeple, bu işten çıkma kararı aldık. Şu anda Aybala ve Aycihan firmaları ile Gıda dağıtım işine devam ediyoruz. Ayrıca 1992 yılında Cihanbeyli ilçesinde kurduğumuz ve hala faal olan iştiraklerimiz aktif olarak devam ediyor.

Kıyaslama yapacak olursak geçmişten günümüze işletmeniz ne kadar büyümüştür?

1993 yılında, 60 mt² bir dükkânda, ben ve kardeşlerim Aybalayı kurduk, hiçbir bayiliğimiz ve bizden başka çalışanımız yoktu. Şu anda 2019 yılına geldiğimizde 7.800 mt²'lik bir alana sahip olan firmamızda, 100'e yakın araç parkı, 125 personelimiz var. Konya ve Niğde illerinde satış ve dağıtım yapmaktayız, firmamızın kayıtlarında 5.000'e yakın müşterimiz bulunmaktadır.

Yaklaşık 40 yıldır ticaretle uğraşan birisi olarak, hiç vazgeçmediğiniz ilkeleriniz oldu mu? Nelerdir?

İlk kuruluş felsefemiz "ortaklıkla (kardeş ortaklığı) ilgili olarak, yaş, tecrübe, eğitim gözetmeksizin, eşit hisse, eşit maaş" uygulaması karardır. Biz, beşkardeş hep beraber ticaret yapmaya başladık. Dolayısıyla eşit davranmak ve adaletli olmak bizim için vazgeçilmez unsur oldu. Bunu başarabildiğimiz için bugün de hala, hep birlikteyiz.

Aslında şirket olarak bizim üç temel kuralımız vardır: Her toplantıda tüm çalışanlarımıza da aktarırım. Birincisi kanunlara yüzde yüz uymak, ikincisi ruh ve beden temizliğine önem vermek, üçüncüsü ise şirket kurallarına uymak. Zaten kanunlar, iş ahlakımız ve şirket politikalarımız birbirine paraleldir. Ülkemizin geleceği ve bizim geleceğimiz için de kayıtlı ekonomiye inanıyoruz, savunuyoruz, uyguluyoruz. Bizde kayıt dışı hiçbir hareketlilik göremezsiniz. Bu, bizim için çok önemlidir.



Hayatımda; İnkeli, karakterli, dürüst ve çalışkan olma düsturlarını bana aşıl原因an ailemin, lise ve üniversite hocalarımla, mühendis olarak çalıştığım iş yerlerindeki patronlarımla, müdürlerimin çok çok büyük katkıları olmuştur. Komtaş A.Ş. firmasında planlı, kontrollü, verimli çalışmayı öğrendim. Örneğin “Güvenmek iyidir, kontrol etmek daha iyidir” ilkesini aşıl原因adılar. Her görüşme, toplantı sonrası alınan kararları yazardık. Hiçbir toplantıyı ajandasız yapmaz, her şeyi yazılı hale getirirdik.

Bu, basit gibi gelen ilkeler, bende bir yaşam stili haline geldi ve edindiğim bu tecrübeleri kendi işletmeye aktardım. Şirketlerimizde, ne iş yaptırırsak yaptırılmaz, mutlaka yazılı sözleşmeler hazırlatırım. İş ve çözüm ortağı muhataplarımla hiç ihtilafa düşmem, tartışmam. Sonuçta “söz uçar, yazı kalır” ilkesine inanırım. Şirket dışı hizmet alımlarında, bunları da yazılı hale getirerek imzalatır, sonra iş yaptırım. Bu iş yerinde kullanılan her bir kuruluşun yazılı kaydı vardır. Ben, kayıtlı çalışan işletmelerin ülke ekonomisine çok daha fazla katkı yaptığını inanıyorum. Bu şekilde çalıştığımızda kesinlikle başımız da ağrıyıyor. Bir diğer ilkemiz de “kontrol”dür. Zaten her şeyi kayıt altına aldığımız için kontrol etmesi çok kolay oluyor. Ortada bir yanlışlık varsa kolaylıkla bulunabiliyor. Bunların yanı sıra açık olmak, ahlaklı ticaret yapmak, temizlik ve dürüstlük vazgeçemediğimiz diğer ilkelerimizdir. Rahmetli Babamız, bizlere her zaman güven duyulan, sevilen, dürüst insanlar olmamızı izah ederken; “Merkez Bankası’nda hata olacak ama sizde olmayacak” derdi. Bu örnekle güvenilir, sağlam, ciddi insanlar olmamızı nasihat ederdi. Bizler de onun evlatları olarak başımı hiçbir zaman öne eğdirmedik. Şükürler olsun. Bugüne kadar ticaret hayatımızda tutamadığımız bir sözümüz olmadı. Yalan vaatlerde bulunmadık. İş yaptığımız hiçbir firmayla, bizden kaynaklanan, herhangi bir sorun yaşamadık.

Babam da adaletin ve dürüstlüğün sağladığı itibarın sermayesinin, sınırsız olduğuna inanırdı. Bizleri de hep bu düsturla yetiştirdi. Onun, bizim üstümüzdeki emekleri ödenmez. Mesela çalışkanlığımız ve iş disiplininiz babamızdan gelmektedir. Büyüdüğü ilçenin (Cihanbeyli) sanayisinin yapımında çok fazla emeği vardır. Bu emekleri karşılığında, ilçe

belediyesi ve sanayi esnafı, sanayi ana caddesine babamın adını verdi (H. Kemal Canlı Caddesi). Hep bizlere “örnek insan olun.” derdi. Bugünlere gelmemizde saydığım tüm bu unsurların çok büyük rolü olmuştur. Ayrıca kardeşler olarak, birbirimize olan inancımızın ve dayanışmamızın da kilit bir rolü vardır.

Beden ve ruh temizliği çok önemli. Biz satış- dağıtım işi gerçekleştiriyoruz. Şirketimizde görev alan çalışanlarımızın kılık kıyafet temizliğinden, dış temizliğine kadar her şeye çok önem veriyor ve özen göstermelerini sağlıyoruz. Ayrıca çalışanlarımızın, ticari ahlaka sahip, dürüst insanlar olmalarını teşvik ederek, huzurlu bir hayat yaşamalarını amaçlıyoruz. Bu dünyada huzurlu olmanın yolunun iyi bir insan olmaktan geçtiğine inanıyorum. Yani ruh temizliğine.

Siz bir mühendissiniz. Bu konuda özel sektör tecrübeleriniz var. Ayrıca üniversitede akademisyenlik de yapmışsınız. Şu an yaptığınız iş ise çok farklı bir alanda. İçinizde mühendislikle veya akademisyenlikle ilgili bir ukde kaldı mı?

Belirttiğiniz gibi mühendislik eğitimi aldım, özel sektörde imalat üzerine çalıştım. Akademisyenliğim sürecinde ısıtma, soğutma konusunda yıllarca ders verdim. Lise yıllarımdan beri hep hayalimde, kardeşlerimle ortak olarak bir iş kurma fikri vardı. Bu hayalimi, planımı, satış- dağıtım işinde gerçekleştirdim. Mühendislik ve imalat sanayi dalında hedefimi gerçekleştiremedim. Ticaret yapıp, işletme sermayesi biriktirerek, ısıtma, soğutma, iklimlendirme dalında bir sanayi kuruluşu kurup, yatırım ve üretim yapmayı çok istedim, ancak gerçekleştiremedim. Hala ülkemizde ve Konya’da, bu alandaki açık devam ediyor. Ancak işe başladığımız 1979 yılından bugüne kadar, kırk yıl içerisinde, beş altı ekonomik kriz yaşadık. Her kriz bizi fakirleştirdi, birikimlerimiz eridi. Bu yıla kadar ülkede yaşanan ekonomik krizler buna imkân tanımadı. Krizleri sayarsak;24 Ocak kararları, 5 Nisan kararları, 2001 krizi, 2008 global krizi, 15 Temmuz hain darbe girişimi ve 10 Ağustos ekonomik krizi bizi çok etkiledi. Düşünebiliyor musunuz, ortalama beş yılda bir kriz olmuş, nasıl yatırım yapabiliriz ki? Şu an şirketlerimiz faaliyetlerini sürdürüyorsa, asıl başarı bu demektir.

Atıştırmalık gıda, satış, dağıtım sektöürünün şöyle bir özelliği var: savaş zamanında dahi satış rakamları düşmüyor. Yani herhangi bir daralma yaşamıyorsunuz. Ancak tahsilat konusunda çok büyük sıkıntılar çekiyorsunuz. Giderler artıyor, vadeler uzuyor ve paranızı toplayamıyorsunuz. Bu yaşadığımız krizler bizim imalat sanayine yatırım yapmamıza hep engel oldu.

Siz, ailenize liderlik etmiş ve onları yönlendirmişsiniz. Sizden sonra yine bir başka kişi liderliğe devam edecek. Sizce, bu liderin taşıması gereken özellikler nelerdir?

Ortaklardan herhangi biri, eğer şirket yönetiminde söz sahibi olmak istiyorsa, öncelikle iyi bir eğitim alması ve çalışarak tecrübe kazanması; şirketin hangi departmanında görev alacaksa ihtisaslaşması gerekmektedir. Her ortağın, yönetim kurulunun altında aynı zamanda müdür, şef ve yetkili olması gerekmez. Yani hem yönetimde hem de alt kadrolarda görev alacağım, demesi, işlerin iyi gitmesini engellemektedir. “Ben de söz sahibi olacağım, ben de ortağım, benim de dediğim olacak” yaklaşımı şirketleri geliştirmiyor. Ortaklık ayrı, yönetmek apayrı konulardır. Çünkü her ortağın yeteneği veya eğitimi, işi yönetebilmek adına yeterli olmayabiliyor. Burada ortakların “her şeyi anlarım” mantığı verimsizliği oluşturuyor. Eğer böyle olursa organizasyon şeması oluşturamıyorsunuz. Yani, iyi bir sistem ve uzmanlaşmayı yakalayamıyorsunuz. Yetki devrini gerçekleştirmiyorsunuz, hata ve

eksiklikleri gideremiyorsunuz. Çünkü her ortak “benim dediğim doğru” diyor. Özetle, ortakların, işi uzmanına bırakması lazım. Dolayısıyla bir liderin bu sistemi oluşturabilmek için, elini de taşım altına sokması lazım. Lider işini ve mesleğini sevmeli, mesleki açıdan, sosyal ve kültürel yönden her zaman kendini zinde tutmalı, yetiştirmelidir. Lider, iyi bir organizasyonla işin tanımını yapıp, uzman kadrolar oluşturmalıdır. Gerektiğinde, aile dışından profesyonelleri de işletmeye dâhil edebilmelidir. Bunu yapabilmek içinse iletişim ve ikna yeteneğinin iyi olması gerekir. Ayrıca kayıtlı sistemi oluşturabilecek bilgi ve birikimin de önemi çok büyüktür. Lider iyi bir orkestra şefi olmalıdır.

Peki, sizden sonra gelecek kuşaklar için ne gibi hazırlıklarınız var? Onları bu işe nasıl dâhil ediyorsunuz?

Bu şirkette, uzun yıllar deneyim kazanmadan hiçbir aile üyesi yönetim kademesine çıkamaz. Kardeşlerimin oğullarını(yeğerlerimi) yetiştiriyorum. Yeğerlerimden biri on yıldır işletmemizde aktif olarak çalışıyor. On birinci senesinde koordinatörlük görevine yükseldi. Diğer yeğerim depoda görev yapmakta ve işi öğrenmektedir. Amacımız, her ne olursa olsun ortaklığımızın devam etmesi. Mesela ben ve kardeşlerim bu şirkette aktif olarak çalışmayı bıraktığımızda, şirketin yönetimi için yeğerlerimizi hazırlıyoruz. Yani, yeğerlerimden birinin liderliğinde ve profesyonel bir ekiple yola



devam etme arzusundayız. Böylelikle, biz, sadece bilançoıyü denetleyen ortaklar olarak görevimize inşallah devam edeceğiz.

Bu çatışmaları çözmenin başka yolları da var mı?

Sorunlar varsa her zaman istişare edeceksiniz. Ancak bu toplantılarda sadece sözlü olarak bir şeyleri izah etmenin yeterli olacağı kanaatinde değilim. Bana göre istişare edilmeli, ancak iddia edilen her konunun da belgelerle desteklenmesi lazım. Yani belge, rapor ile destekleyebildiğiniz konularda istişare etmeli ve herkesi ikna etmelisiniz. Biz en az ayda bir toplantı halindeyiz. Bu toplantılarda icraatlarımızı, yapacaklarımızı, giderlerimizi, yatırımlarımızı, karlılığımızı ve fırsatları anlatıyorum. Anlatmakla kalmıyor bunların hepsi ile ilgili raporları paylaşıyorum. Kimsenin aklında hiçbir soru işareti kalmıyor. Böylelikle de çatışmalar başlamadan bitiyor.

Kaynak dağılımı konusundaki çatışmalar? Biliyorsunuz ki işletme kaynağı, aile ihtiyaçları ve işletme ihtiyaçları için kullanılıyor. Siz işletme olarak bu dağılımda aileye mi, işletmeye mi öncelik veriyorsunuz?

İşletmemizde herkesin maaşı bellidir. Ayın 1'i ve 5'i arasında herkesin maaşı hesabına yatar. Bunun haricinde ortaklara sistemi bozacak avans vermeyiz. Sadece çocukların düğünlerinde ve her kardeşe sadece bir adet ev alma hususlarında avans kullandık ve zamanı geldiğinde kullanmaya da devam edeceğiz. Tabi sağlık giderleri istisnai bir durum. Rahat, sağlıklı, huzurlu bir hayat standardı sürdürebilmek için asgari ihtiyaçlarımızı her ortağa eşit sunuyoruz. Bunun dışında önceliğimiz, şirket menfaati, işletme ihtiyaçlarıdır. İşletme yatırımlarını seçmeye devam edeceğiz. Bu konuda sağladığımız adalet tüm ortaklar tarafından bilindiği için herhangi bir çatışmaya sebebiyet vermemektedir.

Sektörünüzün geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Şimdi çalıştığımız atıştırmalık sektörü dünyada ilelebet devam eder. Hatta büyüyerek devam eder. Ancak bizim üstlendiğimiz işin satış ve dağıtım kısmı fonksiyonel değişiklik yaşayacak. Yani 80'li, 90'lı yılların bayilik sistemi anlayışı yavaş yavaş ömrünü tamamladı. Şimdi bayilik yerine lojistik dağıtım ön plana çıkıyor. Örneğin büyük markalar, firmalar bizim depomuzda ya da kendi depolarında kendi satışlarını yapacaklar, bizlerden lojistik yapmamızı isteyecekler. Şu anda Amerika'da da Avrupa'da da bu sistem kullanılıyor. Biz bunun farkındayız. Zaten ilk kurulduğumuzdan bu zamana kadar lojistik konusunda hedeflerimiz vardı. İşletmemizi de bu konuda sürekli geliştirmeye çalıştık. Sonuç olarak yaşanan bu gelişmeler, şirketimiz için daha iyi olacak. Çünkü ticari mal ile ilgili herhangi bir risk kaygısı taşımayacağız. Sadece bu malların lojistiğini üstleneceğiz.


Yeni bir yatırım yapmayı düşünüyor musunuz?

Daha önce de bahsettiğim Isıtma, soğutma ve iklimlendirme konularında bir projem var. Oğlum ve yeğenim şu anda makine mühendisi olarak çalışıyorlar. Onlardan da destek alarak, yeterli sermayeyi de sağladığımda bu işe girmeyi düşünüyorum. Bu düşüncemiz (hayalimiz)hala devam ediyor.

Yabancı ortak düşünür müsünüz?

Mevcut işimle, yani gıda lojistiği ile ilgili ortaklık düşünmem. Ancak yapmayı düşündüğümüz yeni yatırımımızla ilgili düşünebilirim. Bu konuda dünyada Amerika ve Almanya çok gelişmiş durumda. Onlarla bu işe girmek bize hem teknik bilgi hem de pazar tecrübesi sağlar. Yani işi bilen ve deneyim sahibi bir kişinin ortaklığı her zaman avantajlıdır.





Beşel Endüstriyel Ürünler Gıda ve Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.

“Babamın da her zaman dediği gibi ‘Çalışmak; azmimizdir, sermayemiz ise çalışmaktır’. Biz bu yolda bu düsturdan hiç vazgeçmedik.”

Ahmet Arıcı

İşletmenizden bahsedebilir misiniz?***Ana faaliyet alanınız nedir?***

Beşel Endüstriyel Ürünler Gıda ve Ambalaj San. Ve Tic. A.Ş. olarak tüm gıda sektöründe üretim yapılırken kullanılan hammaddelerinin ve katkı maddelerinin ithalatını ve aynı zamanda ihracatını yapıyoruz. Bazı ürünlerimizi de kendimiz üretiyoruz. Bu sebeple portföyümüzde, aralarında dünya çapında üne sahip global markaların da yer aldığı birçok ürünün Türkiye distribütörlüğünü yapmaktayız. Satışlarımız ağırlıklı olarak yurt içi piyasasına hitap etse de 50'nin üzerinde ülkeye ürünlerimizi ihraç ediyoruz.

İşletmeniz, ne zaman, kim tarafından ve nasıl kurulmuştur?

Babam Mehmet Ali Arıcı 'Silleli Terzioğlu' lakabıyla anılan bölgenin en iyi duvar ustasıdır. Yıllarca bu mesleği icra etmiştir. 1970 yıllarında ise işlerini biraz daha ilerletip yap-sat şeklinde müteahhitlik yapmaya başlamıştır. Bu dönemlerde ben de babamla birlikte inşaatta çalışıyordum. Yani onun yanında şantiyelerde yetiştim. 1985 yılına kadar babamla birlikte bu işi sürdürdük. O süreçte ilimizde 100'ün üzerinde bina yapmıştık. O yıl ben askere gittim. Askerden döndükten sonra inşaat sektörüne geri dönemedim. Çünkü o dönemlerde ülkemizde çoğu meslek grubunun kurduğu "kooperatif" usulüyle evler inşa edilmeye başlamış ve bu durum insanlara çok daha cazip gelmişti. O dönemlerde finansman yoluyla uzun vadeli taksitli ev sahibi olma imkânı yoktu. Böylelikle yap-sat usulüyle yapılan müteahhitlik cazibesini yitirmeye başlamıştı. Sektör değiştirerek başka türlü iş yapmam gerektiğini anlamıştım. Bu sebeple 1987 yılında gıda işine girmeye karar verdim.

İlk iş yerimiz Toptancılar Çarşısı 1. blokta idi. 100 m² büyüklükteki bu iş yerinde 3-4 personel

ve Eniştem Halil İbrahim Sözbir'in ortaklığıyla işe başlamıştık. Tabii o dönem bugünkü gibi gıda ham maddeleri ve katkı maddeleri satışı değil, nihai gıda ürünlerinin toptancılığını yapıyorduk. İlk yıllar işlerimiz fena gitmemişti ve 1-2 yıl içinde dükkân kapasitemizi iki katına çıkarmıştık. 1992 yılına kadar gıda toptancılığı işine devam ettik. O yıldan sonra ise, gıda hammaddeleri işine ilk kez adım attık. Yani artık araçlar veya nihai tüketiciler yerine endüstriyel üreticilere ürün satıyorduk. O yıllarda ülkede ithalat ve ihracat kanallarının açılmasıyla da birlikte ürün portföyümüz ve müşteri ağımız giderek gelişmeye başladı. Artık ülkedeki tüm gıda üreticilerine gıda hammaddesi ve katkı maddeleri satmaya başlamıştık. 1997 yılına kadar bu şekilde aynı dükkânda faaliyetlerimize devam ettik. Bu yıldan sonra BÜSAN Sanayi'inde bulunan 3.000 m² büyüklüğündeki mülkiyeti kendimize ait iş yerine taşındık. Burada da İşlerimiz iyi gitti.

Ancak 2004 yılına geldiğimizde Eniştem Halil İbrahim Bey'le ayrılma kararı aldık. 2012 yılına kadar BÜSAN Sanayi'inde bulunan işyerimizde faaliyetlerimizi sürdürdük. Aynı yıl içinde iş yerimizin kapasitesinin yetersiz kalması nedeniyle yeni bir yatırım kararı aldık ve mevcut iş yerimize taşındık. Bu iş yeri 10.000 m² kapalı alana sahiptir. O günden bugüne kadar da işlerimizi daha da geliştirerek faaliyetlerimize devam ediyoruz.

Yaklaşık 33 yıllık ticari geçmişe sahip bir işletmenin başındasınız. Bu süreçte edindiğiniz ve hiç değiştirmedığınız ilkeleriniz oldu mu? Nelerdir?

Elbette oldu. Zaten uzun yıllar iş yapıyor ve hala ticari hayatınıza devam ediyorsanız, ilkeleriniz sayesinde. İlkesiz ticaret yapamazsınız. Yaparsanız da uzun yıllar devam edemezsiniz.



Ticari hayatta bildiğiniz üzere en büyük sermaye güvendir. İş yaptığımız alıcılarla, satıcılarla, çalışanlarınızla veya ortaklarınızla ilişkilerinizin temelinde karşılıklı güven olmalıdır. Fakat bu güven ortamını yaratmak, yani insanların size güvenmesini sağlamak dünden bugüne sağlanabilecek bir süreç değildir. Uzun yıllar emek vermelisiniz. Ayrıca bu süreçte dürüst, ahlaklı ve kanaatkâr olmalısınız. Bu sebeple benim öncelikle en değer verdiğim ilke sözünün arkasında durmaktır. Yani bir söz verildiyse, işin sonunda zarar edecek de olsak o sözü yerine getiririm. Veya diğer bir bakış açısıyla yerine getiremeyeceğim sözleri kesinlikle vermem. Bu ilke güvene dayalı bir ortam oluşturmak için çok önemlidir. Çünkü sözünüz sizin aynanızdır. Bir kere bile sözünüzü çiğnerseniz, size olan güven kaybolur ve yeniden telafi etmek için çok fazla çaba gösterirsiniz. İşin sonunda başarılı olacağınızın da garantisi yoktur.

Önem verdiğim bir diğer ilkemiz ise çalışmaktır. Çalışmadan hiçbir şey elde edemezsiniz. Ben ticarete çalışma kavramını, bisiklette pedal çevirmeye benzetirim. Bisiklet sizin işinizi, pedal çevirmek ise verdiğiniz emeği, yani çalışmanızı temsil eder. Eğer pedalı çevirmezseniz, bisiklet hiçbir yere gitmez ve etrafınızdan geçen diğer bisikletlilere bakarsınız. İşletmelerde de çalışmaz ve emek vermezseniz, olduğunuz yerde kalır ve rakiplerinizin sizi nasıl geçtiğini seyredersiniz. Babamın da her zaman dediği gibi “Çalışmak; azmimizdir, sermayemiz ise çalışmaktır”. Biz bu yolda bu düsturdan hiç vazgeçmedik.

Ayrıca ticari etik de çok önemlidir. “Sana yapılmasını istemediğin şeyi sende başkasına yapma” Hadis-i Şerifi, bizim için çok anlamlı bir düsturdur. Bu sebeple ticari hayatta iş etiğine ve dinimizin gerekliliklerine uymak bizim için vazgeçilmezdir.



Liderlik hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Size göre bir liderin ne gibi özelliklere sahip olması gerekir?

Lider olmak insanın fitratında olan ve bence sonradan kazanılmayan bir yetenektir. Dolayısıyla her insan lider olamaz. Ancak bu fitratta yaratılıp kendini hiç geliştirmeyen kişilerde bu pozisyonun içini dolduramayabilir. Yani iyi bir liderin hem bu konuda yeteneği olmalı hem de günümüzün gerektirdiği bazı unsurları kazanarak kendini geliştirmesi gerekmektedir. Mesela iyi bir liderin iletişim yeteneğinin çok gelişmiş olması gerekir. Yani çocukla çocuk, büyükle büyük olabilmelidir. Tüm paydaşlarıyla kolaylıkla anlaşabilmelidir.



Kararlı ve cesaretli olmak iyi bir liderde olması gereken diğer özelliklerdir. Bir liderin iyi bir lider olup olmadığını nasıl değerlendirirsiniz? Etrafındaki insanları etkileme derecesine bakarsınız. Yani “Çevresinde bulunan kişiler onun aldığı kararlara saygı gösteriyor mu? Onu takip ediyorlar mı? Rol model olarak görülüyor mu?” gibi soruların cevabı evet ise, o kişi iyi bir lider olma yolunda ilerliyordur. Peki, sizce kararlarının arkasında duramayan, riski sevmeyen ve gözü kara bir şekilde her türlü zorluğa göğüs gerebilecek cesareti gösteremeyen bir lider etrafındaki kişileri etkileyebilir mi? Bana göre kesinlikle etkileyemez. Bu sebeple liderin bu konularda önder olması esastır. Ancak bu durum, mantığı elden bırakarak, her riski almak manasına da gelmemektedir. Bu sebeple bir liderin zeki ve öngörüsünün iyi olması da gerekmektedir.

İfade ettiğimiz bu unsurlar kişinin doğuştan kazanabildiği edinimlerdir. Ancak bu özellikleri taşımak daha öncede ifade ettiğim gibi kişiyi iyi bir lider yapmak için yeterli değildir. Liderin aynı zamanda kendini geliştirmesi de önemlidir. Örneğin bir liderin iş disiplinine sahip olması çok önemlidir. Çünkü bir lider işletmenin aynasıdır. Çalışanların rol modelidir. O iş disiplinine sahip değilse çalışanın bu disipline sahip olmasını beklemek hayaldir. Yani işinin başında olmalıdır. Ayrıca işi konusunda çok bilgili olmalı ve oluşabilecek her türlü probleme anında çözüm üretebilmelidir.

İşletmelerin yeni nesile devri konusundaki düşünceleriniz nedir?

Güntümüzde aile işletmelerinde yaşanan en önemli problemlerden birisi devirdir. Etrafımızda gördüğümüz ve duyduğumuz kadarıyla bu süreçte başarılı olamayan işletmelerin devir sonucunda kapandığını görüyoruz. Bu sebeple bu konu kritik bir öneme sahiptir. Bana göre devir sürecinde cevaplanması gereken iki temel soru vardır. İşletmeyi kime ve ne zaman devredeceksiniz? Bu iki soruyu iyi düşünmek ve cevaplarını itinayla hazırlamak, işletmenin devrini layığıyla yapmak için şarttır. Bununla gereğini yapmak için uğraşıyoruz.

İşletme içinde yaşanan çatışmalar hakkında ne düşünüyorsunuz? Çatışmaları çözüme kavuşturmak için geliştirdiğiniz size özgü bir çözüm yolu var mıdır?

Bizim neslimizde, hem ülkenin içinde bulunduğu ekonomik ortam gereği hem de bu işi sıfırdan kurmamız sebebiyle çok zorluk çektik. Şimdiki nesil ise bize göre çok daha rahat bir ortamda yetişiyor. Yani onlar bizim gibi ne bu hayatın ne de bu işin kahrını çekmedi. Bu sebeple işle alakalı bir problem veya bir çatışma yaşandığında, bizim neslin insanları geçmişini hatırlayıp daha olgun davranabiliyor. Çünkü onlar o yokluk yıllarını yaşamışlar. O günleri bildiği için de bu günlerine şükredebiliyorlar. Yeni nesil ise rahat bir ortamda



büyüdüğü için daha aceleci ve sabırsız bir yaklaşım sergiliyor. Bir an önce her şeyin kusursuz ve tam olmasını arzu ediyor. Bana göre çatışmaların yaşanmasındaki en büyük unsurlardan birisi bu iki nesil arasındaki anlayış farkıdır. Yeni neslin geçmişini iyi irdelemesi ve işletme için zamanında verilen emekleri öğrenerek biraz daha olgunlaşması çatışmaların muhtemelen daha az yaşanmasına yol açacaktır.

Ayrıca kişilerin birazda hakkına razı olması gerekiyor. İşletmede görev veya kaynak olarak size ne tahsis edilmişse onu kabul etmelisiniz. Günümüzde çoğu çatışma insanların aldıklarıyla yetinmemesinden kaynaklanıyor. Hep daha fazla kazanmak ve daha güçlü olmak istiyorlar. Daha sonra bu amansız bir yarışa dönüşüyor. Böylelikle de çatışmalar kaçınılmaz hale geliyor. Sonuç olarak Dimyat'a pirince giderken, eldeki bulgurdan oluyorlar.

İşletme kaynaklarının dağıtılması konusu çatışmaya sebep olan diğer bir unsurdur. Bu işletme de kaynakların dağıtımı konusunda aile mi yoksa işletme mi önceliklidir?

Kesinlikle işletme önceliklidir. İşletmenin bir ihtiyacı varsa öncelikle onu gidermelisiniz. İşletme var olduğu sürece aile ayakta kalır. Gerekirse ailenin ihtiyaçları, sağlık, eğitim, düğün vb. gibi olağanüstü durumları içermiyorsa biraz daha bekleyebilir. Ancak aileyi de tamamen göz ardı etmemek gerekiyor. Zamanı geldiğinde onunda ihtiyacını gidereceksiniz. Ama öncelik kesinlikle işletmenin olmalıdır.

Sektörünüzün geleceğini nasıl değerlendirirsiniz?

Bu sektör giderek büyümeye devam eder. Çünkü dünya nüfusu arttıkça insanların gıdaya olan talebi artacaktır. Ayrıca ürünlerin raf ömürlerinin daha da uzatılması sektörün gelişimine katkı sağlayacak diğer bir unsurdur. Çünkü bu katkılar ve koruyucular olmadan çoğu ürünün ömrü yaklaşık 48 saattir. Bu süre içerisinde ürününüzü nasıl satabilirsiniz? Hele ki bugünün piyasa şartları düşünüldüğünde raf ömrü kısa olan bir ürünle başarı elde etmeniz çok zor. Dolayısıyla bu sektör daha da büyüyecektir.

Gelecekte farklı bir sektöre yatırım yapmayı veya yabancı bir işletme ile ortaklık düşünüyor musunuz?

Şu anda farklı sektörlerde hala devam eden ortaklıklarımız var. Ambalaj, İnşaat, Madencilik, Perakendecilik, Gayrimenkul, Alışveriş Merkezi ve Süt ürünleri sektörlerinde hem ortaklığımız hem de yöneticimiz devam etmektedir. Bu sebeple farklı sektörlerde yatırım yapmak veya ortaklık, yabancı olduğum konular değil. Dolayısıyla şartları bize uyan her türlü yatırıma ve ortaklığa sıcak bakıyorum.



Büyük Hekimoğulları Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.



**“Kasa, kapı, kantar.
Dedemizin bize sürekli
öğütlediği bir ilkedir. Derdi ki,
oğlum bu üçünü her zaman
göreceksiniz. Görmezseniz
olmaz. İşinizin başından
ayrılmayın ve sıkı takip edin.
Her aşamasıyla ilgilenin.”**

Osman Hekimoğlu

Öncelikle bize işletmenizi anlatabilir misiniz? Faaliyet alanınız nedir?

Büyük Hekimoğulları şirketi olarak lüks un üretimi gerçekleştiriyoruz.

Lüks un ne demek?

Pasta, börek, baklava, yufka vb. ürünler için kullanılan un, sektörde lüks un olarak ifade edilmektedir. Biz de, Büyük Hekimoğulları olarak un üretimi yapıyor ve satışını gerçekleştiriyoruz. Şu anda hem yurt içine hem de yurtdışında satışlarımız mevcut. Ancak ihracatta daha yeniyiz ve kendimizi geliştirmeye çalışıyoruz.

Hangi ülkelere ihracat yapıyorsunuz?

Irak, Yunanistan ve Kıbrıs'a yapıyoruz. Ancak şu an sadece satışlarımızın %10'u ihracata yönelik. Yani %90 iç piyasaya satış yapıyoruz. Bu oranı ihracat lehine artırma çabamızdayız.

Şirket olarak geriye doğru büyüme için bir hamleniz oldu mu? Yani un için gerekli hammaddeleri siz mi üretiyorsunuz?

Yok, biz çiftçilerden, ofisten veya esnaflardan alıyoruz. Aynı zamanda ithal de ediyoruz. Şu anda Rusya, Ukrayna, Kazakistan ve Sırbistan, ithalat için çalıştığımız ülkeler.

Aileniz ticarete nasıl başlamış?

Aslında ticarete dedem başlamış. Dedem'in ticaret hayatı, babası ve kardeşleriyle birlikte

Ferah Pasajı'nda manifaturacılık ile başlamış. Babalarının vefatından sonra kardeşleri ile ayrılıp Ova Un Fabrikasına ortak olması ile de sektöre ilk adımı atmıştır. Ailenin un macerası burada başlıyor aslında. Babam ise o dönemde zahirecilik yapmaya başlıyor. Babam tek erkek çocuk olması sebebi ile un sektöründe kendisine ait bir yatırım yapmak istiyor ve Büyük Hekimoğulları A.Ş.'yi kurmaya karar veriyor. 1985 yılında fabrika inşaatına başlanmış olup 1989 yılında da üretime geçiliyor. Özetle Büyük Hekimoğulları 1985 yılında Adnan Hekimoğlu tarafından kurulmuş %100 yerli sermayeye sahip bir aile şirketi olarak günümüze ulaşmış bulunuyor.

Peki, siz bu işe nasıl başladınız?

Biz 3 erkek kardeşiz. Ben ve küçük kardeşim un sektöründe faal olarak çalışıyoruz. Ben Konya'daki fabrikadayım, o ise İstanbul'da satış-pazarlama departmanını yönetiyor. Ortanca kardeşimiz ise başka bir iştirakimiz olan teneke kutu imalatı yapan bir firmayı yönetiyor. Ben 1979 doğumluyum. Küçük yaştan itibaren gözümü un ve buğdayla açtım ve başka bir işle de ilgilenmedim. Bu bir aile işiydi ve bende aile işinin içine otomatik olarak dâhil oldum.

Geçmişle bugünü kıyaslarsanız işletmeniz ne kadar büyüdü?

1989'da üretime başladığında üretim hacmimiz yaklaşık günlük 250 tondu. O dönem çalışan sayısı





40-45 kişi civarındaydı. Tabii zamanla geliştik ve büyüdük. Şu anda günlük 550 ton üretim yapabiliyoruz. Çalışan sayımız ise ortalama 120 kişi civarında. Önceki dönemlerde çok daha fazla çalışan sayısına ulaştığımız dönemler oldu. Ancak fabrika içerisinde otomasyona yönelmemiz çalışan sayımızı düşürdü.

Bu işi değil de başka bir işi yapmak ister miydiniz? Yani işle ilgili içinizde kalan bir ukde oldu mu?

Yok, kesinlikle olmadı. Ben işimi seviyorum. Zaten dediğim gibi gözümü burada açtım, burada büyüdüm. Bugüne kadarda herhangi bir pişmanlığım veya aslında şu işi yapsa mıydım gibi hayallerim olmadı.

35 yıldır bu sektörde var olan bir işletmesiniz. Dedenizi de dâhil edersek 3. kuşak olarak bugün işletmenin başındasınız. O günden bugüne asla değişmesine müsaade etmediğiniz ilkeleriniz var mıdır? Varsa bunlar nelerdir?

Kasa, kapı, kantar. Dedemizin bize sürekli öğütlediği bir ilkedir. Derdi ki, oğlum bu üçünü her zaman göreceksiniz. Görmezseniz olmaz. İşinizin başından ayrılmayın ve sıkı takip edin. Her aşamasıyla ilgilenin. Yani kasanıza ne girmiş ne çıkmış, kantardaki ürün ne gelmiş hepsine bakın, inceleyin ve kontrol edin, derdi. Çok çalışkan bir insandı. Bende çocukluğumdan beri büyüklerimden ne gördüysem bugün aynısını yapmaya çalışıyorum. Her gün 7-7.30 arasında işte olurum. Hatta ürün alma dönemlerimizde sabah 6'da işte olduğum günler olur. Yani çalışma disiplini ve işini takip etmek bizim için önemli bir ilkedir. Bunun yanı sıra ahlaklı ve dürüst bir insan ve tüccar olmak, hak yememek, ürün kalitesini hep üst segmentte tutmak ve müşteri memnuniyetini

hiç göz ardı etmemek gördüğümüz, öğrendiğimiz ve asla vazgeçmeyeceğimiz diğer ilkelerimizdir.

Size göre saydığımız bu ilkeler haricinde, işletmeyi yönetmek isteyen bir liderde ne gibi özellikler olması gerekir?

Bu kişiye doğuştan gelen bir özellik midir, yoksa eğitimle kazanılır mı tam bilemiyorum ama o kişinin bir şekilde liderlik ve iyi yöneticilik vasıflarını kazanması gerekiyor. Bir işletmeyi yönetmek, yöneticilik yapmak gerçekten çok zor bir iş. Özellikle personel sayısının yüksek olduğu işletmeler de daha da zor. Çünkü her şey size bağlı ve tüm sorumluluk size ait. Personel, üretim, satış, finansman, muhasebe ve lojistik'te yaşanan tüm problemlerle siz ilgilenmek zorundasınız. Bu departmanların hepsinin sorumluları elbette var. Ancak siz de onları yönlendirmek zorundasınız. Dolayısıyla bu işlerin hepsini yönetebilecek bilgiye ve kapasiteye sahip olmalısınız. Ayrıca tüm bu işlerle uğraşabilmek için bu işi sevmeniz gerekiyor. Yani zorlayarak kimseyi bu stres ve sorumluluğun altında çalışmaya ikna edemezsiniz. Çünkü yeri geliyor ailenizle geçireceğiniz zamanınızı işinizde geçiriyor ve çok fazla fedakârlık yapmak zorunda kalıyorsunuz. Bunların yanı sıra iletişimi çok önemli görüyorum. Çünkü bu sektör de çok farklı karakteristik ve demografik özelliklere sahip insanlarla iletişim kuruyorsunuz. Eğitim seviyeleri farklı birçok insanla aynı ortamda, aynı zamanda ve aynı konuyla ilgili iletişim kurmanız gerekebiliyor. Bu durumda herkesin anlayacağı şekilde iletişim kurmalı ve işinizi yürütmelisiniz.

Tarif ettiğiniz bu lider modelini dikkate alırsak, sizden sonraki nesile işletmenin devri için ne gibi hazırlıklarınız var?



Ülkemizde ki aile işletmelerinde yaşanan en büyük problemlerden bir tanesi işletmenin sonraki nesile arzulan şekilde devir edilememesidir. Genellikle bizde yeni nesilde ki en büyük erkek kardeşe işletme devrediliyor. Bu aşının tuttuğu işletmeler olduğu gibi, tutmadığı işletmeler de oluyor. Ancak bana göre, devir, kesinlikle aile içinden bir kişiye yapılmalı.

Neden?

Çünkü bu sektörde dışarıdan transfer edilen profesyonel yöneticinin çok başarılı olması pek mümkün görünmüyor. Çünkü bu yönetici kendi işini yapmaya, yani sadece genel üretime odaklanıyor. Bu sektörde her departman ile ilgili bilgi sahibi olman ve her işi bizzat kendin takip etmelisin. Sektörde profesyonel yönetimi deneyen aile işletmeleri oldu ama pek başarılı oldukları söylenemez. Çünkü dediğim gibi bu işin içinden yetişmiş birisinin bu işe liderlik etmesi şart.

Yani bu sektör çok fazla kurumsallığı kaldırabilecek bir sektör değil. Yarı kurumsal bir şirket yapısı bu sektör için daha ideal. Özetle dışarıdan aldığımız kişi buğdayı, unu ve işleyişi bilmeden bu şirketi yönetemez. Bu sebeple bence yine bu işte büyümüş aile içinden birisini şirketin başına getirmek en iyi çözüm.

Siz aile üyelerini nasıl hazırlıyorsunuz?

Bizim çocuklarımız şu anda işletmede çalışmak için çok küçük. Bu sebeple onlar için şu anda bir planlamamız yok. Bunun haricinde 3 kardeşin

dışında da aile üyelerinden herhangi birisiyle çalışmıyoruz.

Neden?

İş ve aileyi tam manasıyla ayırabilmek için, bizim dışımızda bir aile üyesiyle çalışmıyoruz. Çünkü aile üyeleri ile çalışmanın aile ilişkilerine zarar verebileceğini ve çatışmalar yaşanabileceğini düşünmüyoruz.

Bu çatışmaları çözebilmek için uyguladığınız bir çözüm şekli var mıdır?

İlk şart, herkesin uyguladığı gibi sorunların konuşarak çözüme kavuşturulmasıdır. Biz de herhangi bir problemle karşılaştığımızda kardeşlerim ile birlikte durum değerlendirmesi yapıp, ortak kararlar en uygun çözümü getirmeye çalışıyoruz. Tabii ki gerektiğinde babamızın tecrübelerinden de yararlanıyoruz. Bence işletme içindeki problemlerin çözümünde deneyim ve tecrübe sahibi kişilerin fikirlerini almak ve bu problemler içinde hatalı kararlar vererek çözümü öğrenmekte çok önemli. Yani aldığımız karar hatalıysa artık bu konuda tecrübe sahibisiniz demektir. İkinci kez benzer bir problemle karşılaştığımızda en azından ne yapmamız gerektiğini bilirsiniz. Biz bu konuda şanslı bir aileyiz. Çünkü babamız bize çok genç yaşlardayken güvendi ve işletme içinde sorumluluk almamıza karşı çıkmadı. Bize sürekli "Yetki verilmez alınır, benden, sen şunu yap sen bunu yap gibi komutlar beklemeyin, işinize sahip çıkın" derdi. Bizde paldır

küldür işe girdik ve işimize sahip çıktık. Çoğu şeyi kendi yetkimizle yaptık. Bu konuda çok fazla hatalarımız da oldu. Ama babamız hep arkamızda durdu. “Hata yaparsanız ben hala işletmedeyken yapında, ben görüp uyarayım, siz de bu hatanızın farkına varın” derdi.

Bildiğiniz gibi aile ihtiyaçları ve işletme ihtiyaçlarının karşılanması konusunda genellikle çatışmalar yaşanabiliyor. Peki, bu işletme kaynaklarının dağıtım konusunda herhangi bir çatışma yaşanıyor mu? Önceliğinizi işletmeden mi aileden mi yana kullanıyorsunuz?

Herkesin bir maaşı vardır ve zamanı geldiğinde maaşını alır. Herkes kendi ihtiyacını kendi maaşı ile karşılar. Onun haricinde işletmeden aile ihtiyaçları için para çekilmez. Biz 30 senedir bir kar paylaşımı yapmadık. Tüm kazanç işletme öz kaynakları için kullanılıyor. 85’ten bu yana hiç zarar açıklamadık ama hiç de kar dağıtımını gerçekleştirmedik. Bu işten ne kadar para kazandıysak, işletmenin otomasyonuna yani teknolojiye vb. şeylere yatırım yaptık. Dolayısıyla her zaman işletme önceliklidir. Bu sebeple de kaynak dağıtım konusunda herhangi bir çatışma yaşamadık.

Sektörün geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Şu an üretim açısından, tarım sektöründe ve ekim alanlarında bir daralma var. Bu daralma da tarım politikalarında yaşanan sıkıntılar ve üretim girdi maliyetlerinin (tohum, mazot ve gübre vb.) çok yükselmesi gibi etkenler başrol oynuyor. Bu durumda da açığı kapatmak için ithalata yöneliyoruz. Tüketim açısından bakarsak yurt içinde bir daralma yaşanacağını düşünmüyorum. Çünkü çok fazla genç nüfusa sahibiz. Ülke olarak un ve unlu mamullere olan düşkünlüğümüz herkes tarafından biliniyor. Ancak bazı yurt dışı ülkelerde sağlıklı yaşam vb. unsurlar tüketimi daraltabilir.

Başka bir işe yatırım yapmayı düşünüyor musunuz?

Şu anda 3 erkek kardeşiz. Tabi ki çocuklarımız büyüyecek ve hane sayısı artacak. Şimdi tüm kardeşler aynı sektörde veya aynı birimlerde görev alsaydık, bu işletmenin kazancında herhangi bir artış sağlanmayacaktı. Bu sebeple farklı sektörlerde yatırım yaparak kazancı artırmak mantıklı bir yaklaşım. Ancak bilgi sahibi olmadığımız bir sektöre yatırım yapmayı düşünmüyoruz. Yani yabancı olmadığımız, bizim işimize paralel sektörlerde yatırım yapabiliriz. Mesela makarna, bulgur, yem gibi sektörler bize çok uzak sektörler değil. Bunlara yönelik olabilir.

Yabancı ortaklık konusunda ki düşünceleriniz nedir? Bir ortak almayı düşünür müsünüz?

Bu ortaklık şartlarına bağlı. Öyle bir teklif gelir ki kapasitemizi 2-3 kat artırır. Veya öyle bir teklif gelir ki yurt dışı bağlantılarımızı, ihracat oranlarımızı çok yukarı çeker. Böyle teklifleri elbette değerlendiririz. Yani yapacağımız ortaklığın büyük bir proje olması ve bize çok büyük değer katmasını amaçlarız.







Doğrular Ev Ürünleri A.Ş.

“Ticaretimizi
hesaba kitaba
uygun, tedbirli
ve tertipli
yapmalıyız.”

İsmail Doğru

İşletmenizden bahsedebilir misiniz?***Ana faaliyet alanınız nedir?***

Ütü masası, merdiven ve çamaşır kurutmalığı gibi ev gereçlerinin üretimini gerçekleştiriyoruz. Bunlar ana üretim gruplarımız. Dolayısıyla bu ana ürün gruplarının kendi içinde çok fazla ürün çeşitliliği mevcuttur. Üst markamız Perilla'dır. Bu marka aracılığıyla hem yurtiçi hem de yurt dışı pazarlarda aktif olarak çalışıyoruz. Şu anda firma olarak 65 ülkeye ihracat yapıyoruz. Firmamızın ana üretim merkezi Konya'dadır. Ayrıca Kireyevsk'de (Rusya) üretim yapan bir fabrikamız daha vardır.

Aileniz ticarete nasıl başlamıştır?

Ticaret merakı bizlere dedem Hüseyin Doğru'dan miras kalmıştır. Dedem tüccardır. 1940'lı yıllarda köyden Konya merkeze göç etmiş ve tarım aletleri alım satımı ile hayatını idame ettirmiştir. Dedemin iki oğlu (Babam Hasan Doğru ve amcam Mehmet Doğru) ve 3 kızı olmuş. Amcam İstanbul Eminönü müftülüğünden emeklidir ve Damla Yayinevinin kurucusudur. Bu sebeple dedemin tüccarlığa ilgisi ve ticaret aşkı babama geçmiştir. Babam ben bildim bileli hep tüccarlık yapmıştır.

Babanız ne konuda tüccarlık yapmış?***Dedeniz gibi tarım aletleri mi alıp satmış?***

Hayır değil. Babam askere gidene kadar dedemle çalışmış. Askerden döndükten sonra 1960 yılında Kapı Cami'si ile Aziziye Cami'si arasında Tuzcular İçi Bölgesi'nde attariye üzerine bir dükkân açmıştır. Burası babam ve babamın dayısı Kazım Ekim tarafından açılmış 2 ortaklı bir işyeriydi.

Peki, siz ticarete nasıl başladınız?

Ben 1956 doğumluyum. İlkokuldan mezun olduktan sonra imam hatip ortaokuluna yazıldım. Ancak o dönemler okuldan arta kalan zamanlarda babamın işyerine gidiyordum. Dolayısıyla benim çocukluğum hep babamın açtığı dükkânda geçti. Ben o attariye dükkânında büyüdüm. Bu sebeple de eğitim hayatına devam etmek yerine ticaret hayatını tercih ettim. Ortaokul diplomamı 40 yaşında alabildim.

1970'li yılların başıydı. O dönem babam rahatsızlanmıştı ve dayısıyla olan ortaklığı sona ermişti. O dönem eniştem yurt dışında çalışıyordu. Bir müddet sonra babam eniştemin

yanına yurt dışına gitme kararı aldı ve dükkânı bana emanet edip gitti. O zaman ben daha askere bile gitmemiştim. 16 yaşındaydım. Yardım edecek kimse yoktu. Böyle olunca yaklaşık 1,5 sene dükkânı tek başıma idare ettim. Ardından babam ülkeye dönüş yaptı ancak dükkânın başına geçmemişti. O dönemde manifaturacılar birleşerek bir şirket kurmuştu. Adı "MAFTAŞ". Babamın ticari tecrübesini değerlendirmek adına da şirketin başına geçirdiler. Zaten o dönemde hala hastalığı devam ettiği için kendini daha az yoracak işler yapabiliyordu. Böylelikle o işi yapmaya başladı. Ben ise hala attariye dükkânını idare ediyordum. Bu işi yaparken yan komşularımız kolonya imalatçısıydı. Onları izlerdim. Kolonyanın üretimi, şişelenmesi vb. süreçleri hep ilgimi çekiyordu. Benim bu imalat konularına olan ilgim o günlere dayanmaktadır. Sürekli kendime bir gün bende bu şekilde üretim yapacağım, diyordum. Neyse, bir müddet sonra askerlik dönemim gelmişti ve mecburen askere gitmek zorunda kalmıştım. Ben gidince babam, iki işi birden idare edemediği için attariye dükkânını kapatmıştı. Bu sebeple askerliği bitirip döndüğümde işsiz kalmıştım. Ancak askere gitmeden önce evlenmiştim. Yani para kazanmak ve aileme bakmak zorundaydım. Böylelikle ne iş yapabilirim diye düşünmeye başladım. O dönemde de evimiz altında bir bakkal dükkânı vardı. Tevafuk o dur ki, ben geldiğinde bakkal dükkânının boş olduğunu gördüm. 1977 yılında bu dükkânı kiraladım ve bakkal olarak işletmeye başladım. Ayrıca bir de taksi aldım. O dönemler Konya'da nereye gidersen git 5 lira diye bir tarife vardı. Mahallede taksiye ihtiyacı olanların taşımacılığını yapıyorduk. Bir müddet bu şekilde çalışmaya devam ettim. O dönem Bursa'da bir arkadaşım "Bakalit" adı verilen alüminyum mutfak eşyalarının yan kulplarını ürettiyordu. Konya'dan tanıdığım bu arkadaşım benim üretim konularında çok meraklı olduğumu bildiği için, bir gün bana hala bu hevesimin olup olmadığını sordu. Benden olumlu cevap alınca, kendi yaptığı işin farklı bir çeşidini de benim üretmemi talep etti. Bu bana bir kıvılcım oldu. O dönem amcam İstanbul'da merkez vaizi olarak çalışıyordu. Ondan bu bakalit kulpları üreten firmaları bulmasını ve beni tanıştırmasını rica ettim. Sonra onlarla irtibata geçerek üretimle ilgili

kimlerle irtibata geçeceğimi ve işin nasıl yapılacağı öğrendim. Bu şekilde de üretim yapmaya başladım.

İlk iş yeriniz neredeydi?

İlk iş yerimiz Aksinne Mahallesi'nde dedemlerin evinin giriş katında bulunan 20 m² büyüklüğünde bir dükkândır. 1978 yılında bu dükkânda üretime başladık. Ayrıca ilk pres makinelerimizi de bu dükkâna kurmuştuk. Çalışan sayısı ise iki. Ben ve eşim.

Daha sonra neler yaşandı? İşletmeniz nasıl büyüdü?

İşi öğrendikçe talep artmaya başlamıştı. Dolayısıyla iş yetişmiyordu. Geceleri de çalışmıyorduk. Çünkü makineler üretim esnasında çok ses çıkardığı için evin altındaki işyerinde bir vakitten sonra üretim yapılamıyordu. Bu sebeple taşınmaya karar verdik. 1979 yılında Meram Sanayi'sinde bulunan 30 m²'lik bir dükkâna taşındık. Ancak 3 sene sonra bu dükkânın kapasitesi de yetersiz kalınca yine aynı sanayide 150 m² büyüklüğünde bir başka dükkân daha kiraladık. Yeni dükkânda galvaniz işine de başlamıştık. İşler iyi gidince eniştemizin Kulluk Sanayi'sinde bulunan iş yerini de kiraladık. Çok iyi iş yaptığımızı düşünüyorduk. Ancak içinde bulunduğumuzun sektörün bizim açımızdan iki temel problemi vardı. Bunlardan ilki bu işin kalbinin İstanbul'da atmasıydı. Bütün büyük üreticiler ve alıcılar hep İstanbul'daydı. İkinci problem ise her eşyanın kulpunun birbirinden farklı olmasıydı. Bu sebeple üretilen kulpların çeşitliliğine göre sürekli farklı kalıp ve pres almak gerekiyordu. Dolayısıyla kazandığımız tüm parayı hep yeni makineler almak için harcıyorduk. Bir müddet sonra bu işteki İstanbul hegemonyasını kıramayacağımızı anladık. Çünkü orada büyük sermayeli rakiplerimiz vardı ve bu rakipler sıklıkla kalıp ve makine yatırımını yapabiliyorlardı. Yeniliklere hemen ayak uydurabilmek imalatın esasıdır. Ayrıca o dönem bu iş parladı ve piyasaya yeni rakipler de girmeye başlayınca sektörü değiştirmemiz gerektiğini fark ettik ve yeni arayışlara girdik. Bir müddet elimizdeki pres ve makinalarla ne yapabileceğimizi araştırdık. Sonra üretimden anlayan dostlarımızın tavsiyesi ve araştırmalarımız sonucunda, elimizde bulunan teçhizat ve donanımlarla sunta ütü masası yapabileceğimize kanaat getirdik. Bu sebeple bu işi yapmaya başladık. Fakat bakalit işini de tamamen bırakmamıştık. Ama artık vaktimizin



tamamını bakalite ayırmıyor ve bir kısmında da ütü masası yapımına yoğunlaşıyorduk. Sonra piyasadaki merdiven talepleri gelmeye başladı ve bu sebeple merdiven imalatına yöneldik. Artık bakalit üretimini bırakmaya ve yavaş yavaş ağırlığımızı buraya vermeye başlamıştık. Tabii bu iş içinde yeni presler ve makinalar gerekiyordu. Dolayısıyla yatırımlarımız da devam ediyordu. O dönem merdiven konusunda kendimizi geliştirmiş ve piyasa içinde en kaliteli merdivenlerden birini üretir hale gelmiştik. Hatta ülkemizde merdiveni ilk ambalaja sokan ve gaz altı kaynağı ile merdiven üreten ilk firma olmuştuk. O dönemlerde ayda 1000 merdiven üretsek bizim için yeterli olur diye düşünüyorduk. Yıl 1989 olduğunda, Karacıhan Cami Sokak'ta 2500 m²'lik bir fabrika binası aldık ve oraya taşındık. İşçi sayımız artmış ve 40'a yükselmişti. Bu fabrika binasında 2005 yılına kadar üretime devam ettik. Tabii 1989-2005 yılları arasında üretimimiz ve işlerimiz hızla büyümüştü. Hatta kısa süren bir ortaklık maceramız bile olmuştu. Bu arada yeni yerler açarak üretim kapasitemizi artırıyorduk. 1996 yılında İstanbul'a bir satış ofisi kurduk ve kardeşim Bilal Doğru'yu oranın başına getirdik. Tabii bu süreçte tüm kardeşlerim ve onların çocukları da ekibimize dâhil oldular. 1999 yılında ise, Rusya'da 35.000 m²'lik bir fabrika açtık. Ülkemizde ürettiğimiz benzer



ürünleri orada da üretmeye başladık. Sonunda ülkemizde de daha büyük bir iş yeri ihtiyacı doğdu ve 2005 yılında şimdiki iş yerimiz olan 3. Organize Sanayi’inde bulunan 45.000 m² büyüklüğündeki bu fabrika binasına taşındık. 15 yıldır da bu işyerinde faaliyetimizde devam ediyoruz.

Geçmişle bugünü kıyaslarsanız, işletmeniz ne kadar büyümüştür?

Bakalit kalıp işiyle bugünkü işimizi kıyaslayamayız. Çünkü farklı sektörler. Ancak merdiven üretmeye başladığımız ilk yıllarda ayda 1.000 merdiven üretimini hayal ederken şu an günde 2.000 merdiven imal ediyoruz. Ancak bu tam kapasitemiz değil. Tam kapasitemiz 3.000 merdiven. Tabi sadece merdiven üretmiyoruz. Şu an işletmemizin aylık üretim kapasitesi 320.000 parçadır. Ayrıca eşimle birlikte 2 kişilik bir ekip olarak çalışmaya başladığımız bu işte, şu anda 500 kişilik bir ekibimiz var.

Bu şirketin 41, sizin ise 50 yıllık bir ticari geçmişiniz var. Bu süre boyunca ticarete hiç vazgeçemediğiniz ilkeleriniz oldu mu? Nelerdir?

Bu hayattaki en önemli düsturumuz, Allah’a (c.c.) kul olmak ve şahsi ile ticari yaşantımızı Allah’tan korkarak onun rızasına uygun olarak yürütmektir. Attığımız tüm adımlarda bu düstura uyarız. Ayrıca katıldığım toplantılarda bizden sonraki nesile hep 4 temel ilkeden bahsederim. Dürüst olmak, güvenilir olmak, çalışkan olmak ve sabırlı olmak. Yani bizler Allah’a (c.c.) kul ve Efendimiz’e (s.a.v.) ümmet olduğumuzu unutmadan, dürüst, güvenilir, çalışkan ve sabırlı bir insan olarak ticari hayatımıza devam etmeliyiz. Ayrıca ticaretimizi hesaba kitaba uygun, tedbirli ve tertipli yapmalıyız. Genç nesile bizim neslin bunlardan vazgeçmediğini, onların da vazgeçmemesi gerektiğini anlatırım. Allah rahmet eylesin, babam bize öyle bir iş

itibarını bıraktı ki, onunla çalıştığımız dönemlerde ben Hasan Doğru’nun oğluyum dediğimde, tüm kapılar açılıyordu. Dolayısıyla bizim neslimiz bu itibarın getirdiği kolaylığı ve rahatlığı sürekli yaşadı. Bizde yeni nesile bu işi devrederken, bu düstur ve ilkelerden vazgeçmeden bu itibarı devam ettirmelerini ve buna uygun bir yapı oluşturmalarını tavsiye ediyoruz. Bu sebeple yönetsel çalışmalarımız da devam ediyor. Bu konuları 2013 yılında oluşturduğumuz aile anayasamızda hep dile getirdik ve bu konuda kendimizi geliştirmek için sürekli yeni adımlar atıyoruz.

Peki, bu iş haricinde hiç başka bir iş yapsaydım diye düşündüğünüz anlar oldu mu? Yani işle alakalı içinizde kalan bir ukde var mıdır?

Ben ticaret yapmayı çok seviyordum. Babamla çalıştığım dönemlerde de gece 10-11’lere kadar çalışırdık. Satış bittiğinde gece biten malları depodan çıkarır ve tereklere(raf) dizerdim. Sonra yine sabah sekizde işimizin başına gelirdim. Üretim sevdasına ise gençlik yıllarımda tutulmuştum. Daha önce de ifade ettiğim gibi kolonya imal eden komşularımız beni çok etkilemişti. Bugün o sevdamin peşine düşerek bir noktaya eriştim, elhamdulillah. O aşk bugün ki noktaya ulaşmamızda bir sebep olmuştur. Ama ticarete de kalsaydım yine işimi severek yapacaktım. Bu sebeple içimde bir ukde kalmadı. Hep sevdiğim ve arzu ettiğim işleri yaptım.

Ticaret konusunda babanızdan ne gibi bir miras aldığınızı ve çocuklarınıza ne gibi bir miras bırakacağınızı düşünüyorsunuz?

Çocuklarda benlik ve bencillik olmadığı sürece en iyi bıraktığımız mirasın maddiyattan çok manevi anlamda iyi bir isim ve marka olduğunu düşünüyorum. İnsan olarak onlara ailenin ne kadar önemli olduğunu ispat ettik. Çünkü bu işe her ne kadar ben başlasam da tüm kardeşlerimin, ablamın

eniştemin, tüm çocuklarımızın emekleri çok büyük. Onlar bu süreçte bunları yaşayarak gördüler ve öğrendiler. Biz güvenilir bir firma oluşturmak için çok çabaladık ve belli bir noktaya gelebildik. Çocuklarımızın da şimdi bu bayrağı daha ileri noktalara taşımasını arzu ediyoruz.

Liderlik konusunda ne düşünüyorsunuz? Sizden sonra gelecek olan lider nasıl olmalıdır?

Bu şirkette aile üyeleri arasında gerçekten çok iyi bir birliktelik mevcut. Biz bu birlikteliğin rahatlığını yaşıyoruz. Bu durum işletme içerisindeki her türlü faaliyetin kalitesini artırıyor. Çünkü aramızdaki iletişim ağı gerçekten çok iyi. Bizden sonraki neslin bu şirketi daha iyi noktalara getireceğine de inancımız çok yüksek. Çünkü bu çocuklar çok donanımlı. Bilgi çağındayız ve malum onlarda bu çağa bizden çok daha uyumlular. Bilindiği üzere, bu çağın gerekliliklerine iyi uyum sağlayanlar çok daha başarılı olacaktır. Çocuklarımızda da bu ışığı görüyoruz. Bu sebeple de çocuklarımızı istedikleri ve yapabileceğine inandığımız görevlere veriyoruz.

İşletme içinde en çok arzuladığım şey bu ailenin bu şirkete sahip çıkması ve işletme sürdürülebilirliğini sağlamasıdır. Yani bizden sonraki neslin, onlardan sonra gelecek nesillere bu şirketi çok daha iyi koşullarda devir etmesidir. Çevremde gördüğüm ve en çok hayıflandığım şey, ortaklıkların belli bir kazanç noktasına geldiğinde bir hiç uğruna dağılmasıdır. Biz bu durumlara düşmemek adına çok araştırmalar ve analizler yaptık ve sürekli istişarelerde bulduk. Bu istişareler sonucunda aldığımız kararları da uyguladık.

Bu işletmede çocuklarımızdan birisinin lider olması gerekiyor. Ancak lider olmak çok kolay değil. Bu liderlik eğer sizin içinizde varsa saklayamazsınız. Elbet bir gün ortaya çıkacaktır. Şimdi bu işi ben başlattığım ve ailenin en büyüğü olduğum için şu anda yönetim kurulu başkanı benim. Ancak bu işletmeyi en iyi ben yönetim diye bir iddiam hiçbir zaman olmadı. 63 yaşına geldim. Dolayısıyla liderlik vasfı benden daha iyi olan birileri elbette gün gelecek ortaya çıkacaktır. Bunu gördüğümüzde de o kişiyi en başa getireceğiz. Bana göre bir liderin öncelikle bencil olmaması lazım. Bencillik çok tehlikeli karakteristik bir özellik. Bencillikle bir ortaklık yapmak ve bunu

devam ettirebilmek gerçekten çok zor. Zaten dinimizde de hoş görülmemektedir. Belki bunu sifıra indiremezsiniz. Ancak belli bir prensiplerle asgariye indirmek mümkündür. Bu sebeple bir liderin zamanı geldiğinde, bencillik etmemesi, her şeyi ben yaparım ben bilirim dememesi ve koltuğu bırakması gerekmektedir.

Şirketimiz hızla büyüyor. Yeni ortaklıklar yapıyoruz, yeni sektörlere adım atıyoruz. Örneğin internet satışı, bebek gereçleri, pazar arabaları, kamp malzemeleri gibi. Tüm çocuklarımıza mevcut ve bu yeni sektörlerde deneyim kazanması için sorumluluklar veriyoruz. O şirketlerin tüm faaliyetleriyle ilgileniyorlar. Bu onlara eşsiz bir iş deneyimi ve tecrübesi katacak. Bakalım zamanla kim ne yapmış, nasıl yapmış göreceğiz. Ama şunu net bir şekilde görüyoruz. Hiçbir çocuğumuzda benlik ve bencillik yok. Yani hep ben olmalıyım düşüncesine sahip değiller. Daha önce bahsettiğimiz 4 ilkimiz zaten bir liderde olmazsa olmaz özellikler. Çocuklar zaten bu düsturla yetiştiler. Ben onların çok sıhhatli bir şekilde devam edeceğine inanıyorum.

Bu çocuklar bu işletmenin başına geçmek için ne gibi bir yol izleyecekler? Yani işletmenin devri için ne gibi hazırlıklarınız var?

Benim 1 ablam (Atiye) ve 3 erkek (Mevlüt, Bilal ve Fahrettin) kardeşim var. Eniştemiz İhsan Özkan'da şirket ortağımızken, babamızın vefatından sonra, ablamız da şirkette hissedar oldu. Erkek kardeşlerimle ise her zaman birlikte çalıştık. Yani şu anda tüm kardeşler işletmemizde yer alıyor. Ayrıca yeni nesilden de işletmemizde görev alanlar var. Benim 3 oğlum (Hasan Hüseyin, Fatih ve Mustafa), Eniştemin 2 oğlu (Hüseyin ve Hasan), Mevlüt 'ün 2 oğlu (Muhammed ve Hasan), Bilal'in 1 oğlu (Hasan) ve Fahrettin'in 1 oğlu (Abdullah) şu an işletmede çalışıyorlar. Ayrıca Fahrettin'in 2 oğlu da (Furkan ve Muhammed) eğitimlerini tamamlayınca aramıza katılabilirler. Yani büyük bir aile olarak işletmemizde çalışıyoruz. Bu sebeple çocuklarımızın geleceğini çok iyi planlamamız gerektiğini düşündük ve işletmemizin tüm faaliyet alanlarıyla ilgili prensipler ve şartlar oluşturduk. Yani üretim, pazarlama, yönetim vb. gibi tüm departmanların hepsinin kendine ait ilkeleri var. Bunları bir yönetmelik gibi oluşturduk.

2 seneye yakındır bu prensipler ve şartlar üzerinde çalışıyoruz. Böylelikle işletmede görev almak isteyen aile üyesinin önüne bu prensip ve şartlar konuluyor. Eğer ki bu aile üyesi bu şartları yerine getirir ise başarılı olup terfi alabilecektir ve bu başarı onun başarısı olacaktır. Başarısız olursa da yine aynı şekilde kendi başarısızlığından dolayı işletmede terfi alamadığını bilecektir. Ayrıca bu yönetmelikte şirkete özel çalışma şekilleri, kim nerede alt, nerede üst, ne gibi yetkileri var, ücreti ile bindiği araba modeli nasıl belirlenecek, çalışma süresinin bunlara etkisi ne olacak gibi birçok konuyu açıklığa kavuşturduk. Bu yaptığımız “yetki ve sorumlulukların gelecek nesillere devredilmesi” ile ilgili çalışmalarımızda, danışmanımız Mehmet Oğul’un katkısı büyüktür.

Şimdi biz işin yönetimini onlara ortaya koyduğumuz şartlara göre devrettik. Çocuklarımızla birlikte bir icra kurulu oluşturduk ve yapılan her işi bu kurulda görüşüyoruz. Yönetim kurulumuz da hala aktif ancak işin sorumluluklarını çocuklarımıza devrettik. Yani yükümüz biraz hafifledi. Yükümüzden kastımızda fiziksel performans olarak işe kattığımız enerji. Yoksa fikir ve deneyim aktarımı olarak hala fazlasıyla aktifiz. Şimdi tüm toplantılarda, onlara kendi deneyimlerimizi aktarıyoruz. Yani diyelim ki, bir iş yapacaklar ve bu konuda bir karar alıyorlar. Eğer bu karar hakkında eksik gördüğümüz bir husus varsa hatırlatıp, bunları da planlarına dâhil etmeleri gerektiği ifade ediyoruz. Uyarılarda bulunuyoruz. Ortaklaşa da bir karar alıyoruz.

Ayrıca her yılın ilk ayında tüm birimlerimizin yöneticileri, kilit çalışanları ve aile üyelerimizi uygun bir ortamda toplayıp bir önceki sene ne yapmışız, nerde hatalarımız olmuş, neyi iyi yapmışız bunu değerlendiriyoruz. Gelecekte ne yapacağımızla ilgili planlamamızı da bu etkinlikte belirliyoruz. Bunun yanı sıra önemli gördüğümüz konular hakkında seminerler de verdiriyoruz. Mesela takım çalışması, pazarlama, insan ilişkileri, insan olmak, etik ve dini değerler gibi. Bu sene 16.’sını düzenledik. Bu etkinlik, iyi bir sistem oluşturmak adına bize çok büyük fırsatlar sunuyor. Aynı şekilde çocuklarımızı inşa ettiğimiz bu sisteme adapte etmek konusunda da bu etkinliğin çok büyük katkılarını görüyoruz. Ancak bizim

yönetim konusunda yaptığımız bu yatırımlar ilimizde çok lüzumsuz olarak algılanıyor. Buna para harcamayı gereksiz görüyorlar. Ancak birçok şirkette yönetsel zafiyetler yüzünden ortaklıklar bitiyor ya da şirketler kapanıyor.

Bilindiği üzere aile işletmelerinde aile ve işletme arasında kaynak paylaşımı konusunda sürekli bir çatışma vardır? Sizin işletmenizde kaynak paylaşımı konusunda aile mi, yoksa işletme mi önceliklidir?

Aile mutlaka ön planda tutulmalıdır. Ancak biz çok zor dönemlerden geçtik. Şimdi çocuklarımızın hepsinin altında arabası var, evleri de gayet iyi. Evime ilk buzdolabını aldığım zaman, hanımımın yüzündeki sevincini hiç unutamam. Şimdi çocuklarımıza lüks bir araba alsak bile o sevinci göremiyorum. Çünkü var olan bir şeyi değerlendirmek çok fazla heyecan ve sevinç yaratmıyor. Şimdi bir çocuğa her gün 50 lira verirken 100 lira verdiğinde arada çok büyük bir varlık farkı olmadığı için tepkilerinde çok fazla artış göremezsin. Çünkü bu para iki günlük kazancıdır. Ancak ne olursa olsun evleri ve aileyi ihmal etmemek lazım. Ben hayatımın çoğunu yollarda geçirdim. Bir taraftan imalat, bir taraftan pazarlama derken, ailemi o dönemde çok ihmal ettim. Şimdi sürekli çocuklarıma şunu öğütüyorum. Parayı her zaman kazanabilirsiniz, kayıp da edebilirsiniz. Ancak ailenizi bir kere kaybedince yeniden kazanamazsınız.

Ancak bunun yanlış anlaşılması ve yanlış yorumlanması lazım. Bu şirkette icra kurulu üyelerinin kendi birimleriyle alakalı kendi yetkisiyle çekebileceği para miktarı bellidir. Bir kişi bir yatırım yapacaksa, kimseye sormadan kullanabileceği üst limiti bellidir. Her türlü harcaması için geçerli bir durum bu. Kişisel limitin üstünde birde icra kurulunun üst limiti vardır. Eğer yapılacak yatırım bu limit dâhilinde ise icra kurulu kararı ile yatırım gerçekleşir. Eğer ki yatırımın miktarı icra kurulunun limitinin de üstünde ise icra kurulu tavsiye kararı ile yönetim kurulunun onayına sunulur. Onayı yönetim kurulu verir. Ancak yatırım ne olursa olsun, yatırım miktarı o yılki kazancın %40’ının üzerinde ise kesinlikle izin verilmez. Ayrıca aile üyelerimizin hepsinin ihtiyacını karşılayacak maaşları ve verdikleri



emeklere göre elde edebilecekleri primleri en ince ayrıntısına kadar belirlenmiş durumda. Yani onların ailesini ihmal edip işletmeye para yatırması gibi bir durum söz konusu değil. Çünkü biz zaten bu ayrımı en ince detayına kadar belirledik ve tüm aile üyelerinin önlerine sunduk. Bu herkes açısından geçerli. Hepimizin maaşı var ve her ay hesabımıza yatar. Kişilerde harcamasını buna göre yapar. Tabii örneğin kişinin hesabında 80 lirası vardır. Ama 100 liraya ihtiyacı vardır. Bunu yönetim kuruluna sunarız. Aile üyesine gelecek aylarda bunu tolere etmesi şartıyla bu ihtiyacının giderilmesi hususunda karar alınabilir.

Şirket içinde yaşanan çatışmalar konusunda ki düşünceleriniz ve çözüm yolu için tavsiyeleriniz nelerdir?

Mutlaka çatışmalar yaşadık. Çatışma olmazsa olmaz. Ama bu çatışmalar bu masanın başında olur ve burada kalır. Çatışmaları da çözmek için tek yol akliselim düşündürmektir. Başka şekilde çatışmaları çözüme kavuşturamazsınız. Karar iyi veya kötü bu masanın başında alınır ve bu toplantı bittiğinde bu karar herkesin kararı olur. Sonra karar hatalı çıkınca ben böyle demiştim, beni dinlemediniz gibi durumlar söz konusu olmaz. Aldığımız veya görüştüğümüz her karar, yazılı hale getirilir ve ilgili tüm birimlere aktarılır. Karar defterimize de aktarılır. Önemli olan tüm aile üyelerinin o masanın başında ortak kararı alması ve kişisel egolarını ve bencilliklerini devreye sokmadan alınan her kararın arkasında durmasıdır. Şirketler bu sistemi oluşturabilirse çatışmalar işletmeye faydalı olur. Aksi halde bu çatışmalar işletmelerin sonunu getirir. Bu düşüncelerin oluşmasında

rahmetli babamın ortak olduğu yıllarda edindiğim deneyimlerin çok yardımı olmuştur. Yani bu görüş ve sistemimizi iş hayatında edindiğimiz olumlu ve olumsuz deneyimlerimizden süzerek elde ettik. Ben çocukluğumdan bu yana onlardan aldığım bu ilkelere ve düstura çok önem verdim. Kardeşlerim de gelecek nesildeki çocuklarımız da hep bu düsturla yetişti. Mesela aile ile işletme ilişkilerinin ayrımı da çok önemli. Mesela Fahrettin veya Bilal, beni iş yerinde yönetim kurulu başkanı olarak görürler ama ben aynı zamanda onların abileriyim. Örneğin, Fahrettin Doğru altı çocuğu ve torunları olan bir kişidir ancak hala benim yanımda sigara içmez. Bilal de aynı şekilde. Bu ayrımı yapabildiğinizde de işler çok daha kolay olabiliyor.

Sektörün geleceğini nasıl görüyorsunuz? İleride yabancı bir ortaklık veya farklı bir sektöre yatırım yapmayı düşünüyor musunuz?

2018 krizi olmasına rağmen yeni bir fabrika binası için yatırım kararı aldık. Biz gelecekte planlarımız dâhilinde daha da büyümek istiyoruz. Ayrıca şu an bebek gereçleri, kamp malzemeleri, pazar arabası ve internet mağazacılığı gibi yeni yatırımlara yöneldik. Bu alanlarda daha önce kurulmuş olan şirketlere ortaklıklarımız var. Ben babamla dayısının açtığı müessesede büyüdüğüm için, ortaklığın ne olduğunu, nelerin yapılması ile nelerin yapılmaması gerektiğini bu ortaklıkta gördüm. Yani bu konuda çok fazla deneyim kazandım. Dolayısıyla aile anayasamıza bize özgü bir ortaklık şartı koyduk. Bir şirketle ortaklık düşünüyorsak en az %51 hissesinin bize ait olması lazım. Daha önce yaptığımız ortaklıklardan oluşan tecrübeler bizi böyle bir karar almaya yöneltti.



Gitaş Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Ticaret ve Sanayi A.Ş.

“Biz ticareti para
için değil, amaç
ve ilkelerimiz için
yapıyoruz. Dolayısıyla
para kazanmak için her
yol mubah değildir.”

Dr. İbrahim Aydoğan

İşletmenizden bahsedebilir misiniz?

Ana faaliyet alanınız nedir?

İşletmemiz şu anda gıda, tarım, tohum işleme, enerji ve otomotiv sektörlerinde faaliyet göstermektedir.

Bu sektörlerde spesifik olarak ne iş yapıyorsunuz?

10.000 dekarlık bir arazide, kanola, aspir, buğday, arpa, mısır ve yonca gibi ürünleri yetiştiriyoruz. Konya Organize Sanayi bölgesine 50.000 m²'lik bir alanda kurulu yağlı tohum işleme merkezimiz var. Bu merkezde ayçiçek, soya, kanola, aspir, keten, ketencik ve mısır özü yağları ve küspeleri üretiyoruz. Gıda sektöründe, “Gitaş” ve “Ayküp” markaları aracılığıyla küp ve toz şeker üretimi ve dağıtımını yapıyoruz. Enerji sektöründe hidroelektrik, güneş enerjisi ve rüzgâr enerjisi santrallerimiz aracılığıyla toplam 50mW'lık kurulu güç ile enerji üretimimiz var. Otomotiv sektöründe ise bilinirliği yüksek markaların lastik satış ve servis ağı hizmetlerini yürütüyoruz (Bekir Aydoğan).

Aileniz ticarete nasıl başlamış?

Aile olarak ticarete çok eski yıllarda başlamışız. Ben şu an ticaret yapan 5. kuşak aile üyesiyim. Hacı İbrahim Aydoğan, dedemin dedesi, 1800'lü yıllarda Karapınar'da develerle kervancılık yaparak bu aileyi ticaretle tanıştırmıştır. Ardından gelen ikinci kuşak Hacı Mehmet Aydoğan da bu ticareti devam ettirmiştir. Daha sonra işin başına benim dedem Bekir Aydoğan geçmiştir. Gelişen teknoloji aracılığıyla tabi develer yerini trene bırakmıştır. Ama ilk kuşaktan itibaren ailenin genlerinde hep ticaret olmuştur. Ardından dedemizde işini babamıza ve kardeşlerine bırakmıştır. Bu dönemlerde Tandoğan Ticaret adıyla ilk ortaklıklarını kurmuş ve farklı alanlarda iş yaparak iş portföyünü genişletmişlerdir. İlk başlarda lastik ve araba parçaları alıp satmışlar, daha sonra da petrol istasyonu kurmuşlardır. Tabii o dönem işler iyi gitmiş ve Karapınar ve çevresinde petrol istasyonu sayısı 6'ya yükselmiş. İşler Karapınar'da belirli bir hacme ulaştınca 1969 yılında Konya'ya gelmişler. 1970 yılına gelindiğinde, Aydoğanlar Kollektif şirketini kurmuş ve Cumhuriyet meydanında beyaz eşya dükkânı açmışlar. Bu dükkânda aynı zamanda tüp satışı da yapmışlar. O dönemlerde bu meydan Konya'nın en dış

mahallelerinden birisidir. Faytonların durağının bulunduğu bir yer. Dolayısıyla müşterinin çok geldiği merkezi bir yer değil. Müşteriyi çekebilmek adına bir farklılık yaratmak zorunda olduğunu görmüşler ve satış sonrası hizmete yönelmişler. O dönemlerde evlerde toprak priz yokmuş. Ayrıca satılan mallar müşterilere dükkânda teslim ediliyormuş. Babamlar sattıkları beyaz eşyayı müşterisinin evine teslim etmiş, kurulumunu yapmış ve gerekirse toprak priz hattını bağlamışlar. Tabi o dönem böyle bir hizmet veren olmadığı için, dükkânın yeri çok merkezi olmasa da çok iyi satış yapmışlar. O dönem de Türkiye'de satışını yaptığımız küresel iki markanın, en fazla satış yapan bayisi olmuştuk. Ayrıca Konya'ya ilk televizyonu da işletme olarak biz getirmişiz. Tabi televizyonun da ticaretimize çok önemli katkıları olmuş. Hatta öyle bir satış rakamına ulaşmışız ki Konya'da neredeyse Aydoğanlar'dan evine mal girmeyen kalmamış. Ancak o yıllarda beyaz eşya gerçekten dayanıklı tüketim malı. Yani şimdiki ürünler gibi alıp 3 4 sene sonra yenileme ihtiyacı hissetmiyorsunuz. Aldınız mı çok uzun bir süre işinizi görüyor. Bu sebeple bir müddet sonra satış rakamları düşmeye başlamış. Sadece yeni evlenenlerin mal almaya geldiği bir müşteri portföyü oluşunca, bu dükkândaki ticaretimiz 1980 yılında sona erdirmişler. 1980 yılından sonra eski işimiz olan lastik satış ve servisine geri dönmüş. Tabi satış sonrası hizmet anlayışı burada da devam etmiş. Bu sektörde de hizmet kalitesinin artırılması satış grafiklerine olumlu yansımış ve işlerimiz giderek artmış. Zaten 1942 yılından itibaren tecrübe ettiğimiz ve bildiğimiz bir iş olunca satış rekorları kırmışız. Defalarca, sattığımız markalar açısından, ülkenin en çok lastik satan bayileri arasında yer almışız (Bekir Aydoğan).

Peki, 5.kuşak olarak sizler aile işine ne zaman dâhil oldunuz? Ayrıca sizden sonra işletmede ne gibi gelişmeler yaşandı?

Bizim nesil, yani 5. kuşak,1990'lı yıllar da işe dâhil olmuştur. Bizden sonra Aydoğanlar Kollektif kapandı ve yerine Aydoğanlar Otomotiv AŞ açıldı. Bu yıllar şirketleşmenin ilk adımlarının atıldığı yıllardır. Konya'nın önde gelen toptancıları, yaklaşık 100'e yakın ortağı olan, tedarik kooperatifi şeklinde çalışması amacıyla GİTAŞ A.Ş.'yi 1974

yılında kurmuşlardı. Biz 1994 yılında bu firmayı satın aldık ve gıda işine bu şekilde adım attık. Öncelikle firmanın toptancıların karşısındaki binasını satın almıştık. Ardından şirketin tamamını satın aldık. Bu dönemden sonra da diğer işlerimizde olduğu gibi gıda işini nasıl geliştiririz diye düşünmeye başladık. Ardından 1999 yılına geldiğinde, Türkiye’de yine bir ilktir, yarım yağlı soya tesisini kurduk ve üretime geçtik. 2002 yılına geldiğimizde Organize Sanayi’ye 50.000 m² kapalı alanı olan şeker üretim tesisi kurduk ve küp şeker üretmeye başladık. 2007 yılında ise günlük 500 ton kırma kapasiteli çekirdek kırma kapasiteli yağ fabrikası kurduk. O dönemde bu tesis Türkiye’nin en büyük 3. kapasiteli tesisiydi. Bu tesiste kanola ve ayçiçek çekirdeği kırılarak yağı elde ediliyordu. Aslında bu tesisin limana yakın bir yere kurulması işletmemiz için çok büyük bir avantaj sağlayacak olsa da büyüklerimizin arzusu üzerine, hem de Konya’mıza katkısı olsun diye yine büyüdüğümüz topraklara bu tesisi kazandırdık. O dönem Konya ve civarında 35 bin ton olan Ayçiçek üretimi, bizim Konya’ya bu tesisi kazandırmamız ile

250.000 tonlara kadar çıkardık. Tabi daha sonra diğer firmaların katılımı ile bu tonaj giderek yükselmiştir. Şu anda çiftçilerimiz 350.000 tona yakın üretim yapıyor bunun Konya ve çevresine katkısı 900.000.000TL civarında. (Bekir Aydoğan).

Daha sonra ticaretimizi daha da geliştirmek adına yeni yatırımlar aramaya başladık. Sürekli araştırıyorduk. Zaten her zaman üzerinde çalışılmış 2-3 tane yatırım dosyamız hazır. Enerji biyokütle üzerinde çalışmaya başladık. Bu dönemlerde bu güneş ışığının enerjiye dönüştürülmesi işi ortaya çıkınca yatırımlarımız bu işe yönlendirdik. Karapınar ve Aksaray’da bu işe yatırım yapmaya başladık. Bu işe ilgimiz artınca daha sonra, Osmaniye’de bir hidroelektrik santraline yatırım yaptık. Son yıllarda da Konya ASELSAN’a kurucu ortak olarak girdik ve bu sektöre de adım attık. Aynı zamanda ise tahıl ticaretimizi geliştirerek dünyanın 30’u aşkın ülkesi ile ithalat, ihracat ve transit ticaret işleri yapıyoruz (Bekir Aydoğan).



Geçmişle günümüzü kıyasladığımızda işletmeniz ne kadar büyümüştür?

Aydoğan ailesi olarak Konya'daki ticaretimize aile üyelerinden oluşan 3 kişilik bir ekiple başladık. Bugün 150 kişilik büyük bir aile olarak yolumuza devam ediyoruz. Tüm iştiraklerimiz büyüyerek yoluna devam ederken yeni yatırımlar yaparak, ülkemizin ekonomisine büyük katkılar yaptık. Yani vatanımıza milletimize yararlı bir işletme olmak içinde sürekli büyümeyi hedef aldık. Ayrıca ekonomik olarak kattığımız değerlerin yanı sıra sosyal sorumluluk projelerinde de yer alarak ülkemizin gelişmesine katkıda bulunduk. Örneğin Karapınar'da Selçuk Üniversitesi'nin meslek yüksek okulunu binasını Selçuk Üniversitemize biz kazandırdık. Yine Karapınar'da Osman Hulusi Ateş Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi'ni inşa ettik ve Millî Eğitim Bakanlığımıza bağışladık ve eğitim öğretime açıldı. Halen devam etmekte olan projelerimiz var. Bu şekilde de ülkemize ve doğup büyüdüğümüz topraklara hizmet etmeye devam ediyoruz (Bekir Aydoğan).

5. kuşağın aktif olarak çalıştığı bir aile işletmesisiniz. Bu süreçte bu işletmenin hiç vazgeçmediği ilkeleri neler olmuştur?

Dürüst ve güvenilir tüccar olmak en önemli ilkemiz. Biz ticareti para için değil, amaç ve ilkelerimiz için yapıyoruz. Dolayısıyla para kazanmak için her yol mubah değildir. Biz ticareti para için değil, amaç ve ilkelerimiz için yapıyoruz. Dolayısıyla para kazanmak için her yol mubah değildir. Bizim için helalinden kazanmak ve helalinden harcamak çok önemli bir düsturdur. Güvenmediğimiz hiçbir kişiyle iş yapmayız. Peşin para verse bile çalışmıyoruz. Sözle anlaşır anlaşmamızı yazılı sözleşmelere çeviririz. Ortaklık kültürüne mümkün olduğunca dikkat ediyoruz. Kimse kimsenin hakkına girmek için oldukça hassas davranıyor. Alınan kararlar ise ortak istişare sonucunda alınmaktadır. Tabi müşteri hizmetleri konusunda rakiplerimizin hep bir adım önünde olmak ve iş disiplini olmazsa olmazımızdır (Bekir Aydoğan).



Hiç keşke başka bir iş yapsaydım dediğiniz oldu mu? Yani iş konusunda içinizde bir ukde kaldı mı?

Geçmişte hep tıbbiye okumak isterdim, ancak bu yaptığım işten de hiç pişmanlık duymadım. Yine geçmişe dönsen yine bu işlere girer bu ticareti yapardım (İbrahim Aydoğan).

Zaten ben en güzel işi yaptım. Benim tarıma merakım çoktu, ben de zaten hep bu işlerle uğraştım (Yaşar Aydoğan).

Ben de yine ticareti seçerdim. Rızkın 10'da 9'u ticarete. İşimizi seviyoruz ve bu işleri yapmaktan gayet memnunuz. (Bekir Aydoğan)

“Aydoğanlar” soyadı ve “Gitaş” markası ile önceki nesiller size ne bıraktığını ve gelecek nesillere ne bırakacağımızı düşünüyorsunuz?

Aslında bizim soyad kanunu öncesi lakabımız Kameroğulları'dır. Soyadı kanunu ile birlikte kamer, ay manasına geldiği için Aydoğan soyadını almışız. Şimdi müşterilerimiz üstünde öyle bir ticari intiba oluşturmuşuz ki, soyadımızı (Aydoğan) veya markamızı (Gitaş) görenler, hiçbir tereddüt yaşamadan bizimle iş yapabiliyor. Bu yıllarca dürüst ve doğruluktan şaşmayan ticaret sayesinde oluşturuldu. Bu intibayı korumak adına çok emek verdik. Ben de şimdi yeni nesle bu soyadını ve markayı miras bıraktım. Onlara da bu itibarı korumalarını ve kendilerinden sonraki nesile taşımalarını vasiyet ediyorum (İbrahim Aydoğan).

Devredilirken nelere dikkat edildi?

En büyük dedemiz Hacı İbrahim Aydoğan ile başlayan ticari yolculuğa, şu anda 4.ve 5.neslin bir arada çalıştığı bir işletmede devam ediyoruz. Ağabeyim Mehmet Aydoğan'ın iki oğlu (Bekir Şenol ve Sinan), diğer ağabeyim Yaşar Aydoğan'ın 1 oğlu (Ali), benim ise iki oğlum (Bülent Cihangir ve Bekir) şu an 5.nesil aile üyesi olarak işletmemizde görev yapıyorlar (İbrahim Aydoğan).

Biz aile içinde küçükten büyüğe hep birbirimize hürmet ettik ve saygıda kusur etmedik. Hatta ben geçen günlerde rahatsızlandım. Yoğun bakıma alındım. Yaşar abim benim için ellerini Rabbime açmış ve benim ömrümden ona ömür ver diye dua etmiş. Biz böyle bir aileyiz. Eğer bir ailede böyle

bir sevgi ve saygı silsilesi oluşturabilmişseniz, zor denilen her şey size çok kolay olur. Biz kardeşler olarak hiçbir zaman sesimizi yükseltmedik. Eğer birimiz hatalı ise hatasını kabul etti. Eğer bir konu üstünde anlaşmazlığa düştiysek, o anda onu tartışmadık. Daha sonra tarafların daha sakin olduğu bir zaman diliminde yanlış olduğunu düşündüğümüz durumları izah ederek yine ortak karar aldık. Dürüst ticaret ve dürüst davranmak işin özüdür. Bazı zamanlarda dürüst davranmanın aleyhimize bedelini ödedik ama yine de vazgeçmedik. İstişare de çok önemli tabi. Bizden sonraki nesile bile her konu hakkında bilgi verip onların fikrini aldık. Bu şekilde bir düstur belirlerseniz şirket içinde sizi gören çocuklar zaten herhangi bir problem çıkarmıyor. Devir işi de çocuklar bu şekilde düzgün büyüdüğü için kendiliğinden halloluyor. Gelen çocuk, şirket içindeki kültürü benimseyip, kendini geliştirip şirkete katkı sağlamaya devam ediyor (İbrahim Aydoğan).

Hepimiz birimiz, birimiz hepimiz için (Yaşar Aydoğan).

Liderlik konusunda ne düşünüyorsunuz? Size göre, gelecek kuşaklara liderlik edecek kişi de ne gibi özellikler olması gerekir?

Bu firmaya liderlik edecek kişi öncelikle bizim yıllarca oluşturduğumuz ticari itibari koruyacak tüm özellikleri taşımali. Yani dürüst, bilgili, mütevazı olacak ve en az bir yabancı dili akıcı bir şekilde konuşabilecek. Ayrıca çalışandan müşteriye kadar herkesle rahatlıkla iletişim kurmalı ve fikirlerini alabilmelidir. Bir lider büyüdükçe küçülebilmeli (İbrahim Aydoğan).

Zarar da etsek doğru konuşması ve dürüst ticaret yapması lazım. Fahiş kazançlar elde etmek için, milleti kandırmak bize de çocuklarımıza da yeni lider olacak kişiye de yakışmaz. Bir malı alıp satacaksan, ederi ne ise ona satacaksın. Kimseyi kandırmayacak ve kimsenin hakkına girmeyeceksin. Ben yeni liderden bunu beklerim (Yaşar Aydoğan).

Altıncı nesil için daha kurumsal bir yapı oluşturabilmek adına bu çalışmalara başladık. İnşallah onlara hem bu şirket kültürünü kapsayan



hem de çok daha kurumsal yapıyı içeren yeni bir sistem oluşturacağız. Şirketimizde yazılı olmayan kurallar var ama bunları yazılı bir anayasa haline en kısa sürede dönüştürmeyi arzu ediyoruz. Tabii babamların dönemi ve bizim dönemimizde hep şirketi büyütme ve geliştirmeye yönelik mesaimizi harcadık. Biz hep onların yanında ve bu işletmenin içinde büyüdük. Dolayısıyla hedefler ve amaçlar zaten hep ortaktı. Ama 6. nesil için bunları yazılı bir şekilde onlara iletmeyi ve esnaf mantığından çok daha kurumsal bir şirket mantığına geçmeyi amaçlıyoruz (Bekir Aydoğan).

Şirket içi çatışmalar konusunda ne düşünüyorsunuz? Çatışma konusunda bu işletmeye özgü bir çözüm yolu var mıdır? Bu konuda ki tavsiyeleriniz nelerdir?

Tabii ki bu işletmede de her işletme de olduğu gibi, fikir ayrılıkları yaşandı. Anlaşamadığımız konular oldu. Ama dediğim gibi biz bir işte anlaşamıyorsak o gün bunu çok uzatmıyoruz. Herkes eve gidip fikrini karşıdakinin fikrini de tartarak yeniden değerlendiriyor. Ertesi gün de kim haksızsa diğerinden özür dileyip, onun fikrini destekliyor. Biz böyle bir sistem oluşturduk ve bu şekilde alınan kararlar işin sonunda hatalı bile çıksa kimse tarafından eleştirilmiyor. Çünkü herkesin onayladığı bir karar oluyor. Bir de kimse makamına, mevkisine güvenip her şeyin en doğrusunu ben bilirim dememelidir. Küçük ol, büyük ol, lider ol, çalışan ol, hatalıysa hatanı kabul edip karşı taraftan

özür dilemelisin. Bir insan her şeyi bilemez. Biz kardeşlerimizle veya çocuklarımızla hiç küsmedik. Herhangi bir tartışmamızın ardından aramızdaki dargınlık veya anlaşamamazlık durumu 1 gün sonra bitti. Aslında burada en önemli olan aradaki iletişim ve istişare. Eğer iyi bir iletişim ağı kurar ve her aldığımız kararı istişare ile alırsanız çatışmalar çok azalır (İbrahim Aydoğan).

Toplantılarda fikrimizi savunmak için sonuna kadar tartışırız, ama toplantı bittiğinde veya eve döndüğümüzde hiçbir şey olmamış gibi hayatımıza devam ederiz. Bu ayrımı yapabilmek lazım. Çünkü bu ayrım yapılmadığında çatışma için zemin kendiliğinden oluşuyor (Bekir Aydoğan).

Kaynakların paylaşımı, işletmelerde çatışma yaşanmasına sebep olan en önemli konulardan birisidir. Siz bu işletmede, kaynakların dağılımı konusunda aileye mi yoksa işletmeye mi öncelik veriyorsunuz?

Kaynakların yönetimi için biz işletmeyi de tüzel bir kişilik olarak görüyoruz. Eğer ki aile işletmenin menfaatlerini hedef alarak kaynak dağılımı gerçekleştirirse ikisi de büyüyerek yoluna devam eder. Ama tam tersi aile kendi menfaatleri için kaynak dağılımı gerçekleştirirse ikisi de dağılma ve yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalır. Bu sebeple biz öncelikli işletmenin menfaatini düşünüyoruz. Biz bu işletmede çok ortaklı bir yapıya sahibiz. Dolayısıyla çok olağanüstü durumlar olmadıkça,

ortakların işletmeden alacağı kaynaklar sınırlıdır. Yani kimse bu sınırların üstünde keyfi olarak kaynak aktarımı yapamaz. Bu kurallar sabit ve sistemlidir. Ne aileyi mağdur ediyor ne de işletmeyi riske atıyoruz. Ama şunu net bir şekilde söylemek gerekir ki, aynı anda bir aile üyesinin ihtiyacı ve işletmenin ihtiyacı oluşmuş ve kaynak her ikisini de karşılamaya yetmiyorsa öncelikli olarak işletme tercih edilir. Tabii bu tercih sağlık vb. gibi istisnai durumları kapsamamaktadır. İstisnai durumlar da aile önceliklidir (Bekir Aydoğan).

Sektörün durumunu nasıl görüyorsunuz?

Yeni yatırımlar yapmayı düşünüyor musunuz?

Gıda dağıtım işini bu yıl itibarıyla bitirdik. Tarıma devam edeceğiz. Ancak bunu yaparken de yeni ufuklar açmak niyetindeyiz. Yani yaptığımız işle hem çiftçilerimize yeni yatırım alanları açmak, hem de ülkemize çok daha farklı alanlardan katma değer yaratmak istiyoruz. Yani farklılık yaratmak ve rol model oluşturacak bir sistem kurma çabamızdayız. Tarımın önemi hiçbir zaman bitmez. Tarım olmazsa olmazdır. Bu sebeple bu alanda derinleşerek büyümeye devam edeceğiz. Enerji sektöründe de büyümek hedeflerimiz arasında var. Çünkü enerji de dünya için vazgeçilemez bir alan. Bu sektörde yenilenebilir enerji alanında uzmanlaşmak ve yeni yatırımlar yapma peşindeyiz. Uluslararası ticaret çok büyük bir derya. Uluslararası tahıl ticareti yapıyoruz. “Global Grain Geneva” adlı uluslararası bir sempozyumda iki senedir üst üste

en iyi firmalar dalında finale kalıyoruz. Orada da devam edeceğiz. Son yıllarda ülkemizde gelişen savunma sanayiye destek amacıyla ASELSAN’ın Konya’daki iştirakine ortak olarak girdik. Bu sektörlerde devam edeceğiz (Bekir Aydoğan).

Ortaklık konusunda ki düşünceleriniz nelerdir?

Biz ortaklık yapmayı seviyoruz. Mesela ASELSAN’da 24 ortağımız. Zaten bu şirkette de çoklu bir ortaklık yapımız var. Büyük projelerde dış ortaklarla çalışabiliriz. Bu kültüre sahibiz. Ama firmalar arasında bir uyum olmalı ve işin en başında değerlerde, prensip ve ilkelerde anlaşma sağlanmalı. Bu şekilde kurulacak ortaklık yapılarında çalışmaya alışkınız ve açığız. Yapılacak işin büyüklüğüne göre ortaklıktan hiçbir zaman kaçmadık. Şunu unutmamak lazım para kazanmak için ticaret yapılmaz, ama para kazanmadan da ticaret yapılmaz. Bunu iyi dengelemek lazım (Bekir Aydoğan).



Hidrokon Konya Hidrolik Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş.

“Bir ilkeye sıkı sıkıya
bağlı kalmak bize
bazı küçük hesapları
kaybettirebilir, ancak bu
kayıplar anlıktır. Büyük
hesaplar ise her zaman
lehimize döner ve asla
kaybetmeyiz.”

Memiş Kütükçü

İşletmenizin faaliyet alanı nedir?

Hidrokon A.Ş. 3 farklı çeşitte, araç üstü mobil hidrolik kaldırma ekipmanları üretmektedir. Bunlardan ilki insan gücünü aşan her türlü materyalin kaldırılmasında, indirilmesinde ve montajında kullanılan araç üstü katlanır bomlu vinçler, ikincisi piyasada sepet olarak bilinen, içine personelin bindiği ve belli metrelere kaldırılarak çalışma yapılan insan kaldırma platformları ve son olarak üçüncüsü ise kamyon üstü uygulamasını yaptığımız teleskopik mobil vinçlerdir. Ayrıca şu anda prototipini bitirdiğimiz Ultrin 8x8 yengeç yürüyüşlü yeni bir ürünümüz daha var ama daha bu ürün gamına giriş yapmadık.

İşletmeniz kim tarafından kurulmuştur?

Kuruluş sürecinden bahsedebilir misiniz?

1980 yılının Şubat ayında üniversiteden mezun oldum ve 10 ay iş bulamadım. Türkiye’de neredeyse sanayisi gelişmiş tüm şehirleri gezmiştim. 12 Eylül’de Ankara’da bir kamu kurumunda iş başı yapabilmek için evrakların onaylanmasını bekliyordum. Tabi sabah kalktığımda ihtilal olduğunu gördüm. Mecburen Konya’ya geri döndüm. Tabi bir işim yoktu.

Harçlığımı çıkarmak için Form Caddesi üzerinde bir arkadaşımın ayakkabıcı dükkânında işe başladım ve bir müddet bu iş yerinde çalıştım. O günlerde Tümosan’dan bir iş haberi geldi ve oraya müracaat ettim. İş başvurum olumlu sonuçlandı ve Tümosan’a müteahhit işi yapan bir firmada şantiye şefi olarak işe başladım. 2,5 yıl bu işte çalıştım ve ardından Tümosan işletmeye geçtim. Burada da 5 yıl satın alma şefliği yaptım. O dönem çalıştığım pozisyon ve işle ilgili olanaklarım gayet iyiydi. Lojmanda kalıyordum ve yan sanayide üretilen motor ve traktör parçalarının üretimleri takip ediyordum. Ancak şartlar ne kadar iyi olursa olsun, ben işimden tatmin olamıyordum. Çünkü mühendislik yaptığıma inanmıyordum. O yıllarda bir arkadaşım mobil vinç üretim işine başlamıştı. Zaman zaman bende onunla iş seyahatlerine gidiyordum. Bir gün kendisiyle çalışıp çalışamayacağımı sordu. Böyle bir teklife kayıtsız kalamadım ve Tümosan’dan istifa edip onunla birlikte çalışmaya başladım. 4 yıl birlikte çalıştık. Sonra oradan da ayrılıp 1993 yılında kendi

şirketimi kurdum. Şirketi önceki iş yerinde birlikte çalıştığımız kaynak ustası Celil Akkuş’la birlikte kurduk. Hisselerimiz %50, %50’ydi. Celil ağabey ile 1999 yılına kadar ortaklık yaptık. Sonra o kendi şirketini kurmak için ortaklıktan ayrıldı ve o tarihten itibaren yolumuza bir aile işletmesi olarak devam ettik.

Bu işletme ilk olarak nerede kuruldu ve ardından nasıl gelişti?

1993 yılında Zafer Sanayi Sitesi’nde 160 m² dükkân da 4 veya 5 işçi ile iş başı yaptık. Fakat bu atölye de 4, 5 ay kadar kaldıktan sonra dükkânın yetersiz olduğunu görüp, aynı yıl içerisinde Anadolu Sanayi’inde 544 m² büyüklüğünde bir dükkâna taşındık. Bu iş yerinde ilk olarak 10 tonluk kamyon üstü bir vinç üretmiştik. Çünkü o dönemde bu ürüne olan talep çok fazlaydı. Ancak tabi zaman içerisinde talepteki değişikliklere göre daha büyük ve daha küçük ürünler üretmeye başladık. Bu atölyede işlerimiz 1997 yılına kadar devam etti. İşler iyi gidince, Kostim Sanayi Sitesi’nde toplam 6.000 m² büyüklüğünde bir fabrika binası satın aldık. 1997 yılında da bu iş yerine taşındık. Personel sayımız o yıllarda ortalama 50-60 civarındaydı. Kostim Sanayi Sitesi’nde de işletmemiz çok hızlı büyüdü. Bu büyümede 1999 yılında ortaklıktan ayrılmamızın da etkisi çok fazladır.

Aslında, 1993-1997 yılları, 1997-2002 yılları ve 2002 ve sonrası olmak üzere şirketimizin ömrünü 3 evreye ayırıyorum. 1993-1997 yılları arasında şirket düşük ama istikrarlı bir ivme ile büyüdü. O yıllar arasında senelik 5 veya 6 iş makinası yapabiliyorduk. 1997 yılında Kostim Sanayi Sitesi’ne taşındıktan sonra yılda 50 makine üretebilir hale geldik. Bu üretim hacmi 2002 yılına kadar yatay bir seyirde devam etti. Çünkü 1999 yılında Celil ağabey ile ortaklığımız sona erdi ve şirket tüm kaynakları ile birlikte ikiye bölündü. 2002 yılına geldiğimizde bir yılda 67 adet iş makinası üretebilmiştik. Üretim kapasitemiz çok fazla artmasa da şirket ikiye bölündüğü için aslında göreceli olarak büyümüştük.

2002 yılından sonra ise üretim açısından çok büyük gelişmeler yaşadık. Bu yıldan sonra her yeni yıla üretim kapasitemizi %50 artırma kararı ve motivasyonu ile başladık. Çünkü pazardan gelen



talepler bizi, bu üretimi yapmaya zorluyordu. 2007 yılında 343 adet makine üretimi gerçekleştirmiştik. Kostim Sanayi Sitesi'ndeki fabrikamızda 24 saat çift vardiya çalışıyorduk. Ancak bu fabrika binasında daha fazla kapasiteyi artıramayacağımızı gördük ve bu gelişmeler üzerine 2007 yılında Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan, şu anki fabrika binamıza taşındık. 2008 yılında ise bu iş yerimizde üretime geçtik. Fakat 2008 yılının ikinci ayından itibaren Türkiye'de yaşanan birtakım siyasal sıkıntılar sonucu oluşan ekonomik zorluklar ve ardından gelen Mortgage krizi bizi çok olumsuz etkiledi. Çünkü bu fabrika binası için büyük bir yatırım yapmıştık. Yani işletmenin en zayıf olduğu dönemlerden birisiydi. Nitekim üretime başladık, ancak iki ay sonra kriz yönetimine geçtik. 2008 yılının 5. ayından sonra piyasaları kriz vurmaya başladı, 10. aya gelindiğinde ise piyasalarda iş tamamen durmuştu. Bu kriz ortamı 2010 yılının 2.çeyreğine kadar devam etti. Bu tarihten sonra piyasalar rahatlamaya başlamıştı. Bu tarihten sonra yeniden üretimde ivme yakaladık. Ancak 2014 yılına geldiğimizde, 2007 yılındaki üretim kapasitemizi yeni yakalayabilmiştik. 2018 yılına kadar çok düşük oranlarda da olsa kapasitemizi artırdık. 2018 yılından itibaren ise şu an içinde bulunduğumuz ekonomik olarak sıkıntılı süreci yaşıyoruz. Hala bu sancılı durum devam ediyor. İç piyasa talebi çok düşük. Şu an %20 seviyesinde. Bu süreci atlatmak için ihracata yoğunlaştık. Şu an 24 ülkeye ihracat yapıyoruz. Bunları bayilik tarzı ve sürekli satış yapılabilir bir ağa dönüştürmeye çalışıyoruz.

Geçmişle bugünü kıyaslarsanız işletmeniz ne kadar büyümüştür?

Şu an üretim kapasitemizle ilgili geçmişe yönelik bir kıyaslama yapacak olsak, hatalı bir kıyaslama yapabiliriz. Çünkü geçmişte bizden talep edilen ile şu anda talep edilen makinaların işlevsellikleri çok değişti. Şöyle ki, işe ilk başladığımızda 10 tonluk bir kamyon üstü vinç üretirken şu an 20 tonun aşağısında bir ürünün üretimini gerçekleştiriyoruz. Şu an ki ürettiğimiz en büyük

ürünümüz 115 ton kaldırma kapasitesine sahip. Dolayısıyla makine adeti olarak belki geriye gitmiş olabiliriz ama ürettiğimiz makinaların işlevselliği açısından çok büyük gelişmeler yaşadık. Yani daha önce küçük kapasiteli yüksek adetli üretim gerçekleştirirken, şu anda gelen talebe göre büyük kapasiteli ama daha düşük adetli makine üretimi gerçekleştiriyoruz. Dolayısıyla artık makine adeti üzerinden kapasite artışı yaklaşımının yanlış olduğu kanaatine vardık. Bu bağlamda bir makinayı baz alarak onu bir birim kabul ettik ve diğer makinaları bu makine üzerinden değerlendirerek yıllık kaç birimlik üretim gerçekleştirdiğimize yoğunlaştık. 2018 yılı başında seri üretime geçtik ve ölçek ekonomisinden faydalanmayı planladık. Bu plan 2018 yılı 6. aya kadar çok iyi gitti. Ancak o yıl yaşanan seçimler, piyasalar da yaşanan tedirginlik ve ardında gelen kur artışı yine ekonomiyi durdurdu. Sonrasında ise yine üretim gerilemeye başladı. Bu sebeple 2018 yılı verilerinin bizi iyi temsil edeceğini düşünmüyorum. 2017 yılı sonu itibarıyla 430 birimlik üretim gerçekleştirdik.

Mühendis olmayı siz mi seçtiniz?

Bizim dönemimizde üniversite sınavına girmeden önce istediğiniz bölümleri tercih edip ardından sınava girer ve aldığınız puana göre bir bölüme yerleştirilirsiniz. Ben Gümüşhane Öğretmen Lisesi mezunuyum. Ama hiç öğretmenlik yapmadım. Tabii o yıllarda öğrenciler için rehberlik gibi bir hizmet de yoktu. Bende ilk beş tercihime fakülteleri yazdım, geri kalan tercihlerimi de bir yere yerleşme endişesiyle eğitim enstitülerinden yana kullandım. Aslında amcam doktordu ve tüm ailem de doktor olmamı istiyordu. Birinci tercihim bu yüzden tıp fakültesiydi. İkinci sırada lise öğretmenimin kimyayı bana sevdirmesi yüzünden kimya mühendisliği, üçüncü sırada makine mühendisliği, dördüncü ve beşinci sıralarda ise hukuk fakülteleri vardı.

1975 yılında sonuçlar açıklandığında Konya Selçuk Üniversitesi Mühendislik Maarif Akademisi Makine Mühendisliği Bölümü'nü kazandığımı öğrendim. Böylelikle öğrenim hayatıma bu alanda

devam ettim. Ancak ailemde hiç makine mühendisi olmadığı gibi, o alanda bir alt yapımda yoktu. Çünkü öğretmen lisesi mezunuydum. Bu sebeple ilk yıllarımda temel derslerde çok başarılı olsam da meslek derslerinde çok zorlandım. Nitekim 1980 yılında makine mühendisi olarak mezun oldum. Şimdi düşündüğümde ne kadar alakasız meslekler diyorum. Ama o yıllarda hayalim bir fakülte okumaktı ve hayatımı bu eğitime göre şekillendirmektir.

Konya ekonomisinin gelişmesi için hem şahsınız Memiş Kütükcü (Konya Sanayi Odası Başkanı) olarak hem de işletmeniz HİDROKON A.Ş. olarak büyük bir mücadele verdiniz ve vermeye devam ediyorsunuz. Peki, bu süreçte edindiğiniz temel ilkeler nelerdir?

Hayatta en çok önemseydiğim ve en çok da tavsiye ettiğim tek ilke güven ortamının oluşturulmasıdır. Ben de yaptığım tüm işlerde bu ilkenin gerekliliklerine göre hareket etmeyi kendime bir düstur olarak seçtim. Benim hayatımın en kritik ilkesidir diyebilirim. Çalışma arkadaşlarıma, çocuklarıma, yakın çevremdeki arkadaşlarıma, bu ilkeyi her zaman tavsiye eder ve ifade etmeye çalışırım. Çünkü hem insan ilişkilerinin hem de ticari ilişkilerin temelini güvene dayalı olduğuna inanıyorum. Bu ilkenin de hayatımdaki ağırlığı Peygamber Efendimizin (S.A.V.) peygamber olmadan önceki döneminde bile “Muhammed-ül Emin” olarak bilinmesine dayanmaktadır. O dönemde bile güvenilir bir kişiliğe sahip olması ve insanların ona duyduğu saygı ve güven beni çok derinden etkilemiştir. Bu sebeple ben de hayatımı bu prensip üstüne inşa etmeye karar verdim. Yani güvenilir insan olmak, güvenilir bir şirket olmak ve müşterinize güven verebiliyor olmak benim için en önemli kriter haline geldi. Bu prensibi işletmemizin merkezine koydum ve çalışan arkadaşlarıma prensiplerimizi anlattım. Bu bağlamda hep söylediğim bir söz vardır. “Tutamayacağımız sözler vermeyeceğiz, eğer ki bir söz vermişsek bu sözümüzü tutacağız.” Allaha şükür, bu prensibimizden hiç vazgeçemedik ve bu doğrultuda kaybettiğimiz bazı şeyler oldu. Yani bu güveni boşa çıkaran birçok örnekle karşılaştık. Ancak bu doğrultuda çalışan arkadaşlarıma ikinci olarak hep şu sözü hatırlattım. “Bir ilkeye sıkı sıkıya bağlı kalmak bize bazı küçük hesapları kaybettirebilir,

ancak bu kayıplar anlaktır. Büyük hesaplar ise her zaman lehimize döner ve asla kaybetmeyiz”.

Bu işi değil de başka bir işi yapmak gibi içinizde bir ukde kaldı mı?

İşimden memnunum, işimi severek yapıyorum. Hatta başarımın sırrının da yaptığımız işi sevmekten geçtiğine inanıyorum. Bana göre ya yaptığımız işinizi seveceksiniz ya da sevdiğiniz işi yapacaksınız. Çünkü hem başarılı olamazsınız hem de insanlara zarar verirsiniz. Bu sebeple işimi çok seviyorum, çok da mutluyum. Ancak her işte olduğu gibi bu işinde çok büyük zorlukları var. Üretim çok zor bir iş. Bu zorluklar yüzünden hep ticarete özenmişimdir. Yani alacaksınız, satacağsınız ve sorumluluğun bitecek. Bizim kaderimizde ise yaptığımız işte sorumluluk hiçbir zaman bitmiyor. Üretilen iş makinası kapıdan çıktığı anda sorumluluğu başlıyor. Kapıdan çıktıktan sonra o makine, hangi dağda, hangi işçinin elinde ve hangi şartlarda bilmiyoruz. Fakat sorumluluğu bizim üzerimizde. Dolayısıyla sektörümüz çok zor. Ancak işletmemizin başarısının en büyük sırrı da tam da burada gizli. Çünkü bu sorumluluğu işin başında öngördük ve satış sonrası hizmet servis ağıımızı çok geliştirdik. Bu özelliğimiz bize ve işletmemize çok büyük avantajlar sağladı.

“Kütükcü” ve “Hidrokon” gibi tanınırlığı olan iki markaya sahipsiniz. Bu bağlamda sizden sonraki nesile nasıl bir miras bıraktığınızı düşünüyorsunuz?

Kendi kurduğum ve büyük mücadelelerle iyi noktalara getirdiğim bir markamız ve soyadımız var. Hatta piyasada Memiş Kütükcü markası ile Hidrokon markasının zaman zaman yarıştığı dönemler oldu. Önce Memiş Kütükcü markası önde gidiyordu. Çünkü piyasaya verdiğimiz güven ve koyduğumuz şahsi itibar, hamdolsun ki, Hidrokon’u zamanla büyütmemizi sağladı. Ama öyle bir noktaya geliyorsunuz ki, işi bir noktaya getirebilmek için siz çok koşturuyorsunuz, bir noktadan sonrada iş sizi önüne katıyor Ve bu seferde işin gerekliliklerini yerine getirebilmek adına koşmaya başlıyorsunuz. Tam da bu aşamada sizin şirketi öne çıkarabilmeniz için kritik bir adım atmanız gerekiyor. Çünkü ne siz ne de herhangi bir insan baki olamaz. Ama işin, işletmenin yoluna devam etmesi gerekiyor. Dolayısıyla işletmenin

sizinle kaim olmaması lazım, sizden bağımsız olarak varlığını sürdürmesi lazım. Benimde çeşitli kamu kuruluşlarında almış olduğum görevler bu süreçte bana yardım etti. Yaklaşık 10 yıl belediye meclis üyeliği dönemim, arkasından da 6 yıldır şu anda da devam eden sanayi odası başkanlığı dönemim, yavaş yavaş şirket içinde geri plana çekilmeme ve Hidrokon markasını ve şirket içindeki profesyonel arkadaşları ön plana çıkarmama katkı sağladı. Son beş altı senedir de Hidrokon markasının Memiş Kütükcü markasının önüne geçtiğini hissediyorum.

Liderlik hakkında ki düşünceleriniz nelerdir? Bir lider nasıl olmalıdır?

Doğruluğuna benim de gönülden katıldığım, üretim ve ticaretle ilgili “Çıraklığımı yapmadığınız işin ustası olamazsınız” diye bir deyim vardır. Bir defa bir liderin mutlaka işini çok iyi bilmesi lazım. İşini iyi bilen bir insan, işini iyi yönetebilir. Onun için herkesin bildiği işi yapması gerektiğini veya yaptığı işi en iyi şekilde bilmesi gerektiğine inanırım. Bu sebeple benim için ihtisaslaşma çok önemlidir. Çalışma arkadaşlarıma hep şunu söylerim “Ne iş yapıyorsak en iyisini yapalım. Ancak her işi yaparız diye de talip olmayalım ve işimizde uzmanlaşalım”. Bu uzmanlaşma konusunda sadece kendi şirketime değil, sanayide ki diğer firmalara da hep aynı tavsiyeyi veriyorum. “İşinizde uzmanlaşın ve işinizi en iyi yapan siz olun”. Ülke olarak bizler, uzman firmalar üretmeliyiz, otorite firmalar ve markalar üretmeliyiz. Ben buna inanıyorum.

Ayrıca bir liderin sözünü tutması ve müşterisine, çalışanına, ailesine veya çevresine güven vermesi gerekiyor. Güvenilir bir insansınız ilkeli bir insan olmak zorundasınız. Ancak ilkeleriniz yoksa zaten güvenilir bir insan da olamazsınız. Dolayısıyla ilkelere sahip olmak her şeye olumlu bir şekilde sirayet etmektedir.

Bu özelliklerin yanı sıra iyi bir liderin aynı zamanda yaptığı işleri çok sıkı bir şekilde takip etmesi gerekmektedir. Yani iyi bir takipçide olması lazım. Bu noktada kendimi bir miktar eleştiriyorum. Yaptığım her işi çok sıkı takip edemiyorum. İyi bir liderlik duruşunun arkasında takipçilik düsturunun da çok önemli olduğunu düşünüyorum. Ancak takip sadece kendi işinizle ilgili olmamalı, tüm dünyayı ve rakiplerinizi de takip etmelisiniz. Sektör nereye gidiyor, dünya nereye gidiyor ve siz bunun neresindesiniz. Dolayısıyla yerinizi tespit etmek içinde bunu çok iyi bir şekilde bilmeniz gerekiyor. Konumunuzu belirledikten sonra da belirli bir vizyonla önünüze bir hedef koymalı ve şu anki rekabet yarışından kopmamalısınız. Bu bağlamda yenilik ve değişimi takip etmekte şarttır. Özellikle Hidrokon olarak son bir senedir sürekli yeni projeler üstünde çalışıyoruz. Bu projeleri yeni ürün olarak da piyasaya sunmayı hedefliyoruz. Geçtiğimiz günlerde Almanya’ da sektörümüzün en büyük fuarına 3 yeni ürünle katılım sağladık. Çok da iyi geri dönüşler aldık. Şu anda bu ürünlerin ticarileştirme işi ile meşgulüz. Ancak bu iş sadece



üretmekle bitmiyor. Üretim ve ticaretin özünde insan ilişkileri de çok önemli. Aynı zamanda ürettiğinizi satmalısınız. Özellikle satış boyutunda, insanlarla çok doğru ve sağlıklı bir iletişim kurabilmeniz gerekiyor. Biz her ikisini de doğru şekilde yapmaya gayret ediyoruz.

Peki, kendi işletmenizde tarif ettiğiniz gibi bir lider yetiştirmek ve işletmenin devri için ne gibi hazırlıklarınız var?

Babam Yıldırım Nafi Kütükcü, pancar kooperatifi işçisiydi. Benim iki erkek (Kemal ve Bülent) ve bir kız (Zeliha) kardeşim var. Babam elinden geldiğince hepimizi okutmaya çalıştı. Ancak en büyük çocuk olarak üniversiteyi bitiren tek çocuk ben oldum. Diğer kardeşlerim liseyi bitirdiler. Kardeşlerimden sadece Bülent Bey’le birlikte bu şirkette çalıştık. Kendisi 1997’den 2016’ya kadar çalıştıktan sonra emekli oldu ve şirketten ayrıldı. Benim 2 oğlum (Esat ve Mustafa) ve 1 kızım (Sevde) var. Esat Bey endüstri mühendisi ve şu anda şirketimizde aktif olarak görev yapıyor. Kızım Sevde de yine endüstri mühendisliğini bu yıl bitirdi. O da şirkette bu yıl itibarıyla görev almaya başladı. Küçük oğlum Mustafa ise, bu yıl kazandığı üniversite sınavında elektrik-elektronik mühendisliği bölümüne başladı ancak şu anda hazırlık yılını okuyor. Tabi tüm aile üyelerimizin zamanı geldiğinde bu şirkette çalışması ve önderlik etmesi en büyük arzumuz. Ancak işletmeyi devralacak yeni yöneticilerin çıraklıkları benim için çok önemli.

Esat Bey’e şunu söyledim. “Bu işletmenin her bir metrekaresinde ne olduğunu bilmeden bu işletmeyi yönetmen çok zor. Bu süreç senin için yaklaşık 5 yıllık bir oryantasyon dönemini içeriyor. Dolayısıyla bu işletmede 5 yıl farklı birimlerde

çalışman gerekiyor. Maaşlı ve herkes gibi kart basarak işe gelip gittiğin bir dönemi yaşayacaksın. Bu süreçten sonra aşamalı olarak sen bir adım öne çıktıkça ben bir adım geriye çekileceğim.” Benim işletmelerdeki devir süreçlerine bakış açım bu şekildedir. Ancak ülkemizdeki aile işletmelerinde genellikle, aile işletmesi sahiplerinin hiçbir zaman çocuklarının üstünden ellerini çekmediğine şahitlik ediyorum. Bu durum çocukların özgürlüklerini kısıtlıyor. Ya da tam tersine anahtar teslim edip tamamen terk etiklerini görüyorum. Bu da çocukları çok zor bir sürecin içine atıp, kaçmak gibi oluyor. Ben aşamalı bir devrin en iyi süreç olduğuna inanıyorum. Ancak kurucu liderin hiçbir zaman işletmeyi tam manasıyla terk etmemesi gerektiğine inanandanım. İşletmeden tamamen kopmaması lazım. İcradan belli bir müddet sonra ayrılabilir, ancak işletmeden tamamen ayrılması bence doğru değil. Biz de bu duruma uygun olarak yeni bir yönetim modeli üstünde çalışıyoruz. Bence yeni nesle, özgürlük alanı tanımalı, küçük hatalarına imkân vermeli ve onların arkasında olduğumuza kanaat getirmelerini sağlamalıyız. Ancak onların arkasında dururken, amacının ötesine taşımamalı ve aldığı her karara da karışmamalı, sınırlar koymamalıyız. Çünkü biz her zaman o işletmede olamayız ve bir gün bu işletmeyi onlar yönetecek. Bunu bilmek ve buna uygun bir ortam yaratmak gerekiyor.

Bildiğiniz üzere aile işletmelerinde kaynak dağılımı konusunda aile ve işletme sürekli çatışma halindedir? Bu konuda sizin işletmenizde aile mi yoksa işletme mi daha önceliklidir?

Benim temel bir felsefem daha vardır. “İşinizden kazandığınızı işinize yatırın”. Eğer bunu yapmazsanız işinizi de geliştiremezsiniz. Eğer ki işinize yatırım yapmaz ve işinizi geliştiremez iseniz, ancak durumunuz korursunuz. Bu da yeterli değildir. Çünkü göreceli olarak küçülmeye başlarsınız. Rekabet halindeki rakipleriniz büyürken sizin durumunuzu korumanız bir müddet sonra pazar kaybına ve işletmenizin küçülmesine yol açar. Yarışı kurallarına göre oynamanız gerekiyor. Bu bağlamda işletmenize yatırım yapmak ve geliştirmek önemli. Ancak burada şu konuyu aydınlatmak gerekiyor. Yatırım nedir? Sadece yatay bir şekilde işletmeye yatırım yapmak



yeterli değildir. Aynı zamanda bu yatırımların dikey de olması gerekir.

Yani işinizi de teknolojinizi de ürün portföyünüzü de değişimlere adapte ederek sürekli güncellenmeniz gerekmektedir. Bu bağlamda aile işletmelerinde, aile ile işletme ilişkisini kuralları ve ilkeleri olan bir sistemle yönetmek gerekmektedir. Bunun adına bilindiği üzere “Aile Anayasası” denmektedir. Dolayısıyla biz de 4 yıl önce kurumsallaşma çalışmaları çerçevesinde, organizasyon oluşumu ve aile ilişkilerinin kurumsallaşmasına yönelik adımlar attık. Benim bu konudaki inancım tam olarak şudur: “Bir işletmenin kazandığı, yatırım olarak işletmede kalmalı, ancak aile de gelir düzeyine göre mütenasip bir hayat standardıyla yaşamına devam etmelidir.” Yani burada da bir dengenin yakalanması gerekmektedir. Sizin ailenize reva gördüğünüz hayat standardı gelirinizin çok altındaysa, bu ne sürdürülebilir, ne insani, ne de kabul edilebilir bir durumdur. Ama tam tersi gelir düzeyinizin çok üstünde bir yaşam sunarsanız, bu durumda sürdürülebilir değildir. Dolayısıyla ailenin hayat standardı işletmenizin gelir seviyesine göre mütenasip bir standartta olmalıdır. Bunu da belirlerken belirli kurallar koyulmalı ve bunlara uyulmalıdır. Bana göre işletmede hissesi olan tüm aile üyeleri işletmenin yıllık kazancından payını almalıdır. Ancak işletme içerisinde faal olarak çalışan ve bir emeğe sahip olan aile üyeleri, yıllık kazancının yanı sıra vermiş olduğu emeğinin karşılığını da ayrıca almalıdır.

İşletme olarak yaşanan çatışmaları çözmek için geliştirdiğiniz yöntemleriniz var mı? Veya çatışmaların çözüme kavuşturulması konusunda ne gibi önerileriniz var?

Bence çatışma bir krizdir ve kriz yönetimi gerektirir. Tüm krizlerde aklıseline yakalamak çok önemlidir. Mutlaka sağlıklı düşünemeye uygun bir ortamı yakalamak ve bu ortamı bulduktan sonrada bir proje mantığı ile elimizdeki fırsatlar, önümüzdeki tehditler ve bu tehditlere yakalanmadan bu fırsatları değerlendirebilecek yollar aramak gerekiyor. Bunu ancak mantık ve akılla aşılabilirsiniz. Hiçbir kriz akıl kullanmadan aşılamaz. Burada duyguları ön plana çıkarır ve akli arka plana atarsanız kriz ve çatışma giderek

büyüyecektir. Böyle dönemlerde istişarede kritiktir. Ancak bu istişareye riayet etmekte çok önemlidir. Riayet ediyormuş gibi davranmak, hiçbir şeyi çözmeyecektir. Ancak ülkemizde istişare yanlış anlaşılıyor. İstişare yapmak illaki konuştuğumuz kişinin dediğini yapmak demek değildir. İstişare fikir almaktır. Aldığınız fikir aklınıza yatıyorsa uygulamaya koyabilir, yatmıyorsa uygulamaya koymayabilirsiniz. Ancak bu süreç genellikle, geldi benimle istişare yaptı ama dediğimi yapmadı şeklinde algılanıyor. Bu çok doğru bir yaklaşım değil. Ayrıca istişare edilecek kişileri doğru seçmekte kritik bir öneme sahiptir. Herkesle istişare yapılmaz. Neticede, yaptığımız istişareler sonucunda da kendi doğrularımızı da ortaya koyarak bir karar almalısınız. Bu aldığınız karar, istişare ettiğiniz kişilerin fikirleriyle uyuşmayabilir. Ama siz onları bilerek bu kararı almışsanız, istişare ederek bu kararı almışsınızdır. Bu karara da riayet etmeniz şart.

Sektörünüzün geleceğini nasıl görüyorsunuz? Gelecekte sektör değişimi veya yabancı bir ortaklık yaşanabilir mi?

İşletmeler canlı ve dinamik bir organizmaya sahiptir. Süreç içerisinde bu dinamik yapıların her türlü farklı opsiyona açık olması gerekiyor. Şartlar bizi sektör değişikliği sınırına getirirse, bu şartlara ayak uydurur ve gereğini yaparız. Bu yeni bir sektöre yatırım veya mevcut sektörümüzün geliştirilmesi olabilir. Bu süreçte yeni bir ortakla iş birliği de yapabiliriz. Önemli olan bu işletmenin geleceği ve bekasıdır. Bunun için hangi adımlar atılması gerekiyorsa, bu adımları atmak için tereddüt etmeyiz.

since 1929
İhsan Koçak
MAKİNA SANAYİ ve TİCARET A.Ş.





İhsan Koçak Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş.

“Bu şirkette adama
göre iş bulunmaz. İşe
göre adam seçilir.”

Mithat Koçak

İşletmenizden bahsedebilir misiniz?***Ana faaliyet alanınız nedir?***

İşletme olarak, CNC ve Universal takım tezgâhları, çeşitli makineler, kesici takımlar ile ölçü aletleri, hırdavat ile nalburiye, hidrolik ile pnömatik ürünleri, endüstriyel yağlar, kompresör ve forkliftler ve teknik aletler satıyoruz. Şu an bayiliğini ve distribütörlüğünü yaptığımız marka sayısı 150 civarındadır. 150 markanın içerisinde 50 adetinin Konya ili tek distribütörlüğü bizim elimizde bulunmaktadır. 70.000 adet üzerinde bir ürün portföyümüz var. 81 ilin hepsine satış gerçekleştiriyoruz. Yani yurt içinde satış yapmadığımız il yok. Perakende satışımda var ama ağırlıklı müşterimiz fabrikalar, atölyeler ve zanaatkarlardır. Şu an Konya'da imalat yapan işletmelerin %80'i bizim müşterimizdir. İhracat yapmaya da başladık. Şu an Katar ve Dubai'ye mal gönderdik. Bu yönde çalışmalarımız devam ediyor. Ayrıca bizden mal alıp ihracat yapan müşterilerimiz de var. Böyle düşünürsek dolaylı ihracatta bizim mallarımız 50-60 ülkeye gidiyor.

Aileniz ticarete nasıl başlamış?

İşletmemiz dedem Veyis Koçak tarafından 1929 yılında kurulmuştur. Ben 3. Kuşağım. Bu sene 90. Senesinde olan firmamız ilk olarak Tevfikiye Caddesi'nde eski ismi ile At Pazarı Caddesi'nde 24 mt2 büyüklükte ki bir dükkânda nalbur olarak kurulmuştur. Rahmetli dedemin hayatta kalan iki çocuğu var. Kendince köyü nasıl olsa ben idare ederim, çocuklarımla istikbali için bir ayağımızda şehir de olsun diyerek bu dükkânı açmış. Bu arada köyde de tarlalarımız var, çiftçilik devam etmiş. Ayrıca develerle nakliye, rençberlik ve hayvancılık işleri de yapılmış. Bunların yanı sıra köyümüzde Hacı Veyis dedemize ait bir de yayla varmış. Dedem çok çalışkan birisiymiş. Buraya dükkânı açmış, ardından bir iki arkadaşı vasıtası ile İstanbul'a gitmiş. İlk sermayesi 5.000 liraymış. Paranın hepsine İstanbul'dan ithal mallar getirmiş (kazma, kürek, çivi, ekmeği saçı, nal mılı, zincir, menteşe vb.) ve dükkânın içinini bu mallarla doldurmuş. Tabi dükkân küçük olunca mallar sığmamış. Gel zaman git zaman işler rayına girince, rahmetli Mustafa amcamı dükkânın başına koymuş ve köydeki işlerine devam etmiş. Dükkân iyi iş yapınca esnafılık Veyis dedemin hoşuna gitmiş ve

köydeki işlerini kardeşlerine devrederek kendisi de şehir yerleşmiş. Daha sonra ekibe babam Ali İhsan Koçak'ta dâhil olmuş. Sene 1953 olduğunda amcam Mustafa Koçak, İstanbul'a Selçuk Konya adında bir ambar açarak işini oraya taşımış. Amcam işini oraya nakledip işletmeden ayrılınca işin başında dedemle babam Ali İhsan Koçak kalmış. Bu arada dükkâna hırdavat malzemeleri (pense, tornavida vb.) de koyarak işi genişletmişler. Satılan tüm malzemeler ithal malzemelermiş. Ardından dükkân dar gelmeye başlayınca yine aynı cadde (Tevfikpaşa) üzerinde daha büyük yeni dükkânlar kiralamışlar. Ancak bu dükkânlar da kâfi gelmeyince, Sarasan Mahallesi Bey Sokağı'nda bulunan evimizi depo olarak kullanmaya başlamışlar ve ardından daha büyük bir dükkân kiralamışlar. Bu dükkân da babam işi daha da büyütmek için cam işine girmiş. Artık dükkânda nalburiye ve hırdavatın yanında 40*40, 50*50 ebatlarında cam satmaya da başlamışlar.

Peki, siz ticarete nasıl başladınız?

Ben 1953 doğumluyum. Sene 1964 yılı gösterdiğinde babamın yanında Tevfikiye Caddesi'nde ki dükkânda çırak olarak işe başladım. O yıllarda ortaokula gidiyordum. Üst üste iki sene sınıfta kaldım. O yıllarda Konya'da akşam ortaokulu açılmıştı. Bende gündüzleri babamın yanında çalışıyor, akşamları da okula gidiyordum. Böylelikle ortaokulu bitirdim. Ardından Karatay Lisesi'ne başladım. Liseye giderken babam beni okuldan aldı. Lise 2 de okulu terk ettim ve babamın yanında çalışmaya devam ettim. Bu arada 1956 doğumlu küçük kardeşim Mehmet Koçak'ta bize dâhil oldu ve babam, ben ve kardeşim hep birlikte çalışmaya başladık. Tabi o dönemler şirket falan değildik. 1973 yılında Motorlu Sanayi'de (Eski Sanayi) Koçak Ticaret adında şube açtık ve kardeşimi de başına geçirdik. Bu ilk şubemizdir. Kardeşim Eski Sanayi de ben ise merkezde çalışmaya devam ediyorduk. Bu süreç 1985 yılının sonuna kadar devam etti. 1986 yılında dedem Veyis Koçak vefat etti. Zaten dedem hayattayken de işlere çok karışmazdı.

Dedemin vefatından sonra ben Tevfikiye Caddesi'nde bulunan dükkânı kapattım ve Motorlu Sanayi'de ki dükkâna kardeşimin yanına geldim. Tabi bu arada teknik hırdavat işine girdik. Dükkâna sürekli yeni mallar getirmeye çalışıyorduk.

O zamanlar bu konuda ülke de tek bir fuar düzenlenirdi. O da İzmir Fuar'ı. Bu fuarı sürekli takip eder, işimiz olsun olmasın sürekli gider ve yeni ürünleri incelerdik. 1991 yılına geldiğinde Koçak Ticareti anonim şirkete dönüştürdük. Bu senelerde Türkiye'de bizim sattığımız malların yerli üretimi yapılmaya başlanmıştı. Bu sebeple bizde yerli malları alıp satmaya ve ürün portföyünü genişletmeye başladık. Sonra işi daha da genişlettik. Makine (matkap, freze vb.) ve takım tezgâhları (torna vb.) işine girdik. İşler iyi gidiyordu.

Tarih 27 Ekim 1992'yi gösterdiğinde, kardeşim Mehmet Koçak İstanbul'a bir bayi toplantısına gitti. Bu toplantıya giderken bindiği aracın şoförü İstanbul'da kaza yaptı ve bu kaza sonucunda kardeşim hayatını kaybetti. Vefat ettiğinde 34 yaşındaydı. Onun 3 çocuğu (2 oğlan, 1 kız) ve benim ise 4 çocuğum (2 oğlan, 2 kız) vardı. Kardeşim rahmetli olunca ben işletme de yalnız kaldım. Babam vardı ama tabii o işlere çok karışmıyordu. Tüm işlerle ben uğraşıyordum. Bu arada işler iyice genişledi ve CNC tezgâh satışlarına başladık. Tabii önceleri İstanbul'da ki ithalatçılardan malı alıp satmaya çalışıyorduk. Sonraları ise kendimiz ithal etmeye başladık. 1998 senesinde ilk ithalatımızı gerçekleştirdik. Tayvan'a gittik ve oradan bir markanın distribütörlüğünü aldık. Bu furya başka markaların distribütörlüğünü alarak devam etti ve şirketimiz çok fazla sayıda markanın satış temsilcisi olarak yoluna devam etti. 1 Nisan 2006 yılında Büsan Sanayi'sine şu an ki mevcut işyerimize taşındık ve hala burada faaliyetlerimize devam ediyoruz. Buradaki toplam kullanım alanımız 7.000 mt2. Çalışan sayımız ise 46 kişidir. Tabii bu sayıya aile üyeleri olarak bizler dâhil değiliz. 2015 yılında Japonya ile iletişim kurarak Japon tezgâhlarını da satmaya başladık. 2 Japon firmasının distribütörlüğünü aldık ve hala devam ediyoruz. Mal portföyümüze büyük vidalı kompresörleri de ekledik ve bu mallarında satışı yapıyoruz. Ayrıca sattığımızı tüm mallarında servis ve bakım işlerini de biz yapıyoruz. Yani kendi elemanlarımızla müşterilerimize teknik destek sağlıyoruz. Örneğin makinelerimizi takip ediyor ve bakım günü geldiğinde müşterilerimizden randevu alarak bakım için teknik ekibimizi gönderiyoruz.



90 yıllık bir işletmenin başındasınız. Bu süreçte ticaret açısından hiç değişmeyen ilkeleriniz oldu mu? Nelerdir?

Biz şu anda bir şirket anayasasına sahibiz. Bizim için en önemli unsurlar, hak, hukuk, dürüstlük ve basirettir. Birde bu şirkette adama göre iş bulunmaz. İşe göre adam seçilir. Şirketimizde bir mevkiyi kim hak ettiyse yaşına bakmayız, yönetim kurulu toplanır ve kimi uygun gördüyse görevi ona verir. Çalışmasına bakılır, yeteneğine bakılır ve görev tevdi edilir. Tabii kişinin iş ahlakı ve dürüstlüğü de çok önemli. Bunlar bizim hep ilke edindiğimiz ve asla taviz vermeyeceğimiz hususlar. Tabii işimizin gereği yenilikleri takip etmek de çok önemli. Bizim işimizin olmazsa olmazı dünyayı ve tüm yenilikleri takip etmektir. Çünkü müşterilerin istekleri ve ihtiyaçları yenilenen teknoloji ile değişiyor. Bu değişiklikleri takip ederek müşterilerimize iyi bir hizmet sunmak istiyoruz. Böylelikle müşterilerimizi memnun ediyor ve satışlarımızı artırmayı hedefliyoruz. Şunu net bir şekilde söyleyebilirim ki kendi sektörüm içinde en yenilikçi firmaların başında geliriz. Mesela işimizi yapmak için Konya'daki ilk faks makinasını alan firma biziz. Hiç unutmam o makinaları cam fanus

içinde saklardık. Tabi şimdi iletişim çağındayız ve herkesin bildiği üzere dünya köy oldu. Dünyanın her yerine istediğiniz anda ulaşabiliyorsunuz. Şimdi tüm tedarikçi ve müşteriler sizi rahatlıkla bulabiliyor ve mal alıp satabiliyorsunuz. Biz bunları hayal bile edemezdik. Bu dükkânı mimarlarla birlikte dizayn ettik. Ben dünya da 50'nin üzerinde ülke gezdim. Gittim araştırdım. Bu bulunduğumuz dükkânı bile, başka şirketlerde ne gördüysem, mimarlara aktardım ve birlikte projelendirdik. Her gittiğim yerlerde hırdavat satıcılarını gezdim. Millet, malın depolanması, teşhiri, ambalajı, satış teknikleri konusunda ne yapmış, hep araştırdım. Bu araştırmalarımın sonucu da kendi işletmemize aktardım ve çok iyi sonuçlar elde ettik. Mesela önceleri malın nakliyesine çok karışmazken, şimdi müşterileri daha fazla memnun edebilmek için satılan malların nakliyesinin %80'ini biz yapar hale geldik. Bunlar hep işletmemize olan yatırımlar. Mühendislerimiz, teknikerlerimiz ve satış ekibimiz, mal tanıtımı ve kişisel satış için müşteri ziyaretlerine gidiyorlar. Sonra tüm müşterilerimizi çağırıp, yeni teknolojiler, kullanımları ve avantajları hakkında seminerler

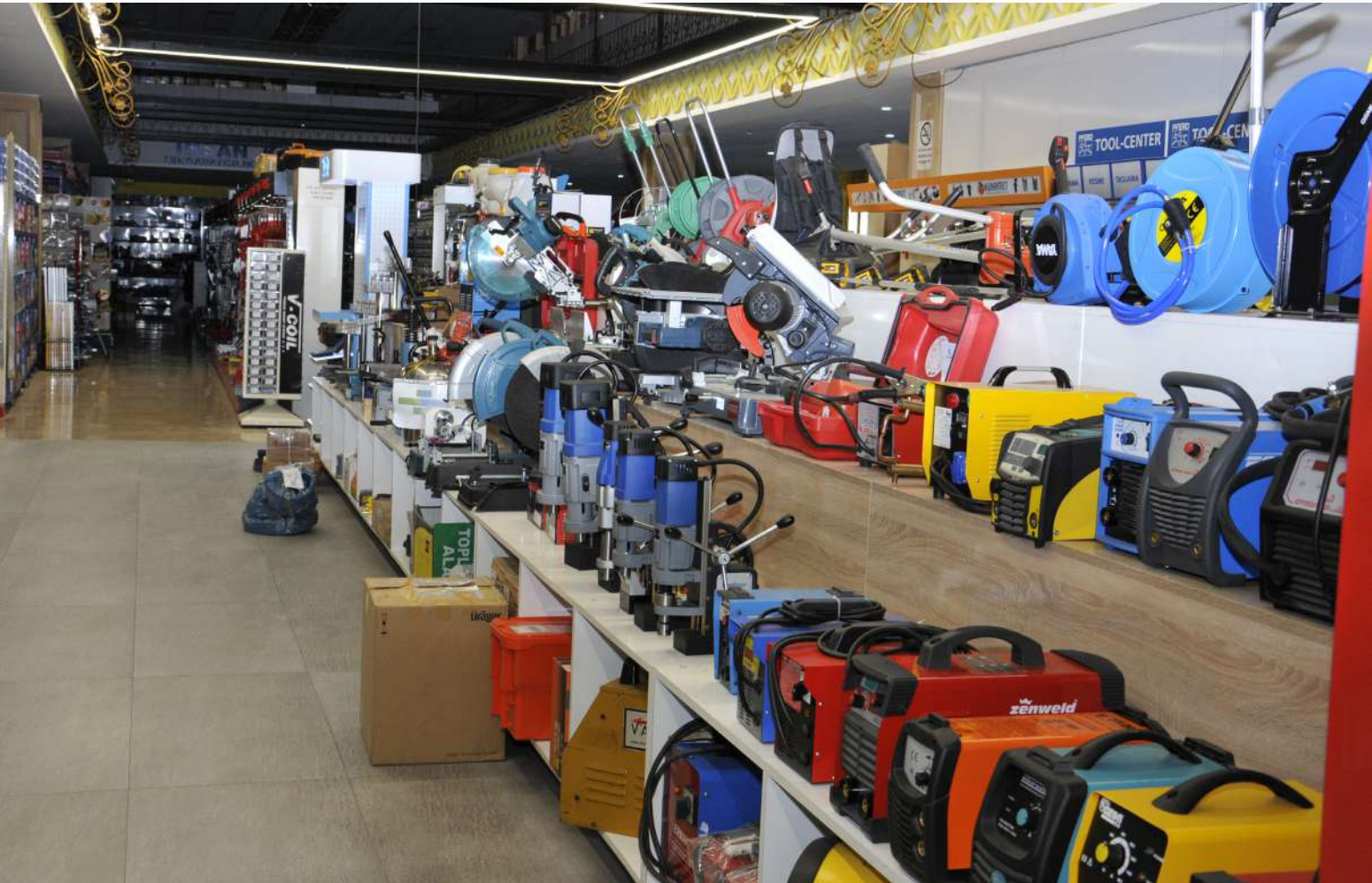
organize ediyoruz. Ayrıca çalışanlarımız da bizim için çok önemli. Bu çalışanların 25'i üniversite mezunudur. 6 tanesi ise mühendistir. Ben çalışan eğitimine de çok önem veririm. Çünkü bu işletmeyi taşıyanlar çalışanlarımızdır. Onların daha iyi olabilmeleri için sürekli eğitimlere göndeririz ve kendilerini geliştirmelerini isteriz.

Keşke bu işi değil de başka bir işi yapsaydım dediğiniz zamanlar oldu mu? Yani iş konusunda içinizde bir ukde kaldı mı?

Benim elektriğe karşı çok merakım vardı. Bu işi yapmasaydım, elektrik ustası, elektrik teknikeri veya üniversite bitirseydim elektrik mühendisi olurum. Tabi benim dönemimde elektronik diye bir bölüm yoktu.

Elektrikle ilgili bir meslek yerine bu işi seçtiğiniz için pişman mısınız?

Kesinlikle bu işi yaptığım için pişman değilim. Ama kesinlikle bir mühendislik eğitimi almak isterdim. Bu birikimlerime ek olarak bir mühendislik eğitimi alıp kendimi daha da geliştirmeyi çok isterdim. İçimde kalan ukde budur. Ama bu işi yaptığmdan hiç pişman değilim. Ben 3. Kuşağım. Şu an



şirkette dördüncü kuşak görev yapıyor. 5. Kuşağı da yetiştireceğiz ve şirkette görevlendireceğiz, inşallah.

Önceki nesilden size “Koçak” soyadı ve “Koçak Ticaret’in” bir ticari itibarı miras bırakılmış? Peki, soyad ve işletmeyi alarak neyi miras aldığımızı ve yeni nesile neyi miras bırakacağımızı düşünüyorsunuz?

Büyüklerim (dedem, babam ve amcam) bana çok itibarlı ve büyük bir soyadı ve işletme bıraktılar. Onlardan aldığımız bu bayrağı rahmetli kardeşimle birlikte yere düşürmedik ve ileriye taşıdık. Bende kendi çocuklarım ve yeğenlerime bu bayrağı yere düşürmeden taşımalarını ve aile şirketimizi daha da geliştirip büyüterek devam etmelerini vasiyet ettim. Ayrıca şirket anayasamız da belirlediğimiz ilkelerimize gölge düşürmeden bu şirketin sürdürülebilirliğini sağlamaları en büyük arzum. Bu şirkette müşteriye kandırmak, pahalı mal satmak, kul hakkına girmek, basiretsiz davranmak gibi hatalar yapılamaz, yapılmamalıdır. Bunları hep 4. kuşaktaki çocuklarıma ve yeğenlerime söylüyorum ve tavsiye de bulunuyorum.

Liderlik konusundaki düşünceleriniz nelerdir ve bir lider nasıl olmalıdır?

Öncelikle bir lider basiretli, ahlaklı, dürüst, güvenilir, çalışkan, yenilikçi, bilgili, hakka hukuka saygılı olacak ve kul hakkı yemeyecek. Ayrıca bir kişi ne işi yaparsa yapsın, işini iyi bilmeli, araştırmalı ve yenilikleri takip etmelidir. Mesela bu sektörden örnek verelim, birisi senden tornavida istiyor diyelim. Özellikle bir tornavida. Hatta numunesini de getirmiş. Şimdi önceleri bir yıldız tornavida vardı, birde düz tornavida vardı. Günümüzde 20’den fazla tornavida çeşidi var. Şimdi 20-30 senelik hırdavatçı, tornavidaya bakıyor, bunun nerde kullanıldığını kimin malı olduğunu bilmiyor. Aslında üstünde de yazar. Hırdavatçıysan bunları takip etmeli ve bilmelisin. Bunun yanı sıra, şirketleri yöneten veya lider olan kişilerde sabah dükkânını açtığında ne alınacağını, ne satılacağını, stokunu, alacağını, vereceğini bilmeli ve bunları raporlarından takip etmelidir. Günlük, 3 günlük, haftalık ve 15 günlük iş planları hazır olmalıdır. Tüm çalışanlara iş planları dağıtılmalı ve takipleri yapılmalıdır. Mesela hangi müşteriler ne zaman

ziyaret edilecek. Müşteriden randevu almak ve ekipleri yönlendirmek bile başlı başına bir planlama ve zahmet istiyor. Çünkü günümüzde zaman en önemli unsur. Eskisi gibi kimse seni randevusuz kabul etmiyor. Zaman tasarrufu çok önemli. Bizde bu planlamayı ve zaman tasarrufunu yapabilmek adına tüm ekiplerimizi güncel teknolojik aletlerle donatıyoruz. Böylelikle ne müşterimizin ne de kendi zamanımızı boşa geçirmiyoruz. Mesela ben tüm çalışanlarımdan her gün çeşitli konularda rapor alırım.

İşletmenizin devri konusunda ne düşünüyorsunuz? Ayrıca bu konuda ne gibi tavsiyelerde bulunursunuz?

Kardeşim vefat ettikten sonra tüm çocukların sorumluluğunu ben aldım. Ben okuyamadığım için tüm çocuklarım ve yeğenlerim okusun istedim ve hepsini okuttum. Hepsi üniversite mezunudur. Oğlum Veyis Koçak ziraat mühendisi oldu, ayrıca yüksek lisans yaptı. İki yabancı dil biliyor. Genel müdürlüğe onu getirdik. Yeğenim İhsan Koçak işletme mezunudur. Bir yabancı dil bilir. Onu da genel müdür yardımcısı yaptık. Diğer yeğenim Emrah Koçak harita mühendisliğini bitirdi. 3 lisan bilir. Yurt dışında yaşadı. O da işletmede çalışmaya başladı. Ancak bizim çocuklarımızın hepsi kendi işletmemizde çıraklıktan başlayarak her kademe görev almıştır. Yani yerleri süpürerek işe başlarlar. Sonra terekleri de yerleştirirler. Sonra çocuğun durumuna göre kademe kademe yükseltiriz. Yeteneği ne ise oraya yönlendiririz. Benim bu konudaki tavsiyem de aile üyesinin, şirketin en alt kademesinden işe başlatılması ve işi öğrenerek yükseltilmesi. Tabi yeteneği varsa. Şu anda yönetim kurulu başkanı benim. Benden sonra bu işi kim hak edecekse, yaşına bakmaksızın göreve getiririz. Buna yönetim kurulumuz ortak karar verir. Liyakat burada en önem verdiğimiz kriterdir. Şu anda aile şirketi olarak yolumuza devam ediyoruz. Aile dışında birisi yönetimimiz de yer almıyor.

Çocuklarınız veya yeğenlerinizle iş konusunda herhangi bir çatışma yaşadınız mı? Bu konuda çözüm önerisi olarak ne tavsiye edersiniz?

Mesela 2 sene önce, çocukların tavsiyesi ile bir katalog yaptırmaya karar verdik. Bunun maliyetini sordum. Her şey dâhil 2.000 adet katalog için 70.000 TL maliyet çıkardılar. Ben karşı çıktım.

HİDROLİK PNÖMATİK OTOMASYON

MERT



64

70.000 TL ye araba alınır, bir katalog bu kadar para etmez, dedim. Çocuklar inat etti ve kesinlikle yaptıracağız dediler. Zoraki onayladım. Ama içim hiç elvermiyordu. Neticede katalog basıldı, ortaya güzelde bir iş çıktı. Katalogu müşterilerimize dağıttık. Sonra müşterilerin tepkisine baktık. Tepkiler çok olumluydu ve bu da satışlarımıza yansıdı. Aslında bu iş için çok geç kaldığımızı fark ettim. Çünkü müşterilerimiz bizde bu kadar ürün çeşidi olduğunu bilmiyormuş, böylelikle bunun farkına vardık. Sonra çocuklardan özür diledim ve dedim ki sizler çok haklıymışsınız, benden daha ilerisini görmüşsünüz.

Bu tarz çatışmalarda sakın kalmak önemlidir. Çatışmanın alevinin sönmelerinden sonra, sorunu diyalogla çözümlenmek gerekiyor. Hatalı olan, hatasından dolayı özür dileyen ve konu kapanacak. Burada yaşa takılı kalınmamalıdır. Büyük küçük fark etmez. Çatışma konusunda en önemli unsur diyalogu ve istişareyi sürdürmektir. Benim bu konudaki tavsiyem budur. Hatta diyalog şirketin her faaliyetinde sürdürülmelidir. Herkesin her işten haberi olmalıdır. Mesela mal alınacak veya satılacak mı, yetkili aile üyelerine haber vermek gerekiyor. Bu diyalog sağlanırsa zaten

çoğu çatışma başlamadan önlenmiş olur. Kimse kimseye haber vermeden gizli kapılar arkasında iş çevirmemeli. Yapılan her iş şeffaf bir şekilde herkesi bilgilendirerek yapılmalıdır. Ortak karar almakta çok önemlidir. Çünkü ortak karar riski dağıtır. Yani ortak alınan bir karar sonucu işletme zarar dahi uğrasa hiç kimse suçlanamayacağı için çatışma yaşanmaz. Aksi durumlarda yanlış kararın sahibi hedef tahtasına konulabilir. Bu sebeple ortak kararlar çoğu baş ağrısının çözümüdür.

Sektörün geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Bu sektör yoluna devam eder. Hatta genişleyerek devam eder. Ama eski alışkanlıklarla devam etmeye çalışan şirketler yolda kalır. Yeni teknolojiyi takip edenler ise yoluna büyüyerek devam eder. Tabii bu teknolojik dönüşüme herkesin tabii olması lazım. En basiti burada müşteriyi karşılayan eski adı tezgâhtar yeni adı satış temsilcisinin bile bu teknolojik değişime ayak uydurması ve ürünleri takip etmesi lazım. Örneğin çim makinesi alacaksınız. 20 çeşitten fazla çim makinesi var. Öncelikle, bu departmanda çalışan arkadaş müşterinin bahçe bilgilerini alacak, istediği yakıt türünü öğrenecek ve müşterinin ihtiyacına göre onu yönlendirecek. Burada bu makinaların animasyonları var. Bu animasyonlar

eşliğinde müşteriye makinayla ilgili tüm bilgi ve birikimlerini aktaracak. Müşterinin bunun sonucunda ben bu işletme ve çalışanından tatmin oldum demesi gerekir. Başarı için bu şarttır. Bunu ehliyle yapabilmesi için departmandaki arkadaşın da kendini geliştirmesi ve işini araştırması gerekir. Bizde şirket olarak bu arkadaşın gelişimi için katkı sağlamalıyız. Şu an Konya’da 300’e yakın hırdavatçı bulunuyor. Bunların hepsi tornavida satıyor. Peki, bu müşteri neden bu ürünü senden alsın? Ayrıca gelen müşterilerde çok çeşitli ve bilgili. Müşteri tatmin olmazsa satış yapamazsınız. Çünkü çok acımasız bir rekabet var. Sonuç olarak firma olarak her müşteriye hazır olmalıyız.

Sektör değişimi veya yeni bir sektöre yatırım düşünür müsünüz?

Sektörümü kesinlikle değiştirmem. Birkaç kez küçük ortaklıklarla yeni sektörlere yatırım yaptık. Zarar etmedik ama düşündüğümüz karları da elde edemedik. Bana göre çıraklığını yapmadığın iş senin değildir. Bu sebeple bilmediğin işlere girmek her zaman çok büyük risk içeriyor. Çekirdekten yetişmek çok önemli. Sadece ortak olacağın kişi işi çok iyi biliyorsa belki düşünülebilir. Ama bu durumda da ortağımı iyi araştırman gerekiyor. Herkesle ortaklık yapılmaz.

Bu şirkete gelecekte yabancı bir ortak düşünür müsünüz?

Günümüz itibariyle, bu şirketin herhangi bir ortağa ihtiyacı yok. Böyle bir ortaklıkta düşünmüyoruz. Aile şirketimiz ailemizi tatmin edecek bir kaynağa sahip. Ama zaman ne gösterir bilemem. İleride çok farklı bir teklif gelirse oturur yönetim kurulunda bu konuyu tartışırız. Kararın ne çıkacağını bilemeyiz.







Kayahan Hidrolik Makina Endüstri Ticaret A.Ş.

“...aile anayasası
hazırlamaya başladık.
Babam dedi ki o zaman,
ilk madde şu olacak.
‘Şirket aile için değil,
aile şirket içindir.’”

Sevda Kayhan Yılmaz

İşletmenizden bahsedebilir misiniz? Ana faaliyet alanınız nedir?

1800 mm çapa veya 23 metre boya kadar hidrolik ve pnömatik silindir üretiyoruz. Örneğin köprü ve baraj silindirlerini, demir çelik ve off-shore endüstrisi için hidrolik silindirleri, hidrolik tampon silindirleri ve abkant ile hidrolik pres silindirlerini ifade ettiğim ölçülere kadar üretebiliyoruz.

Aile işletmeniz kim tarafından, kaç yılında kurulmuştur?

Şirketimizin kurucusu babam Mehmet Kayhan'dır. Amcam Halis Kayhan ile beraber kurmuşlardır, küçük amcam Abdullah Kayhan daha sonra onlara katılmıştır. İşletmenin temelleri 1950 yılına dayanmaktadır. İlk faaliyet alanımız ise çeşitli kamyon ve tarım makinelerinin tamiratıdır.

İlk iş yeriniz neresidir?

İlk iş yerimiz buğday pazarı civarında, çatısı olmayan, sadece duvarlar ve kapıdan oluşan 9 m²

büyükliğünde bir dükkândır. O dönem tamirat işlerini işyerinin dışında yapıyorlarmış. Dükkânı da sadece iş takımlarını saklamak amacıyla kullanıyorlarmış.

Peki, babanız bu işe nasıl başlamış?

Ondan bahsedebilir misiniz?

Babam okumayı ve araştırmayı çok sever. Her şeyi kendi üretmek ister. Üretime olan aşkı çocukluk yıllarından itibaren başlamıştır. Bir gün, babaannemle birlikte tren istasyonuna gitmişler. Babam daha 3,5 yaşında. Treni de hayatında ilk defa görmüş. Trene bakmış ve ben bunu üretebilirim, demiş. Nasıl diye, sormuşlar. Sobayı yan çevirdim mi olur, demiş. Yani daha o yaşta böyle bir hevesi olduğunu belli etmiş. Ortaokulu bitirdikten sonra bir hevesle, eğitimini Kuleli Askerî Lisesinde almak istemiş. Ancak dedem buna rıza göstermemiş ve babamı bir kalaycının yanına çırak olarak vermiş. Ancak babam yaptığı işten hiç memnun değil, çünkü farklı hayalleri var. Bu sebeple bu işten ayrılmış ve bir sene boyunca para biriktirebilmek amacıyla simit satmış. Sene sonunda da kimseye haber vermeden Sanayi Mektebine gidip kaydını yaptırmış. Bu kayıt hikâyesi de çok ilginç bir anekdottur. Çünkü herkesten ve özellikle dedemden gizli bu işi yapmış. Kayıt için okula gidecek, ancak kayıt için bir veli lazım. Bu sebeple okula giderken hiç tanımadığı birisini kendisine veli olması için ikna etmiş. Tabi soyadları tutmuyor. Bu yüzden adamı dayısı olarak tanıştırıyor. Kayıt esnasında müdür durumu anlamış ama okumaya bu kadar istekli olan bir öğrenciyi geri çevirmek istememiş ve model bölümüne kaydını yapmış. Yıllar geçmiş ve mezun olmuş. Mezun olduktan sonra yaptığı ilk iş kiremit kalıbı üretmektir. Kalıbı üretirken pratik bir yol bulmuş. Kalıbı alçıdan üretmiş. Bu yol ona çok hızlı ve basit bir şekilde üretim yapma imkânı tanımış. Bir süre sonra o kadar iş yapmaya başlamış ki işlere yetişemez olmuş. Yanına bir çırak almak için, Halis amcamın eşi Sıdika Kayhan'a teklifte bulunmuş. Sıdika yengem de ben usta çocuğuyum, usta çocuğu çırak olmaz çeyrek olur diyerek işe ortak olmuş. Bu iş bir müddet bu şekilde devam etmiş. Bu işten sonra da Halis amcamla birlikte işletmemizin temelini atıldığı tamirhaneyi açmışlar. Bu iş yerinde kamyon dingilleri, ziraat aletlerinin tamirleri gibi işlerle uğraşmış. Aslında



ilk başta dedemi de bu işe ortak olarak almışlar ancak sonrasında dedem herhangi bir katkısı olmadığı gerekçesiyle kendi kararıyla ayrılmış. Ardından Abdullah amcam bu işe dâhil olmuş ve 3 kardeş %33 hisse payı ile ortak olarak çalışmaya başlamışlar.

Sonra neler oluyor? İşletmeniz nasıl gelişmiş?

İşler devam ediyor ve büyüyor. Tabi babam yerinde durmayı sevmez. Kendini sürekli geliştirmiş. Örneğin inşaat teknikeri kursuna gitmiş ve sertifikasını almış. Daha sonra tamirat işleri devam ederken 28 yaşında Almanya'ya mühendislik eğitimi almak için gitmiş.

Tabi o yıllar yokluk yılları, bu sebeple ilk yılında çok zorlanmış. Çünkü ne dil biliyor ne de parası var. O yıllarda ne gibi zorluklarla okuduğunu bize sürekli anlatırdı. Hatta bir gün o kadar parasız kalmış ki, yemek yapan bir mutfaktan param geldiğinde ödeyeyim diyerek, yemek istemiş. Ancak paran yoksa çöpten yiyebilirsin cevabını almış. Çöpe gidip yemekleri karıştırınca, adamlar utanıp yemek vermişler. Yani böyle zorluklar içinde eğitim almaya çalışmış. Akabinde ilk yılın sonunda Almanca'yı öğrenmiş. Tabi dili öğrendikten sonra iş yapmaya başlamış. O dönemde edindiği bir kaynak telinin üstünde yazanları okuyunca, ülkemizde kaynak işinin yanlış malzemeler kullanılarak yapıldığını anlamış. Sonra bu iş üzerine yoğunlaşmış ve kaynak işini en ince detayına kadar öğrenmiş. Sonra eğitimini tamamlamayıp yurda geri dönmüş. Döndükten sonra kaynak işine burada devam ediyor. Tabi yaptığı kaynaklar ülkede yapılanlar ile kıyaslanamayacak kadar kaliteli. Çünkü hangi malzeme ile nasıl kaynak yapılacağını çok iyi biliyor. Böylelikle müşteri portföyü giderek artmaya başlamış. 1960'lı yıllara gelindiğinde, dükkânımız eski baruthane (eski hâl) karşısına taşınmıştı. Burada tamirat işlerinin yanı sıra kamyonların motorlarını arkaya alarak otobüse çevirme, çeşitli zirai aletlerin imalatı gibi işler de yapıyorlardı. 1967 yılında ise en büyük ağabeyim Abdurrahman Kayhan'da ekibe dâhil oldu. O dükkânda 1969 yılına kadar çalışmaya devam ettiler. O yıl içinde İstanbul yolu 10.km'de (şu an ki Marangozlar Sanayi) bulunan iş yerine taşındılar. O işyerinin açılışında da çok ilginç hikâyeler var.

Ne gibi?

Babam üniversite yıllarında, Almanya ve İsviçre'de çalışmış. O dönemde çalıştığı yerlerde işyerine normal şartlarda giremeyecek kadar büyük olan parçaların fabrikaların tavanından içeriye alındığına şahitlik etmiş. Yani fabrikaların tavanlarının duruma göre açılıp kapanabildiğini görmüş. Gördükleri doğrultusunda da bu iş yerini yapacağı işleri öngörerek inşa ettirmek istemiş. Bu sebeple işyerinin kapılarını bir kamyonun girebileceği boyutta, hangar kapısı gibi yaptırmış. Ancak o dönemin belediyesi bu kapı boyutlarına ne gerek var diye iskânını ilk etapta vermemiş. Bu sebeple problemi halledebilmek için o dönemin belediye başkanı Ahmet Hilmi Nalçaçığıl'e gitmiş. Ona durumunu anlatmış ve onun imzası ile o binanın iskânı alabilmiş. Ama çok uzun ve zorlu bir süreç olmuş. Ardından fabrika binasına taşınmışlar.

Sonrasında neler olmuş?

Orada çalışırken işin durumuna göre pres makinesine ihtiyaç duymuşlar. Daha önce de ifade ettiğim gibi babam her şeyi kendi üretmek ister. Ben üretim demiş ve pres makinası yapmış. Sonra madem bunu yapabiliyorum, o zaman pres üreticisi olayım demiş ve kısa sürede binlerce pres üretmişler. Bu işleri yaparken aynı zamanda karayollarının pompa ihalelerine de girmişler. Böylelikle daha önce yapmadığı yeni işler yapmaya başlamışlar. Örneğin valfler, pompalar ve kumanda valfleri üretmişler. Aslında hidrolik silindir işine yatkın olmamız ve bu işe başlamamızın sebebi de presi yaparken hidrolik silindirini de kendimizin üretmesidir. Ancak o dönem, yani 1970'li yıllar, bilindiği üzere ülke de ambargo döneminin sıkıntıları vardı. O yıllar da bu dönem gibi istediğiniz malzemeye ulaşamıyordunuz. O malzeme yokluğunda hidrolik silindirin yapılma şartları o kadar zordu ki... Örneğin, hammadde için gemilerin bozulma zamanlarında gemi şaftları takip edilirdi veya hurdalıkta bulunan kamyonlardan çıkma yağ alınır ve presler için kullanılırdı. Şimdi tahayyül edin, o yoklukta hidrolik pres, kumanda valfi, fren merkezi gibi parçalar üretilmiş. Yani yokluk içinde var edilerek gelinmiş.

Bir gün çok büyük bir vana ihalesi açılacaktı. Konya'da o dönemde dökümcüde çok azdı tabi.



İhaleyi alabilmek adına babam, Konya'daki tüm dökümcüleri organize etti. Sonuç olarak hep birlikte ihaleyi aldılar. Konya'nın vana dökümüyle tanışması bu ihale ile başlar. Yeri gelmişken söylemeliyim babamın Konya Sanayi'sine çok şey kazandırdığını düşünüyorum. Bana göre pres üretiminin ve hidroliğin başlamasında babam hep öncü olmuştur.

Vana ihalesini aldıktan sonra dökümhaneler kurduk. Ocaklara doğurgan olsun diye kadın ismi koyarlar. Bu sebeple birinin adı benim adım "Sevda" diğerinin adı ise babamın avukatının kızının adı "Ayşegül" idi. Tabi işler iyi gidiyor ve işletmemiz büyüyordu. Hidrolik silindir de yapmaya başlamıştık. Bir yandan da hidrolik pres devam ediyordu. O yıllarda da Almanya'da işçilerin kurduğu Sistem A.Ş. diye bir firma vardı. Mobilya üreten bir firmaydı. Babam ve amcamlar bu şirkete ilgi duymuşlar ve hisselerini teker teker almışlardı. Bir müddet sonra şirketin çoğunluk hissesini elde etmiştik. Şirketin adını HANTAŞ A.Ş. olarak değiştirdik. Böylelikle mobilya da üretmeye başlamıştık. Türkiye'nin ilk makaslı divanı HANTAŞ şirketinde üretilmiştir. Bu çit sesiyle yatağa dönüşen ve geri kapanabilen, halk arasında "Çekyat" olarak bilinen divanlar. Tabi bu işlerle yetinmedik. Babam sürekli ihaleleri takip ederdi. Sürekli yeni işler kovalardı. Asla durmak bilmez ve sürekli üretmek isterdi. O günlerde ülkemizde çok fazla grizu patlaması yaşanmaktaydı. Babam bunları düşünmüş ve bir çözüm üretmek istemiş. Bir gün dedi ki, maden işine gireceğiz. Biz neden hidrolik bir maden direği üretmeyelim? Ancak bu iş tabi o kadar kolay değil. Çok fazla detayı olan bir iş. Ancak azmetti ve dünyaca ünlü uluslararası bir firmadan lisans almayı başardı. Akabinde hidrolik maden direği üretmeye başladık. Ancak bu ürün ihaleleri istediğimiz gibi gitmedi. Bizden kaynaklanmayan sebeplerle ihalelerde başarısız olduk. 2-3 girişimimizden sonra bu alandan çekilmek zorunda kaldık. O sıralarda Makine Kimya Endüstrisi'nden de iş almaya başlamıştık.

Örneğin, top mermisi presi, roket mermi presi, dinamit kapsülü presi, elektrikli fünye presi, gaz maskesi presleri gibi 70'e yakın özel amaçlı pres ürettik. O dönemde Makina Kimya, bu ürünleri İngiliz bir firmadan ithal ediyordu. Bir gün babam, bir vesile ile bu firmaya gitti ve üretimi yerinde inceledi. Sonrasında bu ürünleri biz üretmeye, devlette bizden almaya başladı ve nihayetinde ürünlerin ithalatı durduruldu. Başka bir örnek vereyim, bilirsiniz o yıllarda mühimmat fabrikalarında sıklıkla patlamalar yaşanırdı. Kapsüllerin içine dolum esnasında eğer basınç fazla gelirse patlama yaşanırdı. Babam bu doluma özgü bir makine geliştirdi. Oradaki presi otomasyonunu da yaparak otomatik bir pres haline getirdi. Yani insansız dolum gerçekleştiriliyordu. Bu aralar hani çok meşhur olan endüstri 4.0 veya karanlık fabrika denilen sistemi düşünün, babam o yıllarda bu sistemi geliştirmiş ve uygulamaya sokmuştu. Sonuç olarak dolum prosesini kapalı bir fabrika haline getirdi ve patlamalar sona ermişti. Sonrasında iş hacmimizle birlikte preslerin boyutları da artmaya başlamıştı. Hidrolik kökenli çok fazla çeşitte ürünler de üretmeye başlamıştık. Geriye dönüp baktığımızda o kadar çok şey yaptık ki, bazen yaptıklarımızı unutmaya başladığımızı düşünüyorum.

1985 yılına gelindiğinde, Abdullah amcam şirketten ayrılmaya karar verdi. Ayrılırken de mobilya üretimi yaptığımız HANTAŞ A.Ş.'yi aldı. Bu şirketi amcam devraldıktan bir müddet sonra mobilya üretimini durdurdular. Bana göre çok büyük bir fırsatı kaçırdık. Çünkü geleceği çok parlak bir şirketti. Bugün ülkenin en büyük mobilya üreticisi olabilirdik.

Siz o dönemlerde şirkette çalışıyor muydunuz?

Bu işletmeye ne zaman dâhil oldunuz?

Çok büyük sorumluluklarım olmasa da ben de çalışıyordum. Benim de şirkette ilk işe başlamam 1970'li yıllarda adımla verdiğim "Sevda" isimli ocakta olmuştur. Babam beni işe getirdiğinde,

kumun içinde artık döküm parçalarını toplar ve kilosu 2,5 liraya babama satardım. Büyüdükçe de daha farklı görevler üstlenmeye başladım. Örneğin, 1977 yılında vana işi devam ederken, matkapla vanalara delik açıyordum. Devamında tornada pistonlara delik açmaya başladım. Bu şekilde şirkette daha büyük görevler almaya başlamıştım. Ancak şirkete tam anlamıyla dâhil olduğum, önemli görevler almaya başladığım yıl 1988'tir. 1992 yılına kadar şirkette babam, ben, ağabeylerim Mustafa ve Abdurrahman Kayhan, Halis amcam ile oğulları Adem ve Hasan Kayhan hep birlikte çalışıyorduk. 1992 yılına gelindiğinde ise, Halis amcam ciddi bir hastalığa yakalandı ve ayrılma isteğini ilettili. Bu yıl içinde de Halis amcamdan ayrıldık. Tabi oğulları Adem ve Hasan Kayhan'da ayrılmıştı. Dolayısıyla babam, iki ağabeyim ve ben şirketi yönetmeye başladık. Bu durum 1994 yılına kadar devam etti. O yıl, Abdurrahman ağabeyim bizden ayrıldı. Bu ayrılıktan sonra babam, Mustafa ağabeyim ve ben yolumuza devam ettik. Hidrolik silindir konusunda artık çok uzmanlaşmıştık. Pres üretimini de tamamen piyasadan çıkmasak da azaltmıştık. Çünkü artık piyasada çok fazla pres üreticisi vardı. Bu süreçte firma sayımız ikiye çıkmıştı. KONSANTAŞ ve KAYAHAN.

Tabi bu arada ben üniversite eğitimimi tamamladım. 1988 senesinde ODTÜ İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldum. O dönemler şirkette hiç ihracat yapılmıyordu. Benimde tek hayalim ihracat yapabilmektir. Hatta önceleri ne bulursam onu satayım ilkesiyle, soğan bile satmaya çalışmıştım. Tabi böyle olunca çok fazla bir ürün yelpazesi takip etmeye başladım ve birçok bilgiye erişmiştim. Zincir isteniyor oturup zincir çalışıyorum, sonra nohut istiyorlar oturup nohut çalışıyorum. 1,5 sene uğraşmış ancak hiçbir şey satamamıştım. Sonunda yaptığımın bir hata olduğunu fark ettim. Benim yaptığım işi satmam gerekiyordu. Yeni macera aramak anlamsızdı. Araştırdığımda kendi işimin ihracatı için kalite belgelerinin alınması gerektiğini gördüm. Sonra kalite belgelerini alabilmek adına bu işe yatırım yapmaya başladık. Tabi bu süreçte hala ihracat yapmak için denemeler yapmaya devam ediyordum. Ancak ufak tefek işler yapabiliyordum.

O dönem de Ereğli demir çelik fabrikası yaptığım

bir ziyarette fabrikanın modernizasyonunun yapılacağını öğrendim. Bu işi bir Avrupalı firmanın alabileceğini ve eğer alırsa yapılan "Off-Set" anlaşmasına göre bazı işleri ülkemizde yaptırılacağını öğrenmiştik. Tabi bu işler arasında hidrolik silindir üretimi de vardı. Böyle olunca bu işi alabilmek için çalışmaya başladık. Duyularımız doğru çıktı ve işi bahsedilen firma almıştı. Böyle olunca biz de hidrolik silindiri yapabilmek adına Türkiye'deki ofisiyle irtibata geçtik. Kaç kez gidip geldiğimizi hatırlamıyorum. Amacımız üretilmesi istenilen hidrolik silindirleri yapabileceğimize firma yetkililerini ikna etmektir. Karşımızda da rakip olarak Avusturyalı bir firma vardı. İş ya onların ya da bizim olacaktı. Nitekim bir gün firmanın bir temsilcisi bize ziyarete geldi ve işin bize verileceğini ilettili. Ancak bu ziyarette, bu işe lütfen çok özen gösterin, çünkü size ben kefil oldum, eğer işi başaramazsanız ben de işten atılırım, dedi. Netice olarak firmayı ikna etmiş ve işi almıştık. Tabi biz bu hassasiyetle o silindirleri ürettik ve sorunsuz teslim ettik. Herkesin bildiği gibi üretim yapmak, işi teslim etmekle bitmez. Burada da öyle oldu. Bir gün ürettiğimiz bir silindirle ilgili bir yedek parça talebi oldu. Parçayı araştırmaya başladık. Tesadüf odur ki, bu parça, işi almak için rakip olduğumuz Avusturyalı firmada çıktı. Toplam tutarı 500 Euro. Bu firmadan bunu talep edeceğiz. Ancak geçmişte rakiplik var. Sipariş mektubu hazırladım. Ama talep mektubunun önüne şirketi ve üretim kapasitemizi anlatan güzel bir girizgâh ekledim. Siparişi onaylasınlar da yedek parçayı alayım diye bekliyorum. O dönem faks var tabi. Faksı çektik hemen dakikalar sonra bu firma bizi aradı. Biz sipariş onayı beklerken, dediler ki, anlattığımız parçaları gerçekten üretebiliyor musunuz? Hayır der miyiz, elbette üretiyoruz cevabını verdik. Hemen ardından faksla bize ürün resimleri gönderdiler ve bizden fiyat bilgisi istediler. Biz de hazırladık teklifimizi gönderdik. Bir hafta sonra firma temsilcileri ellerinde sipariş mektupları ile çıkageldiler. Fiyat kısmı boş, indirim talep ediyorlar. Ben şirkettekilere dedim ki, indirim yapmayalım yoksa bu işi bunlar bize verecek. O dönem üretim müdürümüz Haydar Bey de bu siparişi kabul etmememizi, üretemeyeceğimizi söylüyordu. Çünkü aynı anda bu kadar farklı ve adetli bir işi o güne kadar yapmamıştık. O dönem en



KAYAHAN FABRİKASI

1965

72

fazla yılda 250 adet silindir üretebiliyoruz. Haydar Bey, siparişin üretim takibini yapamayız, proses de yanlış veya eksik üretilen ürün olabilir, dedi. Ama ilk büyük çaptaki ihracatımız olacak. Şirket için çok iyi bir başlangıç. Ben de çok hevesliyim. Haydar Beye, üretim sürecini ben kontrol edeceğim, siz o işi bana bırakın, dedim ve şirkette ilk kez üretim takip uygulamasını başlattım. Netice de indirim yapmadan işi aldık ve alınımızın akıyla da teslimatı gerçekleştirdik.

2000 yılına gelindiğinde işletmemizde istemediğimiz birtakım olaylar yaşanmıştı. O yılın başlangıcında Mustafa ağabeyim şirketten ayrıldı. Bu ayrılık, şirket içinde birtakım huzursuzluklar doğurdu. 2000 yılının ortalarına doğru, ben de şirketten ayrılmak zorunda kaldım. O dönem çalışmak için Ankara'ya gitmiştim. Bu dönemde babam her iki şirketi de bir müddet kendisi yönetmek zorunda kaldı. Başka bir işletmede çalışmak bana çok şey öğretti ve 2002 yılında aile işletmesine geri dönme kararı aldım. Geri döndüğümde babamla bir anlaşma yaptık. Bu işletmede artık sen benim babam değil amirim olacaksın, dedim. İlişkilerimiz resmileşmişti. Tabi ki baba kız olmaya devam ettik ancak eve gittiğimizde "SEN" olan babam, iş yerinde "SİZ" oluyordu. Tabi o yıllar çok sakın geçmedi. Ağabeylerim şirkete ve bizlere dava açmışlardı. Bu davalar şirketi yönetmemize çok fazla engel oluşturuyordu. Bir müddet sonra yönetim kurulu olarak karar alamaz hale gelmiştik. Çünkü onların hisse payı karar almamıza engel oluyordu. Bu sebeple 2010 yılında şirkete kayyum atandı. Sermaye artırımı ve yönetim kurulu seçimine gittik ve bir şekilde bu sancılı süreci atlattık. Ancak açılan davaların sonucunda babam artık yönetim kurulu başkanlığı yapamayacaktı. Bu sebeple o

dönem üretim müdürümüz olan Haydar Bey (aynı zamanda babamın yeğenidir) yönetim kurulu başkanı oldu. Bu şekilde bir müddet çalıştık. 2011 yılında Haydar Bey yönetim kurulu başkanlığını bırakmak istediğini dile getirdi. O ayrılınca yönetim kurulu başkanlığı için tek aday ben kaldım. O süreçte babamla bir görüşme gerçekleştirdik. Ben şuna inanırım. Bir işi yapacaksam ya tam yaparım ya hiç yapmam. Babama dedim ki, sen büyüksün elbette sana danışacağım. Ama alınacak kararı ben alırım. Babam, tamam bir problem yok dedi ve böylelikle şirketin yönetim kurulu başkanlığına ben geldim. 2012 yılında ise Haydar Bey kendi işini kurdu ve işletmemizden ayrıldı.

Haydar Bey ayrılmadan evvel şirkete bir profesyonel gelmesini arzu etti. Ben de istedim. Ancak bu sadece 4 yıllığına planlanmış profesyonel bir yönetim anlaşmasıydı. 4 sene sonra sistemi kurup işi bıraktılar. İlk başlarda şirket olarak bu durumu çok yadırgadık ama onlar bu şirkete çok iyi bir sistem kurdular. Profesyonel yönetimin bu aşamada bize çok şey kattığını düşünüyorum. 2016 yılı sonunda çalıştığımız banka ile bir anlaşmazlığa düştük. Biz şirket prensibi olarak banka kaynaklı kredi kullanmayız. Tercih ettiğimiz yöntem Eximbank kredisidir. Ancak o dönem ki bankamız bizi banka kaynaklı kredi kullanmaya zorladı. Bu sebeple o dönem ki fabrika binamızı ipotekli olduğu için sattım ve o banka ile çalışmamızı sonlandırdım. Bu gelişmeler üzerine 3. Organize Sanayi'sinde bulunan şu anki mevcut fabrika binamıza taşındık. Her şerde bir hayır var derler. Bu taşınma bize çok daha faydalı oldu. Çünkü şu anki kapasitemize göre çok daha düzenli bir iş akışına geçtik.

Geçmişle günümüzü kıyaslarsanız işletmeniz ne kadar büyümüştür?

Bu soruya net bir cevap vermek imkânsız. O kadar çeşitli iş yaptık ki, kıyaslayamayız. Ancak işe ilk başlanılan yeri düşünüyorum. Çatısı bile olmayan bir iş yeri ve çalışan kişi sayısı üç. Babam ve iki amcam. Bugün 23.000 m²lik kapalı bir alana sahibiz ve 220 çalışmamız var. İlk büyük ihracat hikâyemizi hatırlayım. Bu siparişimiz 36 çeşit, 152 adet silindirdi. Bu bizi o dönem çok zorlamıştı. Şu anda ise seri olmayan müşteriye özel dizayn edilmiş ve üretilmiş 500 çeşit, 7.000 ve 9.000 adet arasında silindir üretebiliyoruz.

Yaklaşık 70 yıllık bir aile işletmesisiniz. Bu süreçte işletmenizin hiç vazgeçmediği ilkeleri oldu mu? Nelerdir?

70 yılı devirmek kolay olmadı. Bana göre bir şirketin ilkeleri olmadan bu kadar süre devamlılığını sağlaması mümkün değil. Bu ilkelerden bazıları için başında oluşuyor, bazıları ise yapılan hatalar sonucunda edinilen deneyimle kazanılıyor. Bu şirketin de ilkeleri var ve bu ilkelerin birçoğu babam tarafından oluşturulmuş ve bir şirket kültürü haline getirilmiştir. Dolayısıyla ilkeleri görmek için babamı analiz etmek yerinde olacaktır.

1960'lı yıllardı. Eski halin karşısındaki dükkânda faaliyetlerimizi yürütüyorduk. Evimiz de dükkânın hemen üstündeydi. Şunu çok iyi hatırlıyorum. Babam üst kata, çorap alması için çırak gönderirdi. Çorabı deliniyor, kokuyor veya sertleşiyordu ama işi bırakıp da çorabını değiştirmek için bile eve çıkmıyordu. Bazen işi bitirebilmek adına dükkânda yattığını bilirim. Tabi burada annemin de hakkını vermek lazım. Her zaman babama çok destek vermiştir. Bu üretim işleri her zaman zordu. Ancak o dönemler çok daha zordu. Babam bu şirketi var edebilmek adına çok çalıştı. Hala da çalışır. Şu an 89 yaşında ama hala yorulmak nedir bilmez. Belki de bu yaşında bu kadar zinde olmasını buna bağlıdır. Hiçbir şeyi unutmaz. Biz unuttuğumuzda da ben bile unutmuyorum, unutmak nedir diye, bize kızar. Mesela yanında emeklilikten söz edemiyoruz. Ben çalışırken siz ne emekliliğinden bahsediyorsunuz, der. Biz de hala çok çalışıyoruz. Sanırım ilk ilkemiz bu, özverili şekilde çalışmak.

Babam, çok okur ve araştırır. Çocukluk yıllarımda kütüphanesini hatırlıyorum. İçerisinde dünya

klasiklerinden, felsefe kitaplarına birçok eser bulunmaktaydı. Benim “Devlet” ve “Bostan” kitaplarını ilk gördüğüm yerdir, o kütüphane. Ayrıca Almanya’da aldığı eğitim de sanırım ona bizden çok farklı düşünme yeteneği ve vizyon kattı. Çünkü babam her zaman çok şahsına münhasır bir kişilik olmuştur. Örneğin babamla birlikte, Almanya’da gezerken nerde yol inşaatı görsek durur metro mu, su tesisatı mı diye incelerdik. Eğer su tesisatı ise çamurun içinde orada kullanılan vanalardan numuneler toplardık. Arabamızın içinde bir sürü vana numunesi olurdu. O zamanlar bu yaptığımız bana manasız gelse de biz şirket olarak çok büyük bir vana ihalesi aldık. İnanılmaz bir öngörüsü vardı. Yıl 1996. Babam Tayvan’a torna almaya gitti. İhtiyacımız olan, 1100 mm çapında 3 metre boyunda CNC torna makinesi. Oradayken beni aradı, bir torna gördüm 1300 mm çapında ve 8 metre boyunda, alayım mı, dedi. Bana sorması da gerçekten danışacağından değil de yanına suç ortağı aramasından tabi. Babacığım ne ihtiyacımız var böyle bir tornaya, sanki bize 8 metre boyunda silindir siparişi mi geliyor, gerek yok, dedim. Babam bana, orda sinek var mı Sevda, dedi. Hayır baba, dedim. Sen oraya bir bal koy da bak bakalım sinek var mı yok mu, dedi. Bu cevap karşısında donup kalmıştım, bir şey diyemedim. Bunu düşünürken önüme Almanya’dan bir sipariş maili geldi. Bizden 7 metre boyunda 52 adet silindir sipariş ediyorlardı. Maili okuyunca şok olmuştum, babam nasıl bu kadar öngörü sahibi olabiliyor diye. İkinci şirket ilkemiz vizyoner ve öngörülü olabilmek. İnşallah bu özellikler babamdan bana geçmiştir. Geçtiğimiz yıl kurlarda yaşanan dalgalanmayı ve sonucunda oluşan ekonomik daralmayı, biz şirket olarak 2016 yılında tahmin ettik. O dönem ki fabrika binamızı ve araçlarımızı anında sattık. Ayrıca çoğu maliyet kaleminde de küçülmeye gittik. Bugün ise bir kişiyi bile işten çıkarmadık, hatta bu ekonomik daralmanda çalışanlarımıza çok iyi bir oranda zam verdik.

Bir diğer ilkemiz ise çalışanlarımıza verdiğimiz önemdir. Çalışanlarımız bizim için çok önemlidir. Kan bağı ile bağlı olmasak ta uzun yıllar bizimle çalışan ve artık ailemizin bir üyesi gibi gördüğümüz çalışanlarımız var. Mesela şu an bir baba ve oğul birlikte çalışıyorlar. Torun da gelirse 3 neslin çalıştığı bir firma haline geleceğiz, inşallah. Bu firmanın itibarı için çok önemli bir

özellik. Çalışanlarımızla kan bağı ile bağlı değiliz belki ama gönül bağı ile hepsi bizim için ailemizin bir üyesi. Onların eğitimi için de büyük özveri gösteriyoruz. Bizim işletmemizde CNC operatörleri kendi kodunu kendi yazar. Yani bir başkası onlara işleyeceği parçanın kodunu göndermez. Aynı zamanda da yeni gelen çalışanlara kod yazmayı öğretirler. Artık bu bir şirket geleneğine döndü.

Bu süreçte ise bazı ilkelerimizin değişime uğradığını söyleyebilirim. Mesela, babam hayal kurmayı çok seven birisidir. Hayalini kurar ve o işe hemen başlar. Mühendislik zekâsı sanırım. Başladı mı da çok büyük başlar. 4 makine mi lazım, 8 tane yapar. 3.000 m² yer mi lazım, 10.000 m² yapar. Hep büyük düşünür. Babamın hayat hikâyesini konu alan daha önceki bir çalışmada, onun için hayallerinin gerisinde kalan adam diye bir tabir kullanmışlardı. Gerçekten de hayallerini hala gerçekleştiremedik. Belki de ekip olarak yetersiz kaldık, tam olarak bilemiyorum. Benim dönemim de ise daha somut verilere dayalı bir yönetim anlayışı hâkim. Ben işletmemizi finansal açıdan bir disipline soktum ve EBITDA'yı (finansal performansı gösteren bir yöntem) takip ediyorum. Yani işletme olarak şu an finansal raporlarımıza çok büyük önem gösteriyoruz ve bunu ilke edindik. Ayrıca babamın kafası tekniğe çok yatkındır. İşin tekniğine ve üretimine odaklanır. Her şeyi bilmek ve öğrenmek ister. Yani multi (çoklu) disiplin çalışmayı çok sever. Ben ise daha çok ihracata yönelik düşünürüm ve bir konunun uzmanı olunmasının işletmeye çok daha fazla avantaj sağlayabileceği kanaatindeyim. Dünya'da hidrolik silindir denildiğinde akla "KAYAHAN" markasının gelmesi en büyük hayalim.

Bu işi yapmayı siz mi seçtiniz? İçinizde ukde kalmış başka bir iş fikriniz var mıydı?

Aslında doktor olmak istiyordum. Branşımı bile seçmiştim. Nöroloji. Ancak babam ben iş adamıyım ölü yatırım yapmam dedi. Eğer tıbbiye eğitimi almak istersen ayda 30 TL gönderirim, yurttan mı kalmak istersen evde mi kalmak istersen sana kalmış, dedi. Ama eğer istediğim branşları tercih edersen, özelliklede ODTÜ olursa istersen ev, istersen araba alırım dedi. Ben de ev alma seçeneğini kabul ederek ODTÜ'de okudum. Şimdi geriye doğru baktığımda bu seçimimden gayet memnunuz.

Çünkü yaşanan süreçler düşünüldüğünde bu işletme için benim burada olmam gerekiyordu. Ayrıca benim hayalimdeki nöroloji için Türkiye elverişli değildi ve yurt dışına gitmem gerekiyordu. Ben yurt dışında mutlu olamazdım.

Konuyu biraz yönetime kaydıralım. Size, göre bir lider nasıl olmalıdır? Ayrıca sizden sonra gelen 3. nesil için işletmenin devri ve yeni lider seçimi konusunda hangi kriterlere dikkat edeceksiniz?

Abdurrahman ağabeyimin ayrılığında sonra kızları (yeğenlerim) Aysen 2000 yılında, Sevsen, 2002 yılında ve Hansen 2006 yılında işletmemizde çalışmaya başladılar. Burada hisseleri de var. Sonra kızlarımız evlendi ve eşleri de bizimle birlikte çalışmaya başladı ve önemli sorumluluklar üstlendiler. Böylelikle ailemiz daha da büyüdü. Şu an 3 nesil bir arada çalışıyoruz. Bu işletmenin köklerini daha da sağlamlaştırıyor. Gelecekteki liderin kim olacağı konusunda şu anda bir fikrimiz ve çalışmamız yok. Ancak lider seçiminin konsensüsle olması önemli. Benimki konsensüsle olmadı. Bende şartlar böyle gerektirdi. Sonuçta bu çocukların hepsi eğitilmiş ve hepsi aday olabilirler. Bu süreçte verilecek yanlış kararlar aslında bu çocukların geleceğini etkiliyor. Hatta işletmenin de geleceğini etkiliyor. O dönem mevcut liderin vereceği karar belki kendisini olumsuz etkileyebilir ancak çocuklarımız ve işletmemiz için bu kararları almanız gerekiyorsa almak zorundasınız. Yani devir sürecinde mevcut liderin, işletmenin devri için istekli olması çok önemlidir. Bunun yanı sıra, devir edilecek çocukların da lider olabilmek için yeteneklerinin olması şart. Ya da onları bu günlere hazırlamalısınız. Bana göre öncelikle lider olmak isteyen kişi işi bilmelidir. Yani işle bütünleşmelidir. Hiç unutmuyorum, bir gün vanalara matkapla delik açıyorum. Dalgınlıkla matkapla başparmağımı deldim. Tabi babamdan da çekiniyorum. Parmağımı diğer elime kısırdım ve babamın yanına gittim. Baba ben matkapla parmağımı deldim, dedim. Bana döndü ve ustalık girmiştir kızım bir şey olmaz, dedi. Bir işletmede lider olmak istiyorsanız o ustalığı almalısınız.

Aile şirketi dışında başka bir işletmede çalışmak da bana çok şey kattı. Bana göre her çocuğun aile şirketinin dışında çalışması gerekir. Bunu yaparak babasının verdiği değer ve fırsatın farkına

varması lazım. Çünkü ne yaparsanız yapın aile işletmesinde patron çocuğu oluyorsunuz. Bu değeri işletme içinde öğrenemiyorsunuz. Ben Ankara'da çalışmadan önce babamın çok antidemokratik ve sert olduğunu düşünürdüm. Allah beni öyle bir sınava tabi tuttu ki, Ankara'daki işletmede çalıştım ve özel sektör çalışma koşullarını öğrendim. Ben o şirkette aslında babamın ne kadar kolay ikna edilebileceğini öğrendim. Eğer babama veri ve akıl ile bazı şeyleri sunarsanız size karşı koymuyor ve fikrinizi kabul edebiliyordu. Ben o tecrübeden sonra bu yolu keşfedebilmişim. Kızım geçen sene işletmeyi bitirdi. Şu anda küresel çapta bir finans firmasının Türkiye ofisinde çalışıyor. O firmanın çalışma koşulları cidden çok yıpratıcı. Örneğin 1 Ocak günü veya hafta sonu bile çalıştırıyorlar. Mesai saatleri diye bir şey de yok. Çalışma şartları cidden ağır bir firma. Ama onun gelişmesi ve kariyer yapması için de çok iyi bir fırsat. Kızıma dedim ki, çok yorulacaksın ama buna değecek. Biraz dışını sık ve işini öğrenmeye odaklan. İlk işe başladığında 6 ay boyunca asgari ücret verdiler. Bir gün, günlük ücretini hesaplamış. Bana, anne senin evine gelen temizlikçi bayan benden çok daha fazla kazanıyor, dedi. Ben de ona dönüp bana dürüst ol sana bir şey soracağım, dedim. Eğer çalışma şartların bu firmadaki gibi olsaydı ve ben aile şirketinde sana asgari ücret ödeseydim, şirketimizde çalışmaya devam eder miydin, diye sordum. Kızımın verdiği cevap, asla etmezdim, oldu. Onu ilk etapta aile işletmesinde işe başlatsaydım, bu zorlukları görmeseydi, onu tatmin edemeyecektik. Bu firmada, çalışmanın ne olduğunu ve değerleri öğreniyor. İyi de bir iş tecrübesi ve bilgisi kazanıyor. Ayrıca bu işletme onun için mükemmel bir antrenman sahası. Eğer bir gün bu işletmeden çıkıp bizim işletmemizde çalışmaya başlarsa burası ona çok kolay bir iş temposu sunacak ve bunun değerini çok iyi bilecek. Bu sebeplerden ötürü çocukların başka bir işletmede özellikle de patron çocuğu gibi görülmeyecek bir yerde çalıştırılması gerçekten çok önemli bir konu.

Ancak bu süreçte şunu da öğrendik. Aile dışından birisi gelip de en tepeye geçmemeli. Çünkü bizim gibi aile şirketlerinin bir kurum kültürü var. Buranın dinamikleri çok ayrı. Kişinin, şirkette yetişmesi ve büyümesi bence önemli olan bir başka kriter.

Aile işletmelerinde yaşanan diğer bir sorun kaynakların dağıtılmasıdır. Bu konuda işletme içinde çok fazla çatışma yaşanabiliyor. Sizin işletmenizde kaynak dağıtımı konusunda aile mi yoksa işletme mi daha önceliklidir?

2000 yılında Arman Kırım'dan aile anayasası dersi almaya gittim. Aynı zamanda, kendisi benim hocamdı. Eğitimden döndüm. Sonra aile anayasası hazırlamaya başladık. Babam dedi ki o zaman, ilk madde şu olacak. "Şirket aile için değil, aile şirket içindir." Babama dedim ki, bu çok saçma. Ben yorulduktan ve rahat etmedikten sonra ne yapayım parayı. Babam da cevap olarak asıl olan şirkettir, ailenizin birlikteliği bile bu şirketin başarısına bağlıdır, dedi. Hiç kimse, ben de dâhil, bu dediğine inanmadık. Ancak o istediği için bu madde anayasada yer aldı. Daha sonra ise babamın ne kadar haklı olduğunu fark ettim. Aile, kesinlikle şirket içindir. Aslında ikisi arasında dengeli bir ilişki kurmak en doğru yoldur. Yani şirket bizi besleyecek, biz de şirketi. Her şeyinizi şirkete verir ve bazı şeyleri çocuklarınıza yaşatmazsanız, çabuk bıkarlar. Her şeyinizi ailenize verirseniz de işletmenizin bekasını sağlayamazsınız. Dengeli olmak gerekir.

Sektörünüzün geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Farklı bir yatırıma yönelecek misiniz?

Sektörün geleceğini kötü görmüyorum. Ne kadar dijital olursa olsun, bu sektör lazım. Burası asla ölmez ama biz niş pazara, yani büyük silindire hapsolacakmışız gibi duruyor. Şu an 3.nesilde iki çocuğumuz robotik ve informatik konularına çok büyük ilgi duyuyor. Onun için buraya alternatif robotik olabilir. Tabi bu iki çocuğun buraya katılması lazım. Ama bu uzun vadeli bir durum.



Molino Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş.

**“...aynı anda iyi
bir tüccar ve iyi bir
sanayici olunamaz.
Biz sanayici olmayı
tercih ettik.”**

Salim Alaybeyi

İşletmenizden bahsedebilir misiniz?

Ana faaliyet alanınız nedir?

Molino olarak anahtar teslimi un, irmik ve yem fabrikalarının kurulumunu gerçekleştiriyoruz. Ayrıca son yıllarda “Food Processing” dediğimiz komple gıda işleme konularına da girerek gıda şehirleri kompleksleri yapan bir firma haline dönüştük. Yani un, irmik ve yem fabrikalarının yanı sıra daha kompleks projeler yapan bir kurum olduk. Ayrıca mevcut tesislerin modernizasyonu, kapasite artırımını, ıslahı vb. konularda da mühendislik, projelendirme ve imalat açısından hizmet veriyoruz. Bu süreçte kullanılan tüm makine ve ekipmanları kendimiz tasarlıyor ve üretiyoruz. Genellikle yurt dışı pazarlara hitap ediyoruz. Şu anda yoğunluklu olarak Kuzey Afrika Ülkeleri, Orta Afrika Ülkeleri ve Rusya’yla çalışıyoruz. Daha önce Avrupa ve Ortadoğu ülkeleriyle de çok fazla çalışma imkânımız olmuştu. Ancak şu anda bu bölgelerde yaşanan birtakım sıkıntılar, çalışmalarımıza ara vermemizi sağladı. Ürünlerimizde üst marka olarak işletmemizin de ismi olan Molino’yu kullanıyoruz.

Molino’nun manası nedir?

Molino Latince köklü bir kelimedir. İtalyanca “Molino” ve İspanyolca “Molinos” kelimelerinin dilimizdeki karşılığı un fabrikasıdır. Babam da uluslararası arenada tanınabilir bir isim olsun diye “Molino” kelimesini tercih etmiş. Bir ara markayı değiştirmeyi düşündük. Ancak marka bilinirliğinin yüksek olması bu düşüncemizden vazgeçmemizi sağladı. İlk iş yaptığımız dönemlerde bizi İtalyan

ve İspanyol şirketi zannediyorlardı. Ancak şu anda Dünya’da çok iyi tanınan bir şirketiz ve Türk olduğumuzu biliyorlar.

Aileniz ticarete nasıl başlamış?

Ailemizi ticaretle tanıştıran ve bizleri iş hayatına yönlendiren kişi Rahmetli dedem Salim Alançlı’dır (Alaybeyi). 1950’li yıllarda dedem buğday tüccarlığı, ekmeğin fırını işletmeciliği ve daha sonrada değirmencilik sektöründe faaliyet göstermiş. Dedem inanılmaz bir ticari zekâyâ ve vizyona sahip olan çok iyi bir tüccarmış. Okuma yazma bilmemesine rağmen, kıvrak zekâsı sayesinde tüm işlerini halledebiliyormuş. Bununla ilgili kısa bir anekdot paylaşayım. Dedemin yanında çalışan sekreteri, onun okuma yazma bilmediğini 4 sene boyunca anlayamamış. Okunması ve cevaplanması gereken bir evrak geldiğinde, gözlüğümü kaybettim veya bulamadım bahaneleri ile tüm evrakları sekreterine okutmuş. 4 sene sonunda benzer bir bahane söylediği esnada sekreteri gözlüğünün yanında olduğunu fark edince, onun okuma yazma bilmediğini anlayabilmiş. Yani anında çözüm üretebilen pratik bir zekâyâ sahipmiş. Kendisi okuyamadığı içinde tüm çocuklarının okumasını çok arzu edermiş.

Babam Ömer Lütfi Alaybeyi 1936 doğumludur. Dedem bu işlerle uğraşırken babam o yıllarda lise öğrencisiymiş. O yıllarda yurt dışından satın aldığımız bir un fabrikasının montajı için gelen yabancı çalışanlara lisede öğrendiği Fransızca bilgisi çerçevesinde tercümanlık yapmaya çalışmış ve bu konuda başarılı olmuş. Çünkü çok gayretli ve azimli bir öğrenciymiş. Dedemin de vizyonu malum. Bakmış ki, babam çok istekli ve bu konuda çok yetenekli bir çocuk, bu işin eğitimini almak için Fransa’ya gidip gitmeyeceğini sormuş. Bunun üzerine babam teklifi kabul etmiş ve okul bittikten sonra Fransa’ya Yüksek Değirmencilik Okulu’na eğitim almak için gitmiş. Babam yurt dışında okurken dedem de arkadaşlarıyla ortak bir şekilde Konya Ova Un Fabrikasını kurmuş. Daha sonra babam yurt dışında eğitimini tamamlamış ve yurda dönmüş. Dedem, babam döner dönmez onu ortağı olduğu un fabrikasına işletmeci pozisyonunda işe almış ve babam bu fabrikada uzun yıllar çalışmış.

1964 yılına gelindiğinde dedem vefat etmiş. Vefatın





ardından fabrikanın diğer ortaklarıyla yaşanan birtakım sıkıntılar yüzünden, babam da fabrikadan ayrılmak zorunda kalmış. Ayrıldıktan sonra kendi işletmesini kurmaya karar vermiş. Böylelikle aynı yıl içinde Molino Büro'yu kurmuş. Bu iş yerinde ilk zamanlarda fabrika projeleri ve çeşitli tasarımları çiziyormuş. Sonra bu işin sadece projeye kısmında yer almaması gerektiğine inanarak, 1965 yılında Molino Makine 'yi büyük amcamla birlikte kurmuşlar. İlk iş yerimiz Ankara yolu üzerinde 240 m² büyüklüğünde bir dükkandı. Burada çok basit 1 torna makinesi, 1-2 adet matkap ve 5-6 kişilik bir çalışma ekibi vardı. Yani küçük bir atölyeydi. Ben o zamanlar 5 yaşındaydım. Hayal meyal hatırlıyorum bu dükkânı. Babamın o dönemlerde yurt dışında tahsil görmesi ve mühendislik vasfının olması şirkete çok avantajlar sağlamıştı. Projeler, diyagramlar, mevcut fabrikaların kapasite artırımı ve küçük tesisler kurarak yavaş yavaş işlerini artırmaya başladı. Daha sonra ekibe küçük amcam da dâhil oldu. Bir müddet bu şekilde çalıştıktan sonra iki amcam, makine imalatı yerine un imalatı yapmak istedikleri gerekçesiyle işletmeden ayrıldılar ve Alaybeyi Un Fabrikası'nı kurdular. Babam bu fabrikanın kurulumu karşılığında amcamların hisselerini satın aldı ve çok güzel bir ayrılık gerçekleşti. Yanlış hatırlamıyorsam 90'lı

yılların ortasındaydı. Daha sonrasında işlerimiz giderek artmaya ve ünümüz ülke sınırlarını aşmaya başladı. İlk başlarda un fabrikaları yapıyorduk. Ardından irmik ve yem fabrikalarının kurulumu da ürün portföyümüze eklendi. Şimdiler de ise daha önce de ifade ettiğim gibi çok daha kompleks gıda tesislerinin kurulumunu gerçekleştiriyoruz.

İşlerin giderek artması doğal olarak daha büyük işyeri ihtiyacını doğurdu ve iş yerimiz de değişti. Şu anda 3. Organize 'de yer alan iş yerimizde 30.000 m²'si kapalı olmak üzere toplam 54.000 m² büyüklüğünde bir alanda, 120 kişilik bir ekiple üretim faaliyetlerimize devam ediyoruz. Ayrıca Ar-Ge konularına çok ilgi gösteren bir firmayız. TÜBİTAK'ın desteğiyle kendi sektörümüzde ülkemizin en büyük Ar-Ge merkezini kurduk. Bu konuda Avrupa'nın da en büyük iki üç işletmesinden birisiyiz.

Bu süreç içinde babam yine Fransa'da yüksek lisans eğitimini tamamladı. Eğitimi devam ederken "Valek" diye bir makine icat etti ve bu makineyi yüksek lisans tez konusu olarak seçti. İcat ettiği bu makine çok büyük ilgi ve takdir gördü. Daha sonra bizde bu makinenin patentini aldık. Yüksek lisansını tamamladıktan çok uzun yıllar sonra ise doktora başladı ve Selçuk Üniversitesi Makine

Mühendisliği bölümünü tamamladı. Babam şu an 83 yaşında ve hâlâ işinin başındadır. Ar-Ge projeleri ile ilgileniyor. Yani 1964'teki o proje ve araştırmacılık hala devam ediyor. Ayrıca kendisi işletmemizin hala Yönetim Kurulu Başkanı'dır. Ben ise Yönetim Kurulu Başkan vekili olarak şirketin sevk ve idaresi, imalat, pazarlama vb. alanlarda görev yapıyorum. Kısacası küçük bir atölye olarak başladığımız yolculuğumuza şu an Dünya'da çok iyi tanınan bir işletme olarak devam ediyoruz.

Peki, siz bu işletmeye nasıl ve ne zaman dâhil oldunuz?

Babam çok sert, disiplinli ve eğitime âşık bir adamdır. Her zaman hem dini hem içtimai açıdan, insanlara ulaşmayı, insanları eğitmeyi ve insanlara yatırım yapmayı kendisine borç bilmiştir. Genlerinde var sanırım.

Ben tek erkek çocuğum. Bir de kız kardeşim var. Böylelikle hem beni hem de kız kardeşimi tamamen askeri disiplin ile yetiştirdi. Bizler de hakkını vererek çok çalışkan ve disiplinli talebeler olduk. 12 yaşına girdiğimde aile işletmemizde çalışmaya başlamıştım. Yani ilkokulu bitirdim, işletmeye geldim. Önce makine parçalarının küçük resimlerini çizerek işe başladım. Ondan sonra tornacılığı öğrendim. Ardından kaynakçılık, oto

boyacılığı, marangozluk, montaj işleri, dış ticaret gibi şirkette ne kadar departman var hepsinde çalıştım. Bu süreçte de Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümünden mezun oldum. Tabii tüm boş zamanlarımı işletmede geçiriyor ve çalışıyordum. Bu durum ben askere gidene kadar devam etti. Zaten benim askere gitmemle evlenmem de aşağı yukarı aynı periyotlarda oldu. Askerden geldikten sonra, işletmede ufak tefek sorumluluklar almaya başladım. Bir müddet böyle devam ettikten sonra yurt dışı işlerine gittim. Böylelikle giderek daha fazla sorumluluk aldım ve doğal olarak iş yüküm ve yetkilerim de arttı. Ayrıca bu işler devam ederken Amerika'da Kansas Üniversitesi'nde uzmanlık eğitimi aldım.

Babam hiçbir zaman disiplinini üzerimizden kaldırmadı ve tatlı bir baskıyla bizi yetiştirdi. Ancak kız kardeşim genç yaşta evlendiği için o ev hanımı oldu ve şirkette yer almadı. Şu an şirkette hissedarımız ama aktif olarak işletmede görev almıyor.

Her zaman gayet düzenli bir hayat standardımız oldu. Varlıklı bir ailenin çocuğu olmamıza rağmen, öyle yetiştirilmedik. Yani cebimize bol paralar koyulup, altımıza da araba verilerek gezip tozmadık. Her zaman disiplinli bir şekilde hem eğitim gördük hem de iş hayatında yer aldık. Öyle olunca ben hem alaylı hem de mektepli oldum.



Tabi yaşımız belli bir seviyeye gelip işte çok fazla yetkiler almaya başladıktan sonra, karşılığımı da almaya başladım. Yaklaşık 45 senedir yurt dışında dolaşıyorum. 160'dan fazla ülke gezdim. Şu an yılın 7 ayı yurt dışında olurum. Sadece iş de değil. Çeşitli sivil toplum örgütlerinde aktif olarak görev yapıyor ve dünyanın çeşitli taraflarında Türkçe, İngilizce ve Fransızca konferanslar veriyorum.

Babanız veya siz, bu işi severek mi yapıyorsunuz? Yani içinizde başka bir iş yapmak gibi bir ukde kaldı mı?

Babamda fevkalade mühendislik zekâsı ve kabiliyeti var. Dedem muhtemelen bunu keşfetmiş olacak ki onu bu alana yönlendirmiş. Dedem aslında iyi bir tüccar. Bu sebeple öngörü yeteneği çok iyi ve nereye nasıl yatırım yapacağını iyi biliyor. Babamla ben ise iyi bir sanayiciyiz. Ama iyi birer tüccar olamadık. Bu konuda “Çok iyi sanayici çok iyi tüccar olamaz, çok iyi tüccar ise çok iyi bir sanayici olamaz” diye genel bir kaide vardır. Çünkü sanayicilik çoğu şeyden feragat etmeyi ve fedakâr olmayı gerektirir. Yapılan her türlü faaliyette kâr etme mantığı, sanayiciliğin kısır kalmasına yol açar. Yani her zaman maddî çıkarlarınız doğrultusunda hareket edemeyebilirsiniz. Tüccarlıkta ise her daim kârlılık ön plandadır. Kârlılığı arka plana atarak iyi bir tüccar olamazsınız. Bu sebeple aynı anda iyi bir tüccar ve iyi bir sanayici olunamaz. Biz sanayici olmayı tercih ettik.

Ülke içinde ve ülke dışında kurmuş olduğumuz yüzlerce tesisimiz ve projemiz var. Türkiye’de değirmencilığe ilk başlayanlardanız. Belki bizim gibi birkaç daha firma vardır. Ama tek tek makine bazında değil de mühendislik destekli komple fabrika kurabilen tek firma biziz. Bu bizim iddiamız değil, piyasa içerisindeki herkes bunun böyle olduğunu açıkça ifade ediyorlar. Ayrıca Molino olarak şu ana kadar yaklaşık 15 tane firma doğurduk. Yani işletmemizde çalışarak iş deneyimi ve piyasa tecrübesi edinen çalışanlarımız, ayrılarak kendi iş yerlerini kurdular. Bu firmalarla hiçbir zaman rekabet etmedik, etmeyiz de. Yani onlar bizim rakiplerimiz değildir. Ayrıca bu firmalarla her zaman iletişimimiz ve iş ilişkimiz de devam etmektedir. Arada iş paylaşıyoruz, taşeronluk hizmetleri alıyoruz. Onlar iş yapış daha da güçlendikçe bundan da gurur duyuyoruz. Onlar da

işletmemize ve babama karşı hala saygı ve sevgi duyarlar. Bu anlattıklarım sanayici olduğumuzun hem kanıtları hem de sonuçlarıdır. Biz bu tercihimizden hiçbir zaman pişmanlık duymadık ve bu sebeple de başka bir iş yapmak gibi bir ukdemiz olmadı.

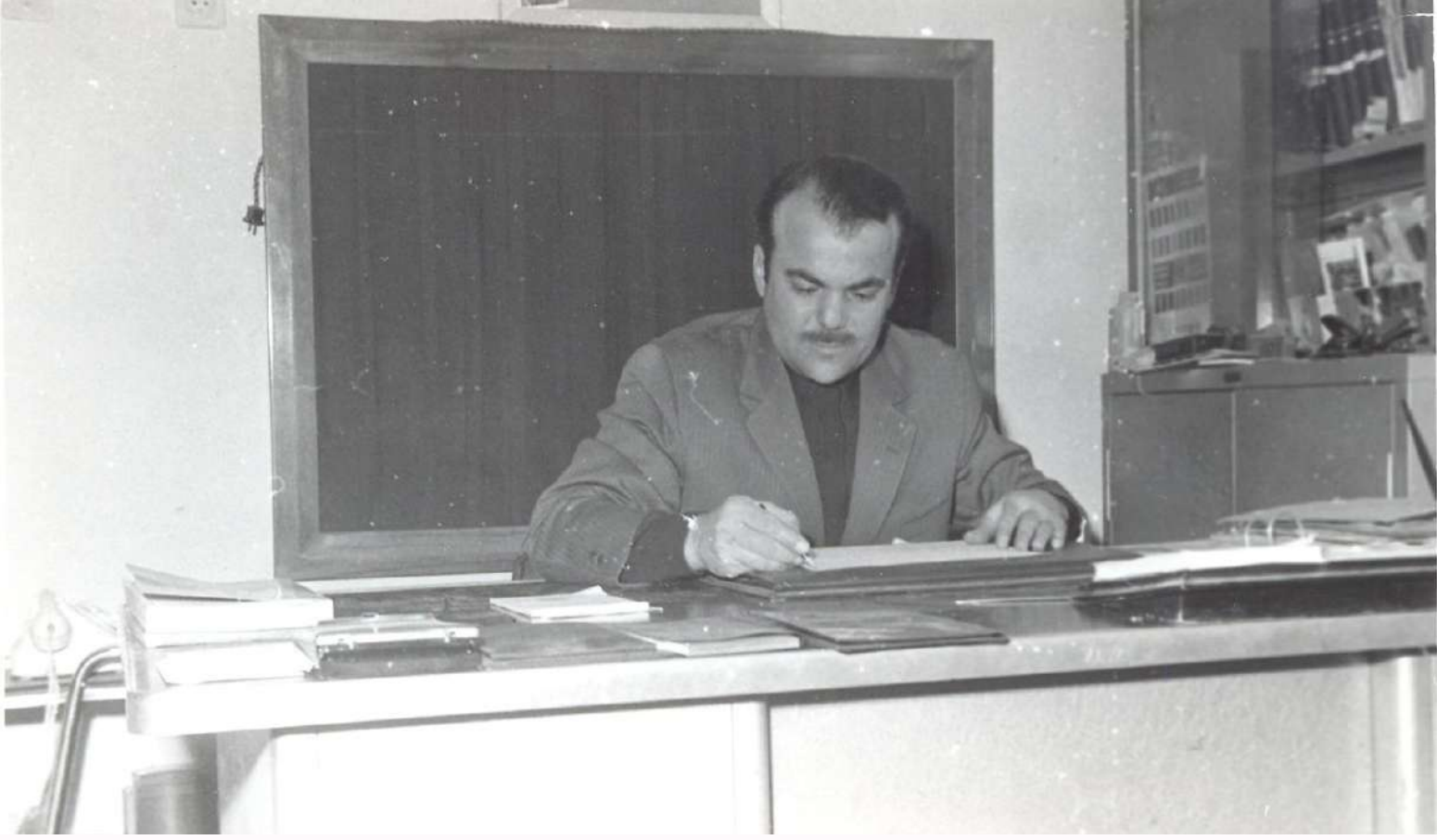
55. yıllık ticari geçmişe sahip olan bir işletmede görev yapıyorsunuz. Bu süreçte, hiç değişmeyen ticari ilkeleriniz oldu mu? Nelerdir?

Elbette oldu. İlkeli olmak hem ticari hayatta hem de kişisel hayatta çok önemlidir. Bana göre ilkesiz olan bir ticari hayat çok uzun süreli olmaz. Bu işletmeninde birden fazla ilkesi var. Zaten bu ilkeler genellikle birbirine gebe olduğu için tek ilke ile yola çıkamazsınız. İlkeleriniz ne kadar çok olursa hitap ettiğiniz kitle de o kadar geniş olur.

Bu işletmede öncelikle doğruluk ve dürüstlük olmazsa olmazdır. Ticarete bu iki ilkeyi edinirseniz, gelecekte bu ilkelerin çok büyük avantajlarını elde edebilirsiniz. Eğer bu iki ilkeye ihanet ederseniz, bu seferde bu ilkelerin gazabına uğrar ve bir sürü dezavantajlar yaşarsınız. Rahmetli Salim dedemin “Yapacağınız şeyi söyleyin, söylediğiniz şeyi yapın” diye bir lafı vardı. Yani yapabileceklerinizi vaat edin, yapamayacağınız bir şeyin sözünü vermeyin, eğer ki bir söz vermişseniz, sonucunda çok büyük zararlar da edecek olsanız da o sözünüzü tutun, derdi. Biz hep bu düsturla büyüdük.

Daha sonra iş disiplini, ahlakı ve işe olan saygı da çok önemlidir. Ayrıca yaptığımız işin takibini iyi yapacaksınız. Yani işi yaptım bitti, benden çıktı demek olmaz. Bu ne iş ahlakı ile ne de bizim seçtiğimiz sanayici olmak tercihi ile bağdaşamaz. Şehrimizin tabiri ile “işinizin abdalı” olacaksınız. Bilhassa bizim gibi anahtar teslimi işletme kurulumu ve proje yapan firmalar için bu konu hayati bir önem taşıyor.

Öz kaynaklarla çalışmak önem verdiğimiz bir diğer ilkemizdir. Biz Molino olarak borçlanmayı çok sevmiyoruz. Özellikle de banka nezdinde krediler ile iş yapmak bize uygun bir alternatif değil. Belki dünya çapında dev bir firmada olamamamızın sebebi bu ilkedir. Peki, doğru bir tercih miydi? Kesinlikle doğru bir tercih olduğunu düşünüyorum. Ekonomi içerisinde hesaplayamadığımız veya öngöremediğimiz veriler çok büyük riskler içerir. En ufak bir olayda çok çabuk yara alırsınız. Ama



bizim gibi firmalar küresel bazda çok büyüyemez ama çok stabil gittiği içinde kimse de onu deviremez. Yani biz şu ana kadar sayısız sıkıntı atlattık ama çok şükür en ufak bir darbe almadık.

Bu ilkeleri edindiğinizde, ürün kaliteniz artıyor, paydaşlarınızla olan ilişkileriniz düzeliyor ve sonuç olarak piyasa içinde itibar elde ediyorsunuz. Piyasa itibarı çok önemli bir konudur. Çünkü işletmenizi çalışmak için tercih edilen bir müessese haline getirir. Tedarikçileriniz sizinle çalışmak ister, müşterileriniz sunacağınız ürünün kalitesinden emindir, kalifiye eleman bulmakta zorlanmazsınız. Bu saydıklarım gibi birçok avantaj elde edersiniz. Şu an çalışan sayımız 120 kişi demiştim. Bu 120 kişinin bizim işletmemizde ortalama çalışma süresi ise 25- 30 yıldır. Yani bu sayı bizim kemik kadromuzun sayısıdır. Bu insanlar burada çalışmaya başlamış ve bir başka işletme de çalışmayı hiç düşünmemiştir. Geçen gün 40 yıllık bir elemanımızı emekli ettik. Bu durum işletme itibarının somut bir kanıtıdır.

“Alaybeyi” soyadı ve “Molino” markası ile ne gibi bir miras bırakıldığını ve geleceğe ne gibi bir miras bırakacağınızı düşünüyorsunuz?

Daha önce ifade ettiğim gibi, babam bu işletmeyi dedemin vefatının ardından kurmuştur. Şirketin ilk

kuruluşunda babamın sermayesi çok azmış. Ancak nereye giderse, Rahmetli Salim’in oğludur, ne isterse verin, “asil azmaz bal kokmaz” kazanınca öder, demişler. Yani kuruluştaki tüm makine ve teçhizatları hep uzun vadelerle veresiye almış. Bu sebeple Rahmetli dedemin oluşturduğu itibar, bize en büyük sermaye ve miras olmuştur. Ayrıca ondan iş ahlakını ve disiplini gibi ticari hayatın gerektirdiği tüm kriterleri öğrendik. Bugün bizler dedemin dirisiyiz. Onun bize öğrettiklerini bugün sürdürmeye gayret ediyoruz. Aynı şekilde bizlerde bu düsturları bizden sonraki gelen yeni nesle aktarmakla mükellefiz ve bunun için çabalyoruz. Bu konuda başarılı olacağımızı düşünüyorum.

Şirket olarak çok kurumsal bir yapıya sahip olduğumuzu söyleyemem. Ancak iş disiplini, ahlakı ve sistemi konularında mükemmele yakın bir yapımız var. İnanın, oluşan ve kemikleşen bu yapıyı ne ben ne de babam değiştiremeyiz. Çünkü bu unsurlar artık şirket kültürü haline geldi. Öyle ki, farklı bir yaklaşım gösterdiğimizde personelimiz bizi uyarır ve yapılan bu işin anayasamıza uygun olmadığını belirtirler.

Lider olmak konusunda ne düşünüyorsunuz? Size göre bir lider ne gibi özelliklere sahip olmalıdır?

Bir dönem, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) Fas Konsey başkanlığı yaptım. Bu süreçte rahmetli Vehbi Koç bizim düzenlediğimiz bir toplantıya katılmıştı. Tabi, biliyorsunuz Vehbi Bey, ülkemize çok büyük katkılar sağlamış bir iş adamıydı. Ayrıca çok da mülayim bir şahsiyetti. Toplantımızdaki katılımcıların birçoğu genç girişimcilerden oluşuyordu. İçlerinden bir katılımcı “Sayın Koç, siz Türkiye’nin en zengin kişisisiniz. Burada benim gibi birçok genç girişimci var. Bizlere de nasıl zengin olacağımız konusunda bir yol gösterir misiniz? Belki sorduğum bu sorunun 500 tane cevabı vardır, ancak bize bir yol gösterin ve bizler de oradan devam edelim” dedi. Vehbi Bey, öncelikle bu katılımcı ile tanıştı ve hangi sektörde çalıştığını sordu. Ardından katılımcıya hitaben “Bak evladım, aslında zengin olmanın çok az yolu var. Yani çok fazla yolu yok, öyle 500 tane unsur saymayacağım. Öncelikle bulunduğunuz sektörde rekabet varsa o işi en iyi sizin yapmanız gerekiyor. Böylelikle pazar payınızı yükselterek kârlılığınızı artırabilirsiniz. Ya da öyle bir iş yaparsınız ki, hiç kimse bu işi yapmıyordur. Böylelikle rekabet olmadığı için çok büyük kârlar elde edersiniz. Ancak bir yol daha var ki, onlardan çok daha basittir. Babanızdan yüklü bir miras kalır ve zengin olursunuz. Bunun başka bir izahı yoktur.” dedi.

Bu anekdotan hareket edersek, bir şirkete liderlik edecek kişinin bu işi çok iyi yapması lazım. Yani iş bilgisinin çok iyi olması ve her aşamayı o konunun çalışanlarına izah edecek kapasitesinin olması gerekiyor. Ancak ülkemizde bizim sektörümüzde inanılmaz bir rekabet yaşanıyor. Bir sektörde rekabetin olması aslında iyidir. Çünkü rekabet, kalite ile kapasiteyi artırır, fiyatlar düşürür ve işletme sahiplerinin işe bakış açılarını değiştirir. Bu kadar rekabet yaşanan bir piyasada artık işini iyi yapmak çok fazla avantaj sağlamıyor. Yani bu aşamada artık farklılık yapanlar kazanacak. Dolayısıyla işini çok iyi yapmak, rekabette çok ön sıralara geçmek için yeterli olmayabilir. Biz bu sebeple Ar-Ge’ye inanılmaz yatırımlar yaptık.

Dolayısıyla giderek artan bu rekabetin içinde işletmesini büyütmek isteyen bir liderin yaratıcı olması ve yatırımlarının bir kısmını Ar-Ge’ye yönlendirmesi gerekiyor. Özetle artık bu sektörde herkesin yaptığını yaparak kazanamazsınız. Tabi rekabetin bu kadar artması pazarları da daraltmış durumda. Çünkü piyasadaki tüm oyuncular, tüm pazarlara girmeye çalışıyor. Bu süreçte liderlerin işletmesini bu koşullara uydurması çok önemlidir. Örneğin bir işletmenin birden fazla lisansı olması gerekiyor. Annem Robert Koleji mezunudur. Yani ana dili gibi İngilizce bilir. Babam ise eğitimini Fransa’da tamamladığı için çok iyi Fransızca bilir. Yani benim ana dilim İngilizce, baba dilim ise Fransızcadır. Ayrıca Rusça ve birazda Arapça bilirim. Şirketimizde ise 7 lisan bilinmektedir. Yani şu anda 7 farklı lisanda, müşterilerimizle yazışabiliyor, dokümantasyon hazırlayabiliyor, şartnameleri çeviriyor ve iş ilişkilerimizi yürütebiliyoruz. Bu bize dış ticarete çok büyük avantajlar sağlıyor. Bu sebeple bir liderin birden fazla lisana hâkim olması bu şartlarda bir zorunluluktur. Ayrıca, eğitime çok önem vermesi ve hem kendini hem de çalışanlarını eğitmesi ve geliştirmesi gerekiyor.

İşletmelerin devri konusunda ne düşünüyorsunuz?

Dedem birinci nesil, babam ikinci nesil, ben ise 3. nesilim. Tabi, Allah babama uzun ömürler versin şirketimizin gene başında devam ediyor. Benden sonra, işletmeyi devir alacak dördüncü nesli de ben yetiştiriyorum. Benim 3 çocuğum var. 2 kız 1 oğlan. Büyük kızım mali müşavir oldu, küçük kızım ise stajını başlattı ve o da inşallah müşavir olacak. Her ikisi de işletmemizin muhasebe departmanında görev yapıyor. Oğlum ise daha öğrencidir. Okulunu bitirdikten sonra gerekli şartları sağladığında, onun da aramıza katılmasını umut ediyoruz. Şu anda çocuklarımın çalışma performansından memnunum, gayet başarılılar. İnşallah dördüncü nesle zamanı gelince işletmemizi gönül rahatlığı ile devredeceğimizi düşünüyorum. Ancak bu devir konuları genel itibarıyla aile işletmelerine hep çok büyük sorunlar çıkarmaktadır. Bu konuda esas olan işletmenin devrinin, her işte olduğu gibi, ehil olana verilmesidir. Ayrıca Allah herkese uzun ömürler



versin, ama işletmenin mevcut liderinin sağlığında bir sonraki halefini belirlemesi gerekiyor. Yani kimin geleceğinin önceden tespit edilmesi şarttır. Bu seçim esnasında ise, nepotizm (akraba kayırmacılığı) yerine liyakat esas alınmalıdır. Yani benim kızımdır, oğlumdur, kuzenimdir, yeğenimdir şudur budur gibi liyakat dikkate alınmadan sadece kan bağına bağlı yapılan devirlerin, işletmeyi çok büyük belirsizlik ve risklere sürükleyeceğini düşünüyorum.

Özetle, benim çocuklarım hukuki olarak sadece mirasçısıdır. Bunun ötesinde işletme açısından başka bir şey ifade etmez. Hukuki açıdan mirasçı olmaları ise, eğer işletmeyi yönetme konusunda ehil değillerse, işletmenin devir edileceği manasına gelmemektedir.

Devir konusunu bir kenara bırakalım. Öncelikle çocuklarımızın bu işletmede görev alabilmesi için bile koyduğumuz kriterler var. Örneğin çocuklarımızı, aile işletmemiz dışında belli bir süre başka bir işletmede çalışmadan, burada istihdam etmiyoruz. Benim her iki kızım da, okullarını bitirdikten sonra müşavirlik konusunda başka bir müessesede çalıştılar. Hem de çırak olarak işe başladılar. Yani dosya da taşındılar, vergi dairelerinde iş takibi de yaptılar. Oğlum içinde aynı kurallar geçerli. Bana göre bir çocuğun öncelikle, aile bağı olmayan bir işletmede emir alması gerekiyor. Öncelikle bir emir alsın ki sonrasında emir vermeyi öğrensinsin. Çünkü bir emir verdiğinizde karşı tarafın

reaksiyonunun ne olacağını önceden tahmin etmeniz lazım. Bu sebeple öncelikle masanın emir alan tarafına otursun ki, emir veren taraf oturduğunda karşı tarafı iyi analiz edebilsin. Zaten lider olmak konusunda saydığımız kriterlere ve işletmemizin ilke edindiği kurallara riayet etmeleri gerekiyor. Ama daha önce de ifade ettiğim gibi işletmenin 4.nesile devri konusunda bir problem yaşayacağımızı sanmıyorum.

İşletme içinde yaşanan çatışmalar konusunda ne düşünüyorsunuz? Çatışma konusunda geliştirdiğiniz bir çözüm öneriniz var mıdır?

Çözüm yolunu bulamazsanız zaten dağılırsınız. Çünkü işletmeler içinde çatışmalar her zaman yaşanır ve bundan kaçamazsınız. Dolayısıyla bizim de çatışma konusunda çözüm yollarımız var. Bizim işletmemizin bugünlere kadar gelmesindeki ana sebep, saygıdır. Bizde büyük büyüklüğünü, küçüğe küçüklüğünü bilir. Baba ailenin başıdır ve lideridir, bu sebeple o ne derse o olur. Ancak bir babanın da kararları her zaman danışarak alması gerekir. Örneğin benim babamda çok sert ve disiplinli bir adam olmasına rağmen, alacağı kararları sürekli bizimle istişare eder. Aslında şu anda sahip olduğu güç ona şirket içerisinde her istediğini yapma imkânı tanırken, o alacağı en basit kararlarda bile bizimle istişare etmeyi tercih ediyor. Bu süreçte her zaman bizim dediğimizi dinleyip ona göre kararlar alıyor mu? Her zaman diyemem. Bazı durumlarda kendi hissiyatına ve tecrübelerine göre kararlar

aldığı da oluyor. Biz düşen ise o ne karar alırsa alsın, kendi kararımız gibi sorumluluğu almaktır. Böyle olduğunda yaşanan çatışmalar masa başında yaşanıyor ve orada çözüme kavuşturuluyor.

Aile işletmelerinde çatışma yaşanan diğer bir konu da işletme kaynaklarının dağıtılmasıdır. Bu işletme de bu kaynakların dağıtımı konusunda aile mi yoksa işletme mi önceliklidir?

Aile dediğiniz bir kutsal varlıktır. Kutsal olduğu içinde bir başka şeyle kıyaslanamaz veya onun önüne geçirilemez. Çünkü o farklı bir boyuttur. Aynı bir kültürü ve felsefesi vardır. İşletme ise maddi çıkarların ön planda olduğu bir hayat ve süreci kapsar. Onunda kendine göre bir yapısı ve kültürü vardır. Bu iki farklı sistem birbirinden etkilenir mi? Elbette etkilenir. Ancak ikisinin sınırlarını iyi çizmek gerekiyor. Sorunuzun cevabına gelirsek, aile yapısının bozulmaması için işletme yapısının çok sağlam oluşturulması gerekiyor. İşletmesi iflas eden ailelerin nasıl dağıldıklarına ve ne gibi facialar yaşadıklarına görüyoruz. Bu konuda çok fazla örnek gösterebiliriz. Bunları önceden öngörmek ve kaynak dağılımında yaşanabilecek tartışmaları engellemek mümkündür. Şirketinize uygun bir maaş sistemi, harcama planı ve kriterleri getirirseniz bu sorunlardan kurtulabilirsiniz. Ayrıca bu konularda adaletli ve şeffaf olmak da gayet önemlidir. Çok kalabalık bir aile olmadığımız için, bu konularda bir problem yaşamadık.

Sektörünüzün geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Türkiye olarak değirmen ve sektör makineleri imalatında biz dünya birincisiyiz. Yaklaşık Türkiye'nin bu alanda yaklaşık 2 milyar Amerikan Doları (USD) büyüklüğünde bir ihracatı vardır.

Piyasa açısından bir pazar daralması mutlaka olacaktır. Çünkü imalatçı sayısı giderek artıyor. Ayrıca teknolojinin de etkisiyle istekler değişecek ve üretim yöntemleri de değişecektir. Ancak sanayi hiçbir zaman durmaz. Belki zaman zaman daralır ama yeni bir ufuk çıkar ve herkes o yöne doğru

yeni yatırımlar yapar. Bu çark hep böyle devam eder. Sadece savaşlar, afetler gibi olağanüstü durumlarda dünya nüfusu geriye doğru giderse büyük bir daralma yaşanır.

Peki, yeni sektörlere yatırım yapmayı düşünüyor musunuz?

Şirket felsefesi olarak çok fazla bölünerek kontrol edemeyeceğimiz işlere ve sektörlere girmeyi hiçbir zaman düşünmedik. Bunu yapabilecek kapasitemiz ve yeteneğimiz olmadığından değil, bunu mantıklı bulmadığımız için bu tarz yatırımları düşünmedik. Bir şirket dikey olarak büyüdüğünde sektöründe liderliğe oynar, yatay olarak büyüdüğünde ise riskini dağıtabilir. Biz işletme olarak dikey büyümeyi tercih ediyoruz. Çünkü yatay büyüdüğünüzde, her sektörde oluşabilecek tüm sorunlarla uğraşmanız gerekiyor. Ayrıca uzmanlaşma ve farklılaşma sağlamanız da çok zor. Yatay büyüme aile üye sayısı çok olan aileler için mantıklı bir strateji olsa da bizim gibi aile üye sayısı az olan aileler için mantıklı değildir. Ben tek erkek çocuğum. Birden fazla sektörü yönetmek yerine kendi sektörümde dünya lideri olmak için enerji sarf etmek bana çok daha mantıklı geliyor. Çünkü hem zihin hem de sermaye olarak bölünmek, çok akıllıca bir hamle olmaz. Bu sebeple hamlelerimiz dikey olarak büyüme yönünde olacaktır.

Yabancı ortaklık konusunda ki görüşleriniz nedir? Gelecekte böyle bir ortaklığa sıcak bakarmısınız?

Yabancı ortaklık şu anda ajandamızda yok. Çünkü şu anda bizim ortak olabileceğimiz firmalar aynı zamanda bizim ciddi rakiplerimiz konumunda. Yani sektörü kontrol edebiliyoruz. Neden bu pazar payını başka birisi ile paylaşayım. Ancak bu yeni ortaklık bize öyle ufuklar vaat eder ki, yeni bir vizyon katacağına ikna olur ve kabul ederiz. Aksi halde şu anda böyle bir ortaklığa sıcak bakmıyoruz.



Okkalar İnşaat A.Ş.



“Hiç unutmuyorum, ortaokul yıllarımda 120 kiloluk çuvalları taşıyordum. O yıllarda kendi kilomun 50-60 olduğunu düşünürseniz, ne kadar zor şartlarda yetiştiğimizi hayal edebilirsiniz. Biz tüm bu zorlukları gördüğümüz ve yaşadığımız için, hiçbir işi yadırgamayız.”

İbrahim Okka

İşletmenizden bahsedebilir misiniz?***Ana faaliyet alanınız nedir?***

İşletmemiz halk arasında yap-sat olarak bilinen yöntem ile iş ve yaşam alanları inşa etmektedir. OKKALAR markası ile Konya'da faaliyetlerine başlayan şirketimiz, hali hazırda hem Konya'da hem de İstanbul'da önemli projeleri hayata geçirmiştir.

İş hayatına nasıl atıldınız ve işletmenizi ne zaman kurdunuz?

İş hayatı yani ticaret ile küçük yaşlarda tanıştım diyebilirim. Babam Şaban Okka bakkaldı ve mütevazı bir dükkânı vardı. Ben ve ağabeylerim daha ilkokula başlamadan ve okuldan arta kalan tüm zamanlarımızı babamın dükkânında geçirirdik. Bakkalda çalışmak bize müşteriler ile konuşmayı, müşteri halinden anlamayı, hesap- kitap tutmanın ne kadar önemli olduğunu, daha da önemlisi eskilerin tabiri ile güvenilir ve itibarlı bir esnaf olmanın prensiplerini öğretti diyebilirim.

Üniversite çağına geldiğimde ise sınava girdiğim ilk yıl Ortadoğu Teknik Üniversitesi'ni Kimya Bölümü'nü kazandım. Üniversiteye gittiğim 1968-69 yılları üniversitelerimizde özellikle de benim üniversitemde öğrenci olaylarının arttığı anarşi ve terör olaylarının yoğun yaşandığı bir dönemdi. Ailem sürekli olarak endişe içinde idi. Babam, memleketimiz Konya'da okumam konusunda oldukça ısrarcıydı. Babamın telkinleri ile ben ikinci yılmda tekrar sınava girdim ama yine aynı okul ve bölümü kazandım. Babamın ısrarları ile üçüncü sene tekrar sınava girdim ve Konya Devlet Mimarlık Mühendislik Akademisi'ni yani bu günkü adı ile Selçuk Üniversitesi İnşaat Mühendisliği bölümünü kazandım. Tabi ki her yeni mezun gibi bende üniversiteyi bitirdikten sonra mühendislik bürosu açarak kendi kariyerime adım attım.

OKKALAR İnşaatın hikâyesi ise 1976 yılında Konya Valiliği'nin yanındaki Hacı Hasan Camisi'nin arkasında bulunan iki katlı bir evin zemin katında başladı. Daha sonra Larende Caddesi'ndeki Sahip Ata Cami'sinin doğu tarafında bulunan belediyenin eski işletme binasına taşındığımızda Konya'da 30 veya azami 50 dairesel konutlar inşa edebilen bir şirket haline gelmiştik. Yap-sat modelindeki işimizin tecrübe açısından temelleri ve tabi ki bu gün OKKALAR markasının bilinirliğinin temelleri bu işyerinde iken atılmıştır demek yanlış olmayacaktır. 1990 yılında Nalçacı Caddesi'nde bulunan ve bu gün hala faaliyetlerimizi yürüttüğümüz mevcut işyerimize taşındık. 1990 yılından itibaren ise geçmişte gerçekleştirdiğimiz projelerdeki başarılarımızın ve piyasada kazandığımız itibarımızın bize kazandırdığı öz güven ile daha büyük projeler yapmak için harekete geçtik. İnşaat sektöründe başladığımız projeleri zamanında bitirip müşterilerinize teslim ettikçe insanların güvenini kazanır ve itibar elde edersiniz. Bizim de alınımızın akıyla tamamladığımız her bir proje, zamanında sahiplerine teslim ettiğimiz her konut ve işyeri, müşterilerimizin, meslektaşlarımızın ve hemşerilerimizin gözünde ki itibarımızın artmasına vesile oldu.

OKKALAR İnşaatın temellerini bizim ufkumuzu açan, yol gösteren ağabeyim Prof. Dr. Osman Okka ve her zaman özveri ile çalışan kayınbiraderim Mustafa Yeşil ile birlikte attık. İyi günde kötü günde birbirimizi kırmadan/küsmeden geçirdiğimiz 29 yıllık birlikteliğin ardından yeni bir yapılanma gerçekleştirdik. 2006 yılından itibaren Konya'da kazandığımız deneyimlerimizi İstanbul'a taşımaya karar verdik ve bir şube açarak İstanbul'da da inşaat projeleri gerçekleştirmeye başladık.

Geçmişle bugünü kıyaslarsanız işletmeniz ne kadar büyümüştür?

Şirketimizin bugünlere gelmesinde en önemli paylardan bir tanesi geniş tecrübesi ve bilgisi ile her zaman bir adım önde olmamızı sağlayan Prof. Dr. Osman Okka Hocam olmuştur.

Elbette inşaat sektöründe kapasitenizi endüstri işletmeleri gibi seri üretim rakamlarının yıllara göre mukayesesi ile veya fabrika alanlarındaki büyüme ile ifade edebilmek mümkün olmuyor. Bu soruya belki inşaat üretebilme yetenek ve



yeterliliklerimizin geçmişe göre mukayesesi ile cevap vermek doğru olabilir. Bu açıdan baktığımızda daha önce ifade ettiğim gibi 30 ile 50 dairelik genellikle tek bir apartman şeklinde konut projeleri yapabilen bir işletme iken bu gün bahçe ve sosyal alanları ile birlikte 600 daireli konut projeleri üretebilen bir işletme haline geldik. Yine ilk başlarda gerek finansman, gerekse işletme organizasyonu olarak tek bir proje yönetebilecek yetenekte iken bu gün birden fazla projeyi zaman zaman farklı şehirlerde aynı anda yürütebilecek yeterliliğe ulaştık.

Okkalar olarak bu güne kadar yaklaşık 5000 konut ve işyerini müşterilerimize kazandırmış olmanın mutluluğunu yaşıyoruz.

Çalışan açısından bir kıyaslama yapabilir misiniz?

Genel olarak inşaat sektöründe işler proje bazında ve dönemsel olarak yürütüldüğü için, özellikle inşaat aşamasında işgücünün büyük bir kısmı taşeron işletmeler tarafından sağlanır. Ayrıca bunlardan bağımsız olarak muhasebe, satış, insan kaynakları, proje tasarım faaliyetleri ve şantiye yönetimi için kendi bünyemizde kadrolu çalışanlarımız ve yöneticilerimiz bulunur.

1976 yılında 4 kişi ile çıktığımız yolculuğumuzda bu gün Konya ve İstanbul ofislerimizde 50'den fazla kişiye istihdam sağlamaktayız. İnşaat dönemlerinde ise yaklaşık 800 kişiye taşeronlar aracılığı ile istihdam sağladığımız dönemler olmuştur.

2 kere kimya bölümünü kazanmış ancak şartlar gereği inşaat mühendisliği eğitimi almışsınız. Hiç keşke bu işi değil de başka bir işi yapsaydım dediğiniz oldu mu? Yani işle alakalı içinizde kalan bir ukde oldu mu?

Hayır, keşke başka bir iş yapsaydım diye bir düşüncem veya ukdem olmadı. Neden mi? Biz köy kökenliyiz, yani köyden şehre göç etmiş bir aileyiz. Daha önce ifade ettiğim gibi babam bakkallık yaparak ailemizin geçimini sağlıyordu. Hem ben hem de ağabeyim ona hep yardım ettik. Okul dışında, hafta içi hafta sonu demez, hep dükkânımızda çalışırdık. Biz bu şartlardan yetişerek bugünlere ulaştık. Hiç unutmuyorum, lise yıllarımda 120 kiloluk çuvaları taşıyordum. O yıllarda benim 60 kilo civarında bir genç olduğunu

düşünürseniz, ne kadar zor şartlarda yetiştiğimizi hayal edebilirsiniz.

Biz tüm bu zorlukları gördüğümüz ve yaşadığımız için, hiçbir işi yadırgamayız. Bize bir iş emanet edildi, daha doğru ifade ile Allah (CC) bize bir meslek ve iş nasip etti, biz de elimizden geldiğince, işin hakkı neyse onu yaptık ve yapmaya da devam edeceğiz. Keşke şöyle olsaydı gibi söylemlere kapılmadık, kapılsaydık bugünleri göremezdik.

46 yıldır ticari faaliyetlerini sürdüren bir işletmenin başındasınız. Bu süreçte edinilen ve bu zamana kadar hiç değişmeyen ilkeleriniz oldu mu? Nelerdir?

Gerek özel gerek iş hayatında ilkeleri olmayan kişiler özel yaşamlarında çevreleri iş hayatında ise piyasalarında onurlu ve güvenilir bir insan olarak yaşam sürdüremezler. Bu bir işletme içinde farklı değildir. İşletmelerde ilkesiz olurlar ise varlıklarını sürdüremezler ve geleceğe kendilerini taşıyamazlar.

Elbette bizim de hem kişisel olarak hem işletme olarak hayatımıza ve faaliyetlerimize kılavuzluk eden ilkelerimiz ve değerlerimiz var ve bunlara riayet ediyoruz. Dürüstlük, şeffaflık, iş disiplini, kontrol ve saygı işletmemizin temel ilke ve değerleridir.

Biz Okkalar olarak, münasebet kurduğumuz kişilerin haklarını kendi hakkımız gibi gözeterek hareket ederiz. Yani dürüst, ahlaklı ve şeffaf bir ticaret anlayışımız vardır. Bu ilkeler zaten günümüzde tüm ticari kurumların uyması gereken ve işletmenizi nesiller boyunca ayakta tutabilecek unsurlardır. Zaman zaman dürüstlüğünüzden taviz vererek kısa zamanda çok büyük kazançlar elde edebileceğiniz durumlar olur. Eğer kısa günün karı için dürüstlüğünüzden ve iş ahlakınızdan taviz verirseniz gelecekte var olamazsınız. Ayrıca bu ilkeler öyle hassas bir yapıya sahiptir ki bir kere ihmal veya inkâr ederseniz bir daha geriye dönemezsiniz. Çünkü bu ilkelerle işletmeniz ve piyasada sağladığınız itibar birlikte büyürler. Hamdolsun ki bugüne kadar bu ilkelerden taviz vermedik.

İş disiplini ise şahsen çok önemseydiğim bir konudur. Maalesef bugünkü gençler iş disiplini konusunda bizimle aynı şekilde düşünmüyorlar.

Örneğin gençler zamanında işe gelme gibi basit bir konuda bile çok ihmalkâr oluyorlar. Bizim işimiz özellikle inşaat faaliyetinin olduğu dönemlerde çok erken saatlerde gelmeniz ve çoğu zaman fazla mesai yapmanız gereken bir iştir. Çünkü inşaat işinde zaman en değerli sermaye ve kaynağımızdır. Bu sektörde zaman kaybı, para ve güven kaybına denktir. Güven kaybı ise itibarınızı olumsuz etkiler. Bu sebeple bu sektörde çalışmak diğer sektörlerle göre daha zahmetli ve yorucudur. Bir başka ifade ile işimiz mimarından, inşaat mühendisine, şantiye şefinden işçisine herkesin iş disiplini konusunda ilkeli olanların çalıştığı bir iştir.

Önemsediğim bir başka husus herkesin yaptığı işi çok iyi bilmesinin gerekliliğidir. Aslında ne iş yaparsanız yapın, işinizi en ince detaylarına kadar bilmelisiniz. Bir başkasına yaptırırım, mühendis bulurum o yapar gibi düşüncelerin sonu genellikle hüsrana olmuştur. İşinizi başkasına bile yaptırırsanız işi kontrol edebilecek seviyede o iş hakkında bilgi sahibi olabilmelisiniz. Yani işi bilmenin yanı sıra işini kontrol etmekte çok önemli olan diğer bir unsurdur demek yanlış olmayacaktır. Ne, nerede, ne zaman ve nasıl yapılacak bunu bilmelisiniz ve kontrol etmelisiniz. Bunu yapamadığınız zaman, bilmediğiniz veya görmediğiniz işler ve faaliyetler kesinlikle size ve işletmenize zarar verecek sonuçlar üretebilir. Burada bir parantez açarak şunu söyleyeyim; eskiden yapılan konutlar günümüzdeki projeler gibi çok büyük hacimli değildi. Bu sebeple o dönemdeki işçiler sizi bilir ve işini büyük bir özveri ile yapardı. Yani o dönemlerde onlara

işini emanet edebilirdiniz. Kontrol ettiğinizde de çok fazla hata ile karşılaşmazdınız. Günümüzde ise eskisi gibi kalifiye elemanları kolay kolay bulamıyorsunuz. Emanet ettiğiniz işi kontrol ettiğinizde çok fazla hatayla karşılaşıyorsunuz. Günlük olur, gün aşırı olur, ama denetim muhakkak yapılmalıdır. Çünkü inşaatta hata demek zaman zaman oturanların hayatlarına mal olan facialara yol açabilir. Ayrıca bu hatalar maliyetlerin artması demektir. Yapılırken 5 saniyelik bir ihmâl, sizin 1 gününüze mal olabilir. Mesela, bir ustanın bir bataryanın montajında bir dişi sıkılmaması, bataryanın su sızdırmasına, parkelerin ıslanmasına ve alttaki dairenin tavanının su almasına yol açabilir. Peki, ne yapmanız gerekir? Parkeleri sökeceksiniz, tabandaki şapı kıracaksınız ve alttaki tavanı sökeceksiniz. Sonra hepsini en baştan yenileyeceksiniz. Bir dişi sıkılmak kaç saniyenizi alır ve maliyeti ne kadardır? Peki, sıkılmamanın size getirdiği zaman kaybı ve maliyet ne kadardır? Kıyasladığınızda işinizin başında durmanın ve kontrolün kıymeti çok daha iyi anlaşılmaktadır. Güven kontrole asla mani değildir. Bu sebeple işçilerinize ne kadar güvenirseniz güvenin yapılan işleri kontrol etmeniz ve işinizin başında durmanız şart. Peki, nasıl kontrol edeceksiniz? İşte daha önce ifade ettiğim gibi işi bileceksiniz. Bilmezsen kontrol da edemezsin. Kontrol etmezsen de işe vakıf olamazsın. İşin özü görmediğiniz bir iş sizin değildir.





“Okka” soyadı ve “Okkalar” markası ile ne gibi bir miras bıraktığınızı düşünüyorsunuz?

Soyadı kanunu çıkmadan önce bize köyümüzde “Hacı Okkalar” derlermiş. Soyadı kanunu ile de soyadımız “Okka” olmuş. Yani çok uzun bir soyağacımız var ve çok geniş bir aileye sahibiz. Tabii aile genişledikçe aile fertleri gerek ticari gerekse kariyer olarak kendi yolunu çiziyor. Kardeşlerimde dâhil uzak yakın akrabalarımızı farklı işlerde ve farklı illere yayılmış durumdadır. Ancak hâlâ koruduğumuz bir düsturumuz vardır. Bugün soyadı Okka olan herkes birbirinin ihtiyacı veya isteği için elinden geleni sorgusuz sualsiz yapar. Büyüklerimizin istekleri ve ricaları küçüklerimiz tarafından bir emir olarak kabul edilir. Aramızda böyle saygı ve sevgiye dayanan bir bağ var ve bu bağ hâlâ çok güçlü. Çok şükür yeni nesillerimizde aynı düsturla yetişti ve onlarda da bu bağı görebiliyoruz. Bu bağdan ötürü soyadımızı çok önemsiyorum.

Okkalar İnşaat bu gün sadece benim değil, tüm Okka ailesinin akrabalarımızın gurur duyduğu bir şirket ve markadır. Benden sonraki nesile ticari bir itibar ve çok güçlü bir marka değeri bırakabilmek için ilk gün ki gibi özen ve dikkatle çalışmaya devam ediyorum. Allah (CC)’a şükürler olsun ki, bugüne kadar yaptığımız hiçbir

iş nedeniyle yüzümüz yere bakmadı, yaptığımız hiçbir anlaşmada verdiğimiz hiçbir sözde sıkıntıya girmedik. İnternete girdiğinizde şirketimizle ilgili şikâyete rastlayamazsınız. Bu bizim için bir iftihar vesilesidir. Herkes işini bu düsturda yapmalıdır. Ancak bunu yapmanın maliyeti çok yüksektir. İtibar kazanmak zor, itibarlı durmak ise çok daha zordur.

Liderlik konusundaki düşünceleriniz nelerdir? Size göre bir lider ne gibi özellikler taşımalıdır?

Bana göre liderlik herkesin yapabileceği bir şey değil. Bir şirketin patronu veya yöneticisi olmanız demek iyi bir lider olduğunuz anlamına gelmiyor. İş dünyası açısından liderler kararlarından, ilkelerinden, bağlılığından ve adaletinden emin olunan kişilerdir. Şirketlerine vizyon, çalışanlarına ilham veren kişilerdir.

Bir gemi kaptanı rüzgârları, yönü, tayfaların neler yapabileceğini ve geminin nelere dayanabileceğini bilerek her şeyi hesaplayıp sorumluluğu olarak tehlikeli denizlerde nihai kararlar verir ve gemiyi içindekiler ile birlikte sağ salim limana kavuşturur. İşletmelerde de bu durum aynen böyledir. İnşaat sektöründe; doğru proje kararları verebilmek için pazarı, ekonomik ve çevresel gelişmeleri görece kadar işine hâkim, kendini sürekli geliştiren, finansmanını, şantiyesini ve çalışanını iyi takip

edecek ve yönlendirebilecek kişiler liderlik yapabilir.

İşletmelerin bir sonraki kuşağa devri konusundaki düşünceleriniz nedir?

Oğullarım Ömer Faruk şu an Konya ofisinin, Mahmut Şaban ise İstanbul ofisinin başında görevlerine devam ediyorlar. Yani ikinci nesil şu an aktif olarak işlerinin başındalar ve bana göre benden sonra şirketimizi geleceğe başarı ile taşıyabilecek yeterlilik ve donanım kazandılar.

Biz artık şirketimizin geleceğini yönetecek yeni nesil için hazırlıklar yapıyoruz. Evlatlarımız içinde bu işe talip olacakların yeniliklere açık olmasını, sürekli kendini geliştirebilmesini, insanlara eşit davranabilmesini, bu işin her aşamasını araştırmasını ve alanında uzman olmasını bekliyoruz.

Zaman geldiğinde işi devralacak neslin önce bu işin zorluklarını görmesini isteyeceğiz. Belki kürekle beton atmasını veya tuğla duvar yapmasını istemeyeceğiz ama şantiyedeki zorlukları görmesini isteyeceğiz. Ben, yeni neslin içinden ancak inşaat işinin sahadaki zorluklarını gören ve bu zorlukları yönetebilecek olanların işin yönetim kademesine dâhil olabileceğini düşünüyorum. Bana göre işin mutfağını görmek çok önemli bir konudur. Bugün başarı kazanmış mimar ve mühendislerin birçoğunun şantiyeden geldiğini biliyoruz. Şimdi bir mimar düşünün. Bilgisayarda birbirinden farklı ve estetik açıdan çok gösterişli birçok çizim yapabilir. Ancak bu çizimlerin şantiyedeki yansımalarını bilmek zorundadır. Aksi halde yaptığı tasarımlar ütöpik olarak kalır ve kesinlikle başarılı olamaz. Yani tasarımı çizdiği projenin maliyetinin ne olacağını, inşasının zaman açısından ne kadar süreceğini, tasarımın tatbik edilip edilemeyeceğini ve insan hayatına katkısını bilmeden çizmek, mimarlık değildir. Şantiyeyi bilen bir mimar ise tüm bu unsurları düşünerek ortaya bir proje koyar. Bu sebeple işletmemize gelecekte katılacak nesillerin işin mutfağında yetişmesini istiyoruz.

İşletme içinde yaşanan çatışmalar konusundaki düşünceleriniz nelerdir? Çatışmaları çözüme kavuşturma konusunda tavsiye ettiğiniz bir öneriniz var mı?

Daha önce de ifade ettiğim gibi büyüğe saygı duymak küçükleri sevmek ve kollamak Okka ailesi için önemli bir düsturdur. Bu durum ev hayatında da iş hayatında da aynıdır ve iş yerimizde de bu çerçevede hareket ederiz. Mesela yönetim kurulu toplantılarımızda herkes fikrini açık yüreklilikle ortaya koyar ve zaman zaman oğullarım (ki onlar aynı zamanda benim ortaklarım ve yönetim kurulu üyelerim oluyor) benim fikirlerime muhalefet edebiliyor. En nihayetinde uzlaşarak alınan karara da herkes saygı duyuyor. Fikirlerin tartışılması esnasında kimse kimseye saygıda kusur etmez. Bana göre ister aile şirketi olsun ister olmasın yönetim kurulu ve ortaklar düzeyinde çatışmalar bu minvalde olmalıdır ve yönetim kurulu odasında başlayıp bitmelidir. Yönetim Kurulu üyeleriniz ile çatışmayı şantiyede veya ofiste birebir yaparsanız sonucunda küslükler ve kırgınlıklar yaşanabilir. Yönetim kurulu odasında bir masa etrafında tüm fikir ve sorunlar konuşulmalı ve masadan kalkmadan çözüme kavuşturulmalıdır. Bu süreçte de esas olan tarafların birbirine olan saygısıdır. Saygıdan asla taviz verilmemelidir. Son olarak da alınan karar herkesin kararı olarak benimsenmelidir. Aksi takdirde yaşanan çatışmalar, kavgalara ve küslüklere yol açar. Çözüme kavuşturulamayan bu kavgalar ise işletmenin sonunu getirebilir.

Çatışma yaşanmasına sebep olan bir diğer konu ise işletme kaynaklarının paylaşımıdır. İşletme kaynaklarının paylaşımı konusunda bu işletmede aile mi yoksa işletme mi daha önceliklidir?

Bu konu da ehem mühim müreccahtır. Yani mühim önemli demektir, ancak ehem ise en önemlidir. Bu sebeple ehem mühim tercih edilir. İfade etmeye çalıştığım duruma göre ihtiyacın önceliğinin belirlenmesi ve anlık bir kıyaslama ile ehem olan ihtiyacın giderilmesidir. Allah'a şükür bugüne kadar böyle bir konu ile karşı karşıya gelmedik. Normal şartlarda, işletmenizden eğer bir kaynağı çekip işletmeyi güç duruma düşürecekseniz, aileniz 3 gün kuru ekmeğ yesin bir şey olmaz. Çünkü işletme düştüğü güçlüğü

aşamaz ise aileniz kuru ekmek bile bulamayacak hale gelebilir. Bu nedenle işletmenin kaynakları önce işletme için harcanmalıdır. Ancak işletmeden çekilen kaynak işletmeniz için bir sıkıntı oluşturmuyorsa, neden aileniz için harcamayasınız ki? En nihayetinde ister patron olsun ister çalışan herkes ailesinin mutluluğu için mücadele verir. Aile üyelerinizin yüzlerinin gülmesi, hayattaki motivasyonunuzu artıran en önemli unsurlardan biridir.

İşletmenin geleceği aynı zamanda ailenizin geleceğidir. Aile fertlerinin israf içinde olması ve işletme kaynaklarını kendi ihtiyaçları doğrultusunda harcama hırsı, işin sonunda maalesef ailelerin dağılmasına yol açıyor. Gereksiz ve lüks harcamalardan kaçınmak ve tasarruf etmek önemlidir. Aile şirketlerinde ne işletmede görev alan aile fertleri ne onların eşleri arasında kaynağa bağlı problem yaşanmamalıdır. Önemli ve acil bir ihtiyaç olmadığı sürece aile fertleri kendilerine ayrılan maaş ve/veya kâr payları ile geçinmeyi ilke haline getirmelidir.

Sektörün geleceği hakkında ne düşünüyorsunuz?

Gelin kızlarımdan birisinin yüksek lisans tezi konut ihtiyacının ne zaman biteceği hakkındaydı. Tez sonucuna göre, konut ihtiyacının kapanması söz konusu değil. Çünkü sektör sürekli geliyor ve ihtiyaçlar değişiyor. Ayrıca gelişmekte olan bir ülke olmamız ve genç nüfusumuzun sürekli artma eğiliminde olması özellikle konut talebinin sürekliliğini sağlıyor. Ancak tedbir alınmadığı takdirde sektörü gelecekte çok büyük sıkıntıların beklediğini ve bu sıkıntıların talep azalması kaynaklı olmadığını düşünüyorum. Bana göre inşaat sektöründe gelecekte sıkıntılar yaratacak sebeplerden ilki, bu işi yapmak için hiçbir kriterin olmamasıdır. İnşaat sektöründe işlerin iyi gittiği her dönemde herhangi bir meslek erbabı hemen müteahhit olmak için kolları sıvıyor ve sektöre dalıyor. Yani herhangi bir kıstas olmadan herkes bu işi yapıyor. Tabi ki bu işte deneyimli

olmayanların iflasları ve başarısız projeleri sebebi ile piyasada müteahhitlik müessesine olan güveni sarsıyor ve dengeleri bozuyor. Bir diğer sebep, ülkede yaşanan ekonomik sıkıntılar öncelikle bu sektörü olumsuz etkiliyor. Çünkü bu sektör etki ettiği çok sayıda alt sektör olduğu için kısa vadede iç piyasaları canlandırır. Uzun vade de ise sürdürülebilir büyümeyi sağlamaz. Herhangi bir ekonomik kriz anında da ilk ve en büyük darbeyi inşaat sektörü alır.

Gelecekte farklı bir sektöre yatırım yapmayı düşünüyor musunuz?

İnşaat işi daha uzun yıllar bizim amiral gemimiz olacak diye düşünüyor ve planlarımızı bu doğrultuda yapıyoruz. Daha önce yurtdışından bize gelen ancak yurt içi projelerimizin yoğunluğu sebebi ile değerlendirmedığımız iş tekliflerini yeniden gündeme alıyoruz. Bir başka ifade ile artık bu yurt dışı inşaat işi fırsatlarını araştırıyoruz. Sektör değişiminden ziyade farklı sektörlerle de yatırım yapmak gündemimizde bulunuyor. Ancak bugünkü ekonomik ortamda hangi sektöre yatırım yapmaya niyetlenirseniz niyetlenin temkinli ve dikkatli olmak zorundasınız.

Peki, gelecekte yabancı bir ortaklık düşünümüsünüz?

İnşaat sektörünün son yıllardaki sıkıntıları malumunuz üzere bizi eskiye oranla çok daha az risk almaya ve çok daha temkinli olmaya itiyor. Tüm dikkatimizi bu dönemde mevcut yapımızı olumsuz piyasa koşullarından korumaya ve sağlıklı büyümeye veriyoruz. Devletin sektörümüzü canlandırmak için uygulamaya aldığı politikaların etkili olması halinde inşaat sektörünün tekrar atağa geçeceğine inanıyorum. Bu durumda daha büyük ve özellikle yurt dışı projeler için yerli veya yabancı ortaklıklar kurmak gündemimize girebilir.





Özboyacılar Altın Ticaret A.Ş.

“...kararları oylamaya sunarak oy çokluğu ile karar almak bence doğru bir yaklaşım değildir. Her konu, konuşulmalı ve işi sonunda oybirliğinin olduğu tek bir karar çıkmalıdır.”

Ziya Özboyacı

İşletmenizden bahsedebilir misiniz?***Ana faaliyet alanınız nedir?***

Özboyacılar olarak, kuyumculuk, inşaat ve enerji sektöründe faaliyet gösteren bir aile işletmesiyiz. Kuyumculuk sektöründe kısa bir süre toptan satış yapsak da şu an bildiğimiz bir iş olan perakende satış gerçekleştiriyoruz. İlimizde muhtelif yerlerde 5 adet mağazamız var. Hedefimiz ise yurt içinde farklı şehirlerde dükkân açarak, ülke içinde yaygın bir satış ağı oluşturmaktır.

Genç aile üyelerimizden inşaat mühendisi olanlar var. Onların işletmeye dâhil olmasıyla birlikte inşaat sektöründe faaliyet göstermeye başladık. Şu ana kadar bu sektörde önemli ve ilgi çeken projelere imza attık, atmaya da devam edeceğiz inşallah.

Aileniz ticarete nasıl başlamış?

Bu güzel bir soru. Çünkü bana göre, geçmişimizi bilmez ve ona ışık tutamazsak, oradan bize kalan mirasları yeni nesillere taşıyamaz ve misyonumuzu tamamlayamamış oluruz. Biz geçmişimizden çok ciddi referanslar alan bir şirkemiz. Bugünlerde yakaladığımız başarının altında o günlerin izlerinin olduğunu biliyoruz.

Ailemizi ticaretle tanıştıran ilk kişi, dedemiz Hacı Dede Özboyacı'dır. Aslen Taşkent Balcıların'yız. Gerçi bu yeni ismi, eski ismi Alata'ydı. Yani, Alatalı'yız. Dedem 1900'lü yıllarda köyümüz de kök boyacılığı yapmış. Bu alanda da çevre ilçelere kadar nam salmış çok iyi bir zanaatkârımış. Ayrıca köyde de hem iyi bir esnaf hem de akil kişilerden olan saygın bir kişiymiş. Onun bu saygınlığı ve zanaatı bizim Özboyacı soyadını almamıza vesile olmuştur.

Dedem 1925 yılında vefat etmiştir. Ondan sonra, aile de ticareti devam ettiren kişi babam Ahmet Özboyacı olmuştur. Ancak dedem gibi kök boyacılığı yapmamış, bunun yerine köyde bakkal işletmeyi tercih etmiştir. O yıllarda da köy bakkalını aklımızda canlandırın. Köyde yaşayan bir kişinin neye ihtiyacı varsa, o satılırdı. Yani bu dükkânda, hayvan nalı, urgan, aspirin, lokum, bisküvi, helva, basma, pazen, lastik ayakkabı, kaput bezi, toz küllürt gibi aklımıza ne gelirse bulunurdu. Öyle büyük bir yerde değil, en fazla 15 m² büyüklüğünde bir dükkândı. Bu dönemlerde ben 6-7 yaşındaydım. Hatta malzeme almak için çoğu zaman babam beni

Taşkent'e (bağlı olunan ilçe) gönderirdi. Orada bizden daha büyük olan bir bakkal vardı. Tabi o dönemlerde ulaşımı eşekle yapıyorduk. Bizim köyle Taşkent arası 24 km'dir. Babam beni eşeğe bindirir, ilçeye gönderirdi. Vardığımda bakkal Mustafa Topak amca alacaklarımı heybelere doldurur, beni de tekrar eşeğe bindirir, geri gönderirdi. Yani o mesafeyi eşekle gider gelirdim. Daha sonra köyde ilkokula başladım. Temel eğitimi köyde aldıktan sonra ortaokul için ben Konya'ya geldim. Ortaokul, lise ve üniversiteyi Konya'da bitirdim. Bu süreç içerisinde babam sürekli işini Konya'ya taşımak istedi. Bir iki denemesi de oldu. Ancak rahmetli babaannem buna razı göstermeyince, girişimleri hep başarısız oldu. Ancak daha sonra aile olarak Konya'ya göç ettik.

Siz ticarete nasıl başladınız?

Çalışmaya daha önce ifade ettiğim gibi 7-8 yaşlarında babamın köydeki bakkal dükkânında başladım, ardından tahsil için Konya'ya geldim.

1965 yılında babam, ben ve kardeşim Mehmet Özboyacı, Mevlâna Caddesi üzerinde, 20 m² büyüklükteki bir dükkânda hediyelik eşya satmaya başladık. O yıllarda ben eğitimime de devam ediyordum. Kardeşim ise ilkokuldan sonra okumadı. Bu sebeple babam ve kardeşim sürekli dükkânda duruyordu. Bende dersten çıkınca dükkâna gidiyordum. Akşam 9-10' a kadar çalışıyor, işten çıkınca eve yürüyor, yemeği yiyip, ders çalışıp, ertesi gün sabah yine okula gidiyordum. Eğitim hayatım boyunca bu döngü hep devam etti. Sanırım dedemin ve babamın ticarete olan aşkı bana da geçmişti. Çünkü ne kadar yorucu bir iş gibi görünse de yaptığım işten çok zevk alıyordum. Tabi bu süreçte işlerimiz de sürekli gelişmiş ve büyümüştü. Ayrıca bir ara üniversite yıllarımdayken, 1974 yılında, Hasan Hüseyin Varol hocamın başkanlığında Hayra Hizmet Vakfı'nı kurduk. Bu vakıfta şimdiki finans kurumlarının yaptığı hizmetin bir benzerini yapıyorduk. O dönemlerde bu vakfın kuruluşu Konya'da yeni bir çığır açtı. Ardından vakfın emanet sandığının başına ben getirildim. Bu süreçte üniversiteyi tamamladım. Ayrıca bir yılda öğretmenlik deneyimim oldu. Sonra askere gittim, dönüşte yine vakıfta çalışmaya başladım. Kendi açtığımız dükkânda faaliyetlerine devam ediyordu. 1980 yılında yaşanan ihtilal, bütün

sosyal kurumlarda olduğu gibi bizim vakıf içinde büyük sıkıntılar yarattı. Bankacılık yaptığımız şekilde bir şikâyetin ardından, vakıfa daha fazla zarar vermemek adına vakfın bu bölümünü kapatmak zorunda kalmıştık. Bu sebeple vakıfta görevim kalmamıştı. Bende hocamdan müsaade isteyip ticaretime geri dönmeyi talep ettim. Onun da rızasını alınca aile işimize geri döndüm. Bu arada işlerimiz de giderek büyümekteydi. Bu sebeple yandaki komşumuzun da işyerini alarak dükkânımızı genişletmiştik. İş geliştikçe perakende satışın yanı sıra işin toptancılığına da başlamıştık. Bazı ürünleri kendimiz üretiyor ve toptan şekilde bu işi yapan diğer esnaf arkadaşlara satıyorduk.

Peki, kuyumculuğa nasıl başladınız?

1981 yılında, hediyelik eşya işini yaparken ve gerçekten hiç aklımızda yokken bir tevafuluk sonucu kuyumculuk işine başladık. Bir gün tedarikçimizden bir muhterem, mal getirdiği esnada kuyumcu dükkânı açacağından bahsetti. Sohbet esnasında dükkânı nereye açacağını sordum. Sarraflar içerisinde diye tarif ederken, “Ziya Bey hadi gel gidelim, sende bir gör ve değerlendir” dedi. Bu teklif üzerine dükkâna gittik. Dükkân Dedeler Hanı civarında Sadi Pasajı içerisinde 10-12 m² büyüklüğünde bir yerdi. Pasajın kapısı 1 metrelik, dükkânsa pasajın içinde, en sonda ve dipteydi. Yani pasajın kapısından vitrinin yarım metresi ancak görünüyordu. Fakat dükkânın içine çok emek verilmiş, ceviz kaplama

yaptırılmış ve çok güzel döşenmişti. İçinin bu kadar güzel olmasına rağmen dükkânın pasajın görünmeyen bir noktasında olması, müşterinin pasaja girmeden vitrinini görememesi gibi sebepler yüzünden, içimden yapılan yatırıma yazık olmuş, diyordum. Kafamdan bu düşünceler geçerken, o da Almanya’da bir arkadaşı olduğunu ve sermayeyi onun koyacağını anlatıyordu. Neticede olumsuz düşüncelerimi arkadaşşıma ifade etmem ve moralini bozmam yakışık olmayacağı için hayırlı olsun, dedim.

Aradan 1 veya 2 ay geçti. Bu arkadaş yine bize mal getiriyordu. Bir gün ne yaptın, açtın mı sarrafı, dedim. Yok Ziya Bey, Almanya’daki arkadaş sermaye koymaktan vazgeçti, bu sebeple açamadık ancak isterseniz size devredebeyim, dedi. Bende zaten dükkânı beğenmediğim için, biz ne anlarız sarraflıktan, zaten orayı açacak sermayemizde yok, dedim. Sonra, öyle düşünme Ziya Bey, siz burada iyi bilinen bir esnafsınız, hem bu dükkân sizin için iyi bir başlangıç olabilir, dedi. Bu sözler üzerine içimde bir anda bir ümit belirdi. Zaten yaptığımız işte en tepe noktaya gelmiştik. Yani hediyelik eşya işi kendi sermayesini çıkarıyor, hatta oradan elde ettiğimiz birikimler ile yatırım olsun diye arsa falan alıyorduk. Yani ufak tefek birikimler yapıyorduk ve bunları nasıl değerlendiresek diye düşünüyorduk. Bu sebeplerle arkadaşşımdan durumu babam ve bir kuyumcu arkadaş ile istişare edeyim diyerek, süre istedim. Sonra babama danıştım, siz bilirsiniz oğlum, inşallah hayırlısı olsun, dedi. Kardeşimin





de rızasını almıştım. Ancak birde işi bilen birisine danışmak istedim. Zamanında kuyumculuk yapmış ve sonrasında bir sürü sıkıntılar yaşadığı için dükkânını kapatmak zorunda kalan bir ağabeyimiz vardı. Celal ağabey. Kendisine çok itimat ederdim. Zamanında onun yaptığı hediyelik kolyeleri satarak, maddi güçlük çektiği yıllarda ona çok yardımımız dokunmuş. Bu durumun biz farkında değildik. Ona durumu izah ettim. Dükkânı beğenmediğimi, bu işten hiç anlamadığımı da ekledim. O da o günlerin hatırına, “Ziya, bu iş sizin için çok iyi bir başlangıç olur, hem düzgün bir aile hem de düzgün bir esnafsınız. İş konusunda hiç tereddüt etme, ben senin arkadayım ve her türlü yardıma hazırım” dedi. Ardından da beni bu işe girmem konusunda çok iyi motive etti. Böylelikle 1981 yılı Kasım ayında bu dükkânı açarak kuyumculuğa adım attık.

Tabi dükkânı açtık ama sermayemiz çok cüzi miktardaydı ve işi de hiç bilmiyorduk. Aynı pasajın tam köşesinde kuyumcu dükkânı olan Veli Büyükkoyuncu adında bir sarraf arkadaşımız vardı. Ayrıca yine pasajın içinde Ömer Kaymaz adında bir ağabeyimiz daha vardı. Her ikisi de sarraflıktan iyi anlıyordu. Bu iki kişi sanki bir okulda eğitim almışım gibi, beni kuyumculuk konusunda eğittiler. İlk zamanlar bir müşteri geldi mi hemen Veli’yi çağırıyordum, o bize yardım ediyordu. Böyle böyle işin inceliklerini öğrenmiştim.

1986 yılında, kuyumcu arkadaşım Veli, dükkânını devretme kararı almıştı. Bu sebeple o dükkânı biz devraldık. Kardeşim Mehmet de bu dükkânın

başına geçti. Bu yıla kadar hediyelik eşya işi devam ediyordu. Ancak kardeşim de yeni devraldığımız dükkâna geçince, aynı yıl içinde hediyelik eşya işini bıraktık. İki dükkânı işletmeye başlamış ve işe çok daha fazla aşına olmuştuk. Ancak bu dükkânlar bizim değildi ve kiracıydık. Her şey iyi gidiyordu ama dükkân sahipleri ile sürekli problem yaşıyorduk. Sene başında yaptığımız kira sözleşmesine göre yıllık kirayı ödüyorduk. Ancak 5-6 ay sonra dükkân sahibi altın fiyatları arttı bende kiraya fark almalıyım diye kapımızı çalıyordu. Biz itiraz ettiğimizde de istiyorsanız dükkânımı boşaltabilirsiniz, diyordu. Sarraf dükkânını nasıl kapatacaksınız. Mecburen bu taleplerini kabul ediyorduk. Ancak artık iyice sıkılmıştık.

1991 yılında Konya’da içinde sadece kuyumcuların olacağı bir yer altı çarşısı inşa edilmişti. Dükkân sahiplerinin bu isteklerinden bunaldığımız için, fırsat bu fırsat diyerek yer altı çarşısına taşınma kararı aldık. 1992 yılında pasajın içindeki ilk açtığımız dükkânı, 1993 yılında ise kardeşim Mehmet’in dükkânını kapatarak yer altı çarşısına taşındık.

1995 yılına kadar bu şekilde devam ettik. O yıl Konya’ya Kombassan Holding’in iştiraki olan Afra Alışveriş Merkezi açılmıştı. Bildiğiniz üzere bu ilimizin ilk alışveriş merkeziydi. İçerisinde 3 adet dükkân vardı. O dönemin yöneticileri bu dükkânlardan birisinin kuyumcu olmasına karar vermişler. Alışveriş merkezinin içinde kuyumcunun ne işi olur diye düşünüyordum.

Olmaz, biz bu dükkânları anca idare ediyoruz dediysem de, yönetici arkadaşlar size bir hafta süre verelim, konuyu bir düşünün, dediler. Bende kabul ettim ancak düşüncem bir hafta sonra geldiklerinde teklifi reddetmekti. O gece evde bu teklifi düşünürken, başka bir ilde alışveriş merkezinde sarrafların olduğu aklıma düştü. Kendi kendime teklifi reddetmeden neden bu adamların görüşünü almıyorum dedim ve sabah ilk iş o kişilerin dükkânına gittim. İşlerinin nasıl olduğunu sorduğumda, alışveriş merkezinde iş yapmanın benim düşündüğüm aksine çok kârlı bir iş olduğunu öğrenmiştim. Bu sebeple bir hafta sonra teklifi kabul ettim ve ilimizde alışveriş merkezine sarraf dükkânı açan ilk işletme olduk. İşler umduğumuzdan da iyi gitti. Daha sonra Konya'ya Kule Site Alışveriş Merkezi açıldı. Alışveriş merkezinde çalışan ilk ve tek işletme olduğumuz için, onlarda bizi tercih etmiş ve görüşmeye gelmişlerdi. Ancak ilk etapta dükkân kirası konusunda uzlaşamamıştık. Biz bu işi alamayız derken, yeniden bizimle görüştüler ve bir orta yol bularak bu alışveriş merkezinde de yerimizi aldık.

Buralarda iş yaptıkça çok daha fazla tanınmaya ve daha fazla itibar kazanmaya başladık. O arada yine yer altı çarşısından bir dükkân daha devir

almıştık. Kule alışveriş merkezinden sonra, Kipa alışveriş merkezine, sonra M1 alışveriş merkezi ve daha sonra da Kent Plaza alışveriş merkezine dükkân açtık. Şu anda daha öncede ifade ettiğim gibi 5 farklı noktada perakende satışlarımız devam ediyor. Babam, 2012 yılında vefat etti, o günden sonrada kardeşim ve ben şirketi yönetmeye başladık. Ayrıca benim 4 kız kardeşim var. Onlar da babam vefat ettikten sonra babamın varisi olarak şirketimizin hissedarları oldular.

10 m² büyüklükte bir köy bakkalında başlayan ticari yolculuğumuz, 100'den fazla kişinin istihdam edildiği ve 3 farklı sektörde faaliyet gösteren büyük bir aile işletmesine dönüştü. Bu dönüşümde dedemizin, babamızın, bizlerin ve çocuklarımızın emeği çok fazladır. Yani işin özü bu başarı temelleri sağlam ve güçlü aile ilişkilerine sahip bir ailenin başarısıdır. Binlerce şükürler olsun Rabbimize.

İnşaat ve enerji sektörlerinde faaliyet göstermeye ne zaman başladınız?

İnşaat sektörüne 2013 yılında giriş yaptık. Oğullarım Furkan ve Selman inşaat mühendisliği bölümünden mezun oldular. Daha sonra özel sektörde bir müddet çalışıp deneyim kazandıktan sonra, bu sektöre onların önderliğinde girmeye



karar verdik. Bu zamana kadar 7-8 adet proje bitirdik. Şu anda ise büyük bir projemiz devam ediyor.

Enerji sektörüne ise, bir arkadaşımızın vesilesi ve ortaklığı ile 2017 yılında giriş yaptık. Daha önce dediğim gibi güneş enerjisinden elektrik enerjisi üretiyoruz.

119 yıldır ticaretle uğraşan bir ailenin 3. nesil aile üyesi olarak işletme de yer alıyorsunuz. Hatta işletme de 4. nesilden aktif olarak görev alanlar da var. Bu süreçte edindiğiniz ve hiç değişmeyen ilkeleriniz oldu mu? Nelerdir?

Elbette, oldu. Zaten ilkelerimiz olmadan bugünlere gelemezdik. Tabii ki ilkelerimiz var, ancak bu ilkelerin en başında ben güveni söylerim. Güven çok önemlidir. Bence ticaretin de olmazsa olmazıdır. Sizin güven duymanız ve size güvenilmesi. Bu karşılıklı oluşturulması gereken bir döngüdür. Bu döngüyü oluşturabilmek için de doğru, dürüst, ahlaklı, hakka hukuka riayet eden bir ticari yapı oluşturmak zorundasınız. Ayrıca müşteriye yabancı bir kişi olarak değil de bir aile üyesi olarak görmeli ve ona göre davranmalısınız. Kesinlikle yalan ve hile ile ticaret yapmamalısınız.

Çocuklarımıza ve çalışanlarımıza sürekli bu ilkelerimizden bahsediyoruz ve bu ilkelere riayet etmeleri konusunda hassasiyet gösteriyoruz. Biz her sene tüm çalışanlarımızın ve hissedarlarımızın katıldığı şirket içi eğitim kampları düzenleriz. Bu kamplarda da sürekli olarak şirket politikalarımız ve ilkelerimizden bahseder ve bunlara uymanın işimiz için ne kadar önemli olduğunu izah ederiz. Ayrıca ne iş yapılırsa yapılsın o işi sevmek ve o iş konusunda uzmanlaşmak bence çok önemlidir. İşinize karşı titiz olacaksınız ve işinizi yapmanız için gereken niteliklere dikkat edeceksiniz. Biz burada altın satıyoruz. Altın çok kıymetli bir madendir. Üstelik bu kıymet Hz. Adem'in (a.s.) dünyaya geldiği ilk günden itibaren başlamış ve bugünde hâlâ o kıymetinden hiçbir şey kaybetmemiştir. Ayrıca bütün mukaddes kitaplarda da altının kıymetinden bahsedilir. Sattığımız ürün bu kadar kıymetli olunca, biz satıcıların da bu ürüne mütenasip davranması şarttır. Yani o kıymete, kıymet katacak ve daha da değerlendirecek, diksiyona, kıyafete ve vücut diline sahip olmamız gerekmektedir.

Yani altın satan kişi bakımsız ve pejmürde bir görüntüye sahip olamaz. Çünkü müşterileriniz ağırlıklı olarak hanımefendilerdir. Bu sebeple atın satacak kişi prezantabl bir görüntüye sahip olmalı ve müşterilerine bu kıymeti, onların beğeneceği bir şekilde sunmalıdır. Yani günlük bakımınızdan, tırnaklarınıza, kıyafetlerinizden, parfümünüze, ayakkabı boyanıza, konuşmanıza kadar, o kıymeti satacak bir evsafa bürünmeniz şarttır. Bunlar yeterli midir? Elbette hayır. Ayrıca çalışanlarınızı iş konusunda eğitmek ve iş literatürüne sahip olmalarını sağlamak da çok önemlidir. Çünkü müşterilerle doğrudan temas halinde olan bir çalışanın işine hâkim olmaması, müşterisi ile arasındaki güven bağıni oluşturmaması, satış sürecinin başlamadan bitmesine neden olur. Diyelim ki, çalışanlarınız prezantabl hale geldi, hepsini de iş konusunda eğittik. Peki, bunlar yeterli olur mu? Cevap, yine hayır. Daha ne yapmalıyız? Böyle kıymetli bir ürün, patates, soğan satar gibi sokakta satılabilir mi? Kesinlikle satılamaz. Yani, sattığımız mekânı ve mekân içindeki tüm sunum ekipmanlarımızı da bu ürüne yakışır bir şekilde düzenlemeliyiz. Gelişigüzel döşenmiş, dağınık ve pis bir dükkânda kuyumculuk yapılamaz. Ayrıca ürünleri sunduğunuz tablaların bile temiz ve özenli olması gerekir. Müşteri geldiğinde, önüne o servis tablasını ve servis bezini açacaksınız. Gerekliyse beyaz eldiveninizi giyecek ve ürününüze karşı saygılı ve hassas olacaksınız. Müşterinize kesinlikle yalan söylemeyecek ve onu kandırmaya çalışmayacaksınız. Altının ağırlığından sertifikalarınıza, garanti belgelerinizden tüm özelliklerine kadar müşterinize doğru bilgiler vereceksiniz. İşin sonunda müşteri altını alırken, sizin firmanıza güvenecek, gönüllü rahat olacak ve gözü arkada kalmayacak. Bu ilkelere ve hassasiyetlere dikkat ederseniz uzun yıllar bu sektörde varlık gösterebilirsiniz. Aksi halde ticari hayatınızın kısa sürmesi olağan bir durumdur.

Bu işi değil de başka bir işi yapmak istediğiniz zamanlar oldu mu? Yani içinizde iş konusunda bir ukde kaldı mı?

Şimdi o herkeste olur. Ülke içinde veya yurt dışında bir iş gezisinde görüp keşke bende bu işi yapsaydım dersiniz. Mesela ben özellikle savunma sanayisinde teknoloji üreten bir sanayici

olmayı çok isterdim. Hâlâ da bu arzum devam etmektedir. Ancak sürekli sektör değiştirmek ve bir işte uzman olmamak bana göre uzun ömürlü bir yaklaşım olmaz. Dolayısıyla kuyumcu olarak kalmayı ve bu sektörde uzmanlaşmayı tercih ettik. Bu sebeple de işimize çok büyük yatırımlar yaptık. Kurumsallaşma ve aile anayasası konusunda danışmanlık hizmetleri aldık. Ülkemizde perakende sektöründe TSE belgesini ilk alan firma biziz. Ayrıca sektörümüzde ISO 9001 kalite belgesini de alan öncü firmalardanız. Böylelikle yaptığımız işin en iyisi olma yolunda ilerledik ve bu durumdan hiç pişman olmadık.

Liderlik konusundaki düşünceleriniz, nelerdir? Size göre bir lider nasıl olmalıdır?

Lider olmak için öncelikle bu konuda yeteneğinizin olması şart. Yani liderlik herkesin harcı olan bir statü değildir. Ancak sadece yetenekle, bu statünün içini doldurmazsınız. Bu sebeple bir liderin işletme içinde bazı unsurlara dikkat etmesi ve bu konulara kendini geliştirmesi gerekmektedir. Bu unsurlardan ilki kurumsal bir işletme yapısının sağlanmasıdır. Ülkemizde aile işletmelerinin kapanmasındaki en büyük etkenlerden birisi kurumsal bir yapıya sahip olamamasıdır. Çünkü bir noktaya kadar bir kişinin sırtında gelen işletme, bu kişinin işin içinden çıkmasından sonra sendelemekte ve dağılmaktadır. Bu sebeple kurumsallık önemli bir yaklaşımdır ve liderlerin bu yapıya önem vermeleri elzemdir.

Diğer bir unsur, liderin işini bilmesi, sevmesi ve sebat etmesidir. Bilmediğin ve yapmaktan hoşlanmadığın bir işte başarılı olamazsın. Üniversite eğitimi alan bir öğrenciyle karşılaştığımla hep şu soruları sorarım. “Hangi bölümde okuyorsun? Bu bölümü isteyerek mi tercih ettin? Yani bu bölüme karşı ilgin var mıydı?”. Bu sorulara verilen cevaplar genelde “Ailemin baskısı ile bu bölümü yazdım. Aslında ben başka bir bölümde okumak istiyordum. “ şeklinde oluyor. Bu şekilde olmaz. Çünkü bir kişi sevmediği hiçbir işi yapamaz, yapsa da başarılı olamaz. Çünkü zamanı geldiğinde bu kişinin yapacağı ilk eylem, o işi terk etmek olacaktır. Peki, harcadığı zaman ne olacak? Heba olacak. Ayrıca sevdiğin bir işi yaparken, sebat edeceksin ve sabırlı olacaksın. Unutmayalım ki “Yuvarlanan taş yosun tutmaz”. Bir işi öğrenmek

ve bu işte başarılı olmak için sabırlı olmak gerekir. Sürekli bu iş olmadı, şu işi deneyelim diyerek hiçbir sektörde tutunamazsınız.

Ayrıca bir lider, çalıştığı kurumda, tüm iç paydaşları ailesinin bir ferdi gibi görüp onları aynı hedefe yönlendirerek motive etmelidir. Yani lider, aile üyelerinin, ortaklarının ve çalışanlarının, aynı hedef için mücadele etmelerini sağlamalıdır. Biz çalışanlarımıza sürekli şu telkinde bulunuyoruz.

“Cenabıhak sizlerle bizleri ortak bir noktada buluşturdu. Bizler işveren olarak, sizler de işi alan olarak bu çatı altındasınız. Hepimiz nafakamızın temini için mücadele veriyoruz. Bu sebeple altında olduğumuz bu çatının, yani işletmemizin sürdürülebilirliğinin temini hem sizler için hem de bizler için çok önemlidir. Yani sizler olmazsanız bizler, bizler olmazsak da sizler olamazsınız. Çünkü hepimiz aynı geminin içindeyiz.”

İşletmemizde 25 yıldır çalışan personelimiz var. Ayrıca yönetim kurulumuzda ve icra kurulumuzda aile üyesi olmayan çalışanlarımıza yer verdik. Çalışanlarınızla aynı hedefte bir bütün olmaktan kastettiğim budur. Bir liderin tüm bu özellikleri taşıması önemlidir.

İşletmelerin devri konusundaki düşünceleriniz, nelerdir? Yeni nesli devire hazırlayabilmek için hazırlıklarınız var mıdır? Nelerdir?

Benim 4 oğlum (Ahmet Fatih, Yasin, Furkan ve Selman) ve kardeşim Mehmet’in 2 oğlu (Bilal ve Celal) 4. nesil olarak şu anda işletmemizde aktif olarak görev yapıyor. Ahmet Fatih, Yasin, Bilal ve Celal kuyumculuk sektöründe, Furkan ve Selman ise inşaat sektöründe faaliyet gösteriyorlar. Bütün bu çocuklarımız aynı zamanda işletmemizin yönetim kurullarındadır. Ayrıca bir de kardeşim Mehmet Bey’in oğlu Talha’mız var. Ama o daha öğrenci ve işletmemizde bir görevi yok.

Adaletli, şeffaf ve hakkaniyetli olmanın önemini anlatıyoruz. Biz (babam, ben ve kardeşim döneminde) ortaklık yaparken hiçbir sıkıntı yaşamıyorduk. Çünkü biz baba, oğul ve kardeşтик. Aramızdaki bu bağ çoğu problemin yaşanmadan sonlanmasına neden oluyordu. Ancak çocuklar işin içine girdiğinde artık bu bağın yeterli olmayacağı kanaatine vardık. Çünkü onlar

birbirleriyle baba oğul veya kardeş değiller. Şu anda işletmemiz de görev alan çocuklarımıza ilkelerimizi benimsetmeye çalışıyoruz. Ayrıca bu işin uzmanlarından büyük bedeller ödeyerek aile anayasasının hazırlanması ve stratejik yönetim konusunda danışmanlık hizmeti de aldık. Yaklaşık 1,5 yıl sürdü. Ardından çocuklarımızı yönetim kuruluna alarak toplantılar düzenledik. Amacımız onların da birbirleri ile iyi bir aile bağı kurması ve aynı hedefe aynı gözle bakabilmeleriydi. Bu konuda başarılı olduğumuzu düşünüyorum. Çünkü çok verimli toplantılar yapıyoruz. Aslında kuzenlerin konsorsiyumunun yaşandığı kuşakta işin biraz daha sözleşmelere dayalı olması esastır. Bana göre aile işletmesi anlayışı, bu nesilde daha profesyonel yönetilen bir işletme anlayışına dönüşmeli ve işler daha kurumsal bir şekilde yürütülmelidir. Çünkü bu süreçte sadece aile ilişkilerine dayalı yürütülen iş ilişkileri işletmenin başarısı için yeterli olmayabilir.

Ben 5 sene MÜSİAD (Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği) Konya Şubesi'nin başkanlığını yaptım. Bu süreçte ifade ettiğim bu hususlara dikkat etmediği için dağılan nice aile işletmeleri gördüm. Bu sebeple işin üretim ve pazarlamasına verilen önemin, yönetime de verilmesi gerekmektedir. Maalesef özellikle de ilimizde yönetim konusunda yapılan harcamalar gereksizmiş gibi algılanıyor. Ülkemizde olduğu gibi ilimizde de şirketlerin %95'i aile şirkettir. Peki, bu şirketlerin kaç tanesi

50. yılını devirmiş ve hâlâ ayakta kalabilmiştir. İki elin parmaklar kadar anca vardır. Neden? Üretememekten mi? Satamamaktan mı? Yoksa yönetememekten mi? Büyük bir çoğunluğu yönetsel zafiyetler yüzünden yok oluyorlar.

Biz aldığımız bu danışmanlık ile kurumsal bir yapı oluşturmaya gayret ettik ve iyi yoldayız inşallah. Anayasamız ile her türlü hak ve sorumluluklar açıkça belirlendi. Bugün ben, yarın başkası bu işletmeyi yönetebilir. Ancak nasıl yöneteceği hususundaki tüm ilkeler yazılı bir şekilde belirlenmiştir. Bu sebeple hiç kimse keyfi bir yönetim anlayışını benimseyemez. Bu anlayış işletmenin sürdürülebilir olması ve sonraki nesillere devri için çok kritik bir öneme sahiptir. Allah yardımcımız olsun diyorum.

İşletmelerde yaşanan çatışmalar hakkında ne düşünüyorsunuz? Çatışmaları çözme konusunda size özgü bir çözüm yolu öneriniz var mıdır?

Aramızda bir çatışma olması durumunda, biz çözüm için konuyu biraz demlemeye bırakırız. Yani aradan biraz zaman geçmesini, iki tarafın da konuyu enine boyuna iyi düşünerek daha sakin kafa ile çözüme kavuşturmasını sağlarız. Hâlâ bir uzlaşma sağlanamadıysa topu yönetim kuruluna atar ve orada bir karar alınmasını isteriz. Ancak ben yönetim kurulunda bir konunun oylanmasına sıcak bakmıyorum. Yani kararları oylamaya sunarak oy çokluğu ile karar almak bence doğru bir yaklaşım değildir. Her konu, konuşulmalı ve işi sonunda



oybirliğinin olduğu tek bir karar çıkmalıdır. Eğer ıkılmıyacaksa konuyu bir daha amamak üzere kapatmak gerekir. Ben oylama yapmanın ve oyçokluğu ile karar almanın Şirket içinde tarafgirlik sağlayacağına ve büyük ayrıŐmalara sebep olacağına inanıyorum. 40 yıldır ticaretin içindeyim ve daha hiçbir kararımı oylama yaparak ve oyçokluğu ile almadık.

Aile işletmelerinde çatışma oluşturan bir diğer konu ise işletme kaynaklarının dağıtılmasıdır. Bu işletme de kaynaklarının dağıtılması hususunda aile mi yoksa işletme mi daha önceliklidir?

Kesinlikle işletmenin öncelikli olması gerekir. Ailenin ihtiyaçlarını erteleyebilirsiniz, ancak işletmenin ihtiyaını ertelerseniz o işletme geriye gitmeye başlar. Ama aileyi de bir kenara atamazsınız. Bu işletmede herkesin maaşı bellidir. Herkes ihtiyaını maaŐına göre giderir. Ancak yıl içerisinde daha fazla kaynağa ihtiyaç duyabilir ve işletmeden avans çekebilir. Yılsonunda işletmeden çektiği bu avans ile maaşları toplanır ve hesaplanır. Eğer yıllık elde edeceği hak ediŐinden daha fazla bir kaynak çektiyse, işletmede sahip olduğu hisse payı o oranda düŐürülür. Bu konuda çok adil ve Őeffafız. Bu sebeple hiç kimse işletmeden lüzumsuz yere para çekemez ve işletme sermayesini zayi edemez.

Sektörünüzün geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Bizim lokomotif sektörümüz kuyumculuktur. Bu sektörde yaklaşık 40 yıldır çalışıyoruz. Dolayısıyla bu konuda çok fazla tecrübe ve birikim sahibiyiz. Bu sektör gelecekte kesinlikle batmaz ve daralma yaŐamaz. Ancak sektör sürekli olarak kendini

yeniler. Yani rnler sürekli olarak değişir. Bizim işe başladığımız 1981 yılı ile günümüz ürün portföyü arasındaki benzerlik oranı %2 veya %3'tür. Bu sebeple bu değişikliklere ayak uydurmak önemlidir. Her işte olduğu gibi değişimlere karşı esnek olamayan işletmeler zaman içerisinde kaybolurlar. Bu sektör içinde bu durum geçerlidir.

İnşaat ve enerji sektörlerinde daha yeni bir iŐletmeyiz. Enerji konusunda pazarın gelecekte çok daha geniŐleyeceđini umut ediyoruz. İnşaat ise Şu anda bir daralma yaŐasa da kesinlikle pazarı olan ve bu sıkıntıları aŐabilecek bir sektör.

Farklı bir sektöre daha yatırım yapmayı düşünüyor musunuz?

Şu an 3 farklı sektörde faaliyet gösteriyoruz. Böylelikle sektörlerin gelişme ve daralma ihtimaline karşılıklı riskimizi dağıttık. Ancak Şirket olarak çok fazla yumurtayı aynı sepete koymayı da çok mantıklı bulmuyoruz. Yani daha da farklı sektörlere yatırım yapıp çok fazla dallanıp budaklanarak bir kazanç elde edebileceğimizi düşünmüyorum. Çünkü girdiğiniz sektörde uzmanlaŐmanız lazım.

Gelecekte yabancı bir ortaklık yapmayı düşünür müsünüz?

İnşaat sektöründe ara sıra proje ortaklıkları yapıyoruz. Ancak bir proje ortaklığı olsa bile, Şartlar oturup konuşulmalı ve bir sözleŐme hazırlanmalıdır. Bizim Şirket felsefemize ve ilkelerimize ters düŐmeyecek, Şartları işin başında belirlenmiş ve sözleŐmeye aktarılmıŐ her türlü ortaklığa açığız.





Özdöken Tarım Makinaları Sanayi ve Ticaret A.Ş.

**“Biz işimizi iyi yapmalıyız,
müşteriyi memnun
etmeliyiz ki komşusu
sorduğunda bizi övsün
ve reklamımızı yapsın.
Böylelikle o komşuya da
mal satalım. Yoksa malı
satamayız.”**

Mehmet Özdöken

İşletmenizden bahsedebilir misiniz?

Ana faaliyet alanınız nedir?

İşletme olarak zirai alet üretiyoruz. Ana işimiz hububat mibzeri üretimidir. Ancak bunun yanı sıra dip patlatan pullukları, toprak hazırlama aletleri, çizer pulluklar, çapalar, diskarolar gibi birçok zirai alet de üretiyoruz. Özdöken markası ile hem yurt içi hem de yurt dışına ürünlerimizi satıyoruz. Yeni Zelanda, Macaristan, Uruguay, Rusya, Almanya, Polonya ve çeşitli Ortadoğu ülkeleri başta olmak üzere toplam 29 ülkeye ihracat yapıyoruz. Geçen sene ki satışlarımızın %47'si ihracattı. Bu sene ki hedefimiz %50'nin üzerine çıkabilmek.

İş hayatınız nasıl başladı?

Biz aslen Konya iline bağlı Güvenç Köyündemiz. Babam Mevlüt Duman çiftçidir. Bu köyde 25-30 dönümlük bir tarım arazisi vardı. Ancak böyle küçük tarlalarla çiftçilik kazançlı ve verimli olmadığı için, 1960 yılında Konya merkeze göç etmişiz. Buraya göç etme amacımız babamın kardeşi İban Duman ve beni bir meslek erbabı yapma arzusudur. İlk evimiz Konya'nın Keçeciler Mahallesi'ndeydi. İlkokulu bitirince babam beni meslek sahibi olmam için sanatçı Ahmet Özdemir'in (Konya'da Kör Ahmet diye bilinir) abilerinin yanına (Ali

İhsan usta) çırak olarak vermişti. Aslında ilk ustam beni 10 yaşında biçerdöver kullanırken görmüş ve babama okulu bitirince bu çocuğu yanıma ver ona zanaat öğreteyim demiş. Bu sebeple okul bitiminde burada çırak olarak işe başladım. Bu işyerinde tarım makineleri üretiyorduk. Dükkân Hapishane Caddesi'ndeydi. O dönemlerde bu sektörde iş yapan da çok değildi. Olsa olsa 15-20 dükkân vardır. İlk başta yerleri süpürerek işe başladım. 3-4 ay geçmişti. Bir gün babam beni yanına çağırdı. Oğlum ne öğrendin anlat bakalım, dedi. Tabi 3-4 ayda ne öğrenebilirdim. Hiçbir şey baba, dedim. Babam, oğlum sizin için köyü, tarlayı bıraktık buralara geldik neden öğrenmiyorsunuz? Bu iş yerine sizi sanatı, ustalığı öğrenin diye soktuk. İşi öğrenmezseniz olmaz. Aman iyi öğrenin, dedi. Babamı mahcup edemedim. O günden sonra işe bir başka gidip gelmeye başladım. Bu sebeple ustamın yaptığı işlere odaklanıyor ve neyi nasıl yaptığını inceliyordum. Öncelikle matkap bilemesini, ardından kaynak yapmasını öğrendim. Tabi bu süreçte babam, sürekli ne öğrendiğimizi sorgulamaya devam ediyordu. Ben de sürekli öğrendiğim işleri ona anlatıyordum. O süreçte ülkeye Amerika'dan Marshall yardımıyla bir sürü ziraat makinesi gelmişti. Benim ustam da onların



tamirini yapıyordu, ben de ona yardım ediyordum. İşte bu aletlerin kaynağı, sökülmesi takılması gibi birçok iş öğreniyordum. Ustamla birlikte köylere gidiyor, makineyi kuruyor ve bakımını yapıyorduk. Bir müddet sonra ustam baktı ki ben yetenekli, çok istekli ve heyecanlıyım, beni tek göndermeye başlamıştı. Tabi o zamanlar taksi vb. şeylerde yoktu. Köy otobüsleriyle gidiyorduk. Bu otobüsler Konya merkezden saat 3'te kalkardı. Sabah işe gider, saati gelince otobüse biner ve o gün servis vereceğim kişinin evine anca ulaşırdım. O gün orda kaldıktan sonra, sabahtan akşama kadar aleti tamir ederdim. Ertesi gün sabah namazında da otobüse biner ve işe geri dönerdim. Yani bir kişiye servis ve tamir hizmetini vermek iki günümüze mal olurdu. Bugün ki şartlarla kıyaslarsanız 2-3 saatlik bir işten bahsediyorum. Ancak bunlar bana engel değildi. Çünkü işi öğrenmek ve usta olabilmek için çok büyük isteğim ve inancım vardı. 4-5 sene civarında burada çalıştım. Bu süreçte kaynak yapma, torna makinesi kullanma gibi birçok şey öğrendim. Ayrıca iş ahlakı ve müşteri memnuniyeti kavramını ilk defa burada duymuştum. Edindiğim bilgiler dönemde benim için çok iyi sermayeydi. Ben şuna inanırım. İnsanın ilk ustası çok önemlidir. Çünkü o neyse siz de ona çekiyorsunuz. Benim ilk ustam çok iyi insandı. Ahlaklı, karakterli, dürüst ve çok çalışkan...

18 yaşına girdim. O dönemde Dökümcü Mehmet Tuncer'in yine Hapishane Caddesi'nde bir dükkânı vardı. Kamyon kampanası yapıyordu. Bir gün yanıma geldi. Bende kaynak makinesi ve torna makinesi var. Sizle birlikte mibzer üretelim mi? dedi. Ben burada çalışıyorum, dedim. Bunun üzerine ne kadar kazanıyorsun? dedi. Haftalık 100 lira, diye cevap verdim. Bana haftalık 150 lira teklif etti. Düşüneyim dedim ve bir müddet süre istedim. 1 hafta sonra, Mehmet ağabey 50 lira fark için ben sanatımı satmam, en az 15 mibzer üretmek kaydıyla parça başına para alırım, kabul edersen birlikte üretelim, dedim. Kabul etti. Bu işyerinde üretim yapabilmek için tüm teçhizatlar hazırды.

Üretime başladık. Zaten önceki iş yerinde mibzer üretimini bildiğim için çok zorlanmıyordum. İlk yılımızda hedefimizi tutturmuştuk. Bu sebeple o döneme göre iyi bir miktar para da kazanmıştım.

Sonra parayı aldım büyük bir gururla götürüp babama verdim. Tabi babam çok sevinmişti. O gün bana hiç unutmam, sen olacaksın oğlum da ben görür müyüm bilemem, demişti. Bu iş yerinde ben tek değildim. Kardeşim İban 'la birlikte çalışıyordu. 2-3 sene boyunca sürekli mibzer ürettik. İyi para kazanıyorduk. Ancak tabi ülkede devalüasyonun olduğu yıllardı. Kazandığımız para sürekli değer kaybediyordu. Ancak yavaş yavaş ismimiz duyulmaya başlamıştı. Sürekli mibzer üretimi için yeni iş teklifleri alıyorduk. 4. senenin sonunda Mehmet ustaya, abi 1000 lira artık bize yetmiyor. Başka kişilerden de sürekli ortaklık teklifi geliyor. Bize müsaade eder misin? dedim. Buna karşılık ustam bize 1/3 ortaklık teklif etti. Bu teklif bize cazip gelmişti. Çünkü ustayı tanıyorduk, iş yerini biliyorduk, yeni bir heyecan yaşamaktansa kurulu düzende devam edelim, dedik. O dönem kardeşim askere gitmişti. Şu an için 1/3, kardeşim geldiğinde ise yarı yarıya ortak olmak üzere Mehmet Usta ile anlaşmıştık. İşe yeniden başladık ve bu süreçte sayısız mibzer ürettik. Ayrıca yeni kalfalar da yetiştirmiştik. Bir gün Mehmet Usta bize, yola bu kalfalarla devam etmek istediğini söyledi. Yani ortaklıktan ayrılmak istiyordu. Bu sebeple 3 yıl sonra, ortaklıktan ayrıldık. Ortaklıktan elde ettiğimiz az bir sermayemiz vardı. Kardeşimle yeni bir iş yeri açmak için dükkân arıyorduk. Eski Sanayi'de (Motorlu Sanayi) 40m² büyüklüğünde bir dükkân vardı. Yıllık kirası için 40.000 Lira istiyorlardı. O dönem bu para çok fazlaydı. Dükkânı kiralama konusunda kararsız kalmıştık. O dönem Ahmet Pektek adında bir demir tüccarı ağabeyimiz vardı. Dükkânı ona gösterdim ve yıllık kirasının pahalı olduğundan bahsettim. "Sonrada ne yapalım ağabey?" diye sordum. Hiç unutmam Ahmet ağabey, oğlum bu dükkân köşe burayı tutun, dükkânın köşesi, odunun meşesi, avradın Ayşe'si iyi olur, dedi. Köşe dükkânın müşterinin ayakaltı olmasından ve gelen geçen kişilerin mallarımızı rahatça görebileceğinden bahsetti. Yıl 1976, bu dükkânı tuttuk ve aslında bu firmanın da temellerini attık. Bu dönem işe de büyük girmek istedik. Kardeşim ve ben hariç 8-10 kişi de işe aldık. İlk yılımızda önceki yıllarla kıyaslandığımızda çok yüksek bir miktarda mibzer ürettik. O dönem de ülke de mibzer üreten

kişi neredeyse yoktu. Biz de dâhil 2-3 firma anca vardı. Tabi rekabet de yok. Böyle olunca peşin para karşılığında çok iyi ürün satmıştık. O dönemlerde işler çok iyi gitmişti. Ertesi yıl ürettiğimiz mibzer sayısını 200'e çıkarmıştık. Bir sonraki sene bu sayı 300'e yükselmişti. Böyle olunca ilk dükkânımız dar gelmeye ve yeni dükkân aramaya başlamıştık. O dönemde 1.organize de iş yeri satılıyordu. 10.000 m² işyeri alanı satın aldık ve inşasına başladık. 1981 yılında bu işyerine taşınmıştık. Tabi inşaatı kademe kademe yapıyorduk. Önce 2.000 m²'sini inşa etmiştik. Ardından yavaş yavaş büyüttük. Tabi üretim kapasitemizde günden güne artıyordu. Ayrıca yeni ürünler de yapmaya başlamıştık. Tabi 1980'li yıllarda Özal'ın gelişi de bize olumlu etki yapmıştır. Öncesinde yurt dışına 2 senede bir çıkabiliyordunuz. Özal'dan sonra bu sınır kaldırıldı ve serbest hale geldi. Böyle olunca yurt dışı fuarlarına katılmaya başladık. İlk olarak İtalya'ya tarım fuarına katıldık. Orada diskaroları inceledik. Biz o güne kadar sadece çekili diskaro üretebiliyorduk. Orada hem çekili hem de hidrolik diskaroların yapıldığını gördük. Yani dünya çok değişmiş, biz teknolojinin çok gerisinde kalmışız. Biz sadece 1950'de Marshall yardımıyla gelen makineleri biliyorduk. 1984' te bu aletleri gördük ve hemen üretimine başladık. Tabi o dönem ülkede kimse bu ürünleri üretmiyordu. Gören herkes hayran kalıyordu. Böylelikle satışlar arttı ve ürün tüm ülkeye yayıldı. Bugün bile 10 ürünün 7'si bizim ürettiğimiz üründür. Sonra yurt dışı

fuarlarını çok daha iyi takip etmeye ve ülkemize yeni ürünler kazandırmaya devam ettik. Mesela ortadan tekerli gobil diskaro ürettik. Ardından Fransa fuarında gördüğüm dip patlatan pullukların üretimini gerçekleştirdik. Bunlar gibi birçok ürünü ülkemize getirip ilk üreten hep biz olduk. Bu gelişmeler yaşanırken, bir yandan da iş yerinin yanındaki yerleri alıyorduk. Böyle böyle 60.000 m² büyüklüğünde bir iş yerimiz olmuştur.

2001 yılında kardeşim İban'la ayrılma kararı aldık. Babamız 1973 yılında vefat etti. Ama ölmeden önce bize sürekli kardeş ilişkilerini ve bunun neden çok önemli olduğunu anlatırdı. Bize kardeş sevgisini çok iyi aşıladığını düşünüyorum. Bu sebeple biz kardeşimle hiç kavga etmedik. Ancak çocuklar anlaşamayınca ayrılmak zorunda kaldık. Ayrılrken de birbirimize gram hakkımız geçmedi. Mevcut dükkânımızı ikiye böldük ve 30.000 m² büyüklüğünde iki dükkân elde ettik. Aradan duvarı çektik. Ne kadar eşyamız, makinemiz, teçhizatımız, taşıtımız ve paramız var bunları ikiye böldük ve paylaştık. Eniştemiz Ziya Bey'i çağırdık ve hakem olmasını istedik. Enişteme yazı gelirse eski bina benim, değilse kardeşimin olsun, dedim. Kardeşim de rıza gösterdi. Eniştem attı parayı, yazı geldi, eski fabrika bende kaldı. Sonra kardeşimle hayırlaştık ve ayrıldık. Şu an bitişliğimizde ÖZDUMAN olarak aynı bizim gibi çalışıyorlar. O günden bugüne de biz hiç küslük yaşamadık. Çok ayrılanlar var kardeşleriyle düşman oluyorlar. Biz hala aynıyız. Babamın erken ölümü bizi çok kenetledi. Hatta



halen birbirimize ihtiyacımız olursa, rakipte olsak hiç tereddüt etmeden yardıma koşarız. Neye ihtiyaç duyarsak birbirimize yardım ederiz. Ama maalesef ortaklığın sonu ayrılık.

Yaklaşık 60 yıldır ticari hayatın içindesiniz. Size göre ticaretle kesinlikle vazgeçilemeyecek ilkeler nelerdir?

Müşteri memnuniyeti. En önemlisi budur. Neden? Şimdi çiftçiye malı sattım, diyelim. Adam tarlada senin aletinle alakalı bir problem yaşamış ama sen bu sorunu çözmemişsin. Kesinlikle kabul edilemez. Biz işimizi iyi yapmalıyız, müşteriyi memnun etmeliyiz ki komşusu sorduğunda bizi övsün ve reklamımızı yapsın. Böylelikle o komşuya da mal satalım. Yoksa malı satamayız. Malı satıp arkasını aramazsan batar gidersin. Ben hep böyle yaptım. Mesela malı satıyoruz ama mal arızalı çıkıyor. Ekibi gönderip yerinde tamir ettiriyoruz. Baktık yine olmadı, malı alıp yenisini sana vereceğiz, diyoruz. Bu durum müşterinin çok hoşuna gidiyor. Çünkü malımızın her daim arkasında olduğumuzu anlıyorlar. Sonrasında o müşteriden bize kesin geri dönüş olur ve Mehmet Ağa bu makine çok iyiymiş, der. İşte bunu duyduğunuzda başarıyı yakalayabilirsiniz. Çünkü bizim yerimize komşusuna durumu anlatıp bizim reklamımızı yapıyor. Bize olan güvenini aktarıyor. Bu durum bizim mal satmamızı çok kolaylaştırıyor. Öyle olunca otomatik olarak müşteri sayısı artıyor. Bu anlayış yurt dışı da dâhil olmak üzere her yerde aynı. İşinde doğru olacaksın. İş ahlakın iyi olacak.

Mesela şu anda Avrupa ülkelerine bayilik verdik ve servis ağı ve depolar kurduk. Buradan yedek parça gönderiyoruz. Ayrıca müşterinin ihtiyacı olduğu anda sorununa müdahale edebilmek için araçlarımız ve elemanlarımız var. Böyle bir talep geldiğinde elemanlarımız anında tarlalara giderek aletlerin tamirini ve bakımını yapıyor. Tabi iletişim çağındayız. Bazen online olarak da tarlaya gitmeden tamir edebiliyorlar. Böylelikle sorun çok daha kısa sürede de çözülebiliyor ve müşteri memnuniyeti de daha fazla artıyor.

Bunun yanında, çok fuar gezeriz ve yenilikleri takip ederiz. Çünkü müşterilerimiz sürekli bana yeni bir alet yaptın mı diye sorarlar. Bende fuarlara gezer bakarım. Yeni ürün gördüm mü, hemen kafamda kopyalarım. Ülkeye dönünce de üretime geçerim. Tabi benden görüp yapanlar da oluyor. Ama şunu unutmamak lazım. Parayı her zaman ilk yapan kazanır. Bu sebeple ilkler önemlidir. Dünya dönüyor ama sürekli de değişiyor. Değişikliklere, güzelliklere, seriliğe ve yeniliğe ayak uydurmak lazım. Eğer uymazsan, yok olup gidersin.

Bu iş haricinde keşke başka bir iş yapsaydım dediğiniz oldu mu? Yani içinizde iş konusunda bir ukde kaldı mı?

Yok, ben işimden çok memnunum. Bana göre sürekli başka işlere yönelmek, bir işi iyi yapmayı engeller. Çok fazla dallanıp budaklanmayacaksın. İşini en iyi olarak yapacaksın. İşimize aile olarak iyi odaklandık ve iyi yaptık. En önemlisi budur. Mesela şimdi torunları yetiştiriyoruz. Yurt dışına gönderdik. Dil eğitimi aldırıyoruz. Bence artık dil bilmeyen ve yurt dışına iş yapmayan firmalar ayakta kalamayacaklar. En az 2 dil bilmek gerekiyor. Ayrıca benim bir tavsiyem var. Kendi çocuklarım ve torunlarıma da sürekli söylüyorum. Diploma almaya değil de bir işi öğrenmeye uğraşılmalıdır. Diplomayı herkes alıyor. Ama bir işi en iyi yapan kazanıyor. Bunun için öğrenmek lazım.

Özdöken markası ve duman soyadı ile ne gibi bir miras bıraktığınızı düşünüyorsunuz?

Torunlarıma hep: “Şu an Özdöken olarak 42. yılımız. Ben bu firmada 7,8 sene daha çalışsam 50 sene olur. Şimdi sıra sizlerde. Gelecek 50 yıl da bu işletmeye siz liderlik edeceksiniz. Bizler çok emek verdik ve burası için gecemizi gündüzümüze kattık. Bu özverinin değerini bilmeli ve mirasımıza



zeval getirmeden bu işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamalısınız. Bu firma tedarikçisinden müşterisine kadar tüm paydaşlarına saygı duyan ve onların hakkını gözetten bir firmadır. Bunlara dikkat etmeli ve tüm paydaşlarımızı memnun etmelisiniz” şeklinde nasihat ediyorum diyorum. Çünkü ben onlara böyle bir firma miras bırakacağım.

Liderlik konusunda ki düşünceleriniz nelerdir?

Size göre bir lider nasıl olmalıdır?

Bir lider öncelikle işini sevecek. Kesinlikle bundan taviz verilmemelidir. İşini seven adam başarılı olur. İkincisi her gün işine gelecek ve işini takip edecek. Üçüncüsü doğru ticaret yapacak ve doğru kararlar alacak. Yani çok doğru yaşayacak ve özverili bir şekilde çalışacak. Günde 6 saat 8 saat çalışarak bir yere gelemezsiniz. Ben işe başladığımda bir yılın en az 40 haftasında cumartesi ve pazar günleri de çalışırdım. Tatil yapmazdım. Atölyemize gelir canı gönülden çalışırdım. Çünkü böyle azimli ve istekli olmadığınız müddetçe başarılı olamazsınız. Hafta sonları gezeyim, hafta içi çalışayım diyerek yani memur zihniyetiyle ticaret yapamazsınız. Ben hala bu yaşında senede bir hafta veya on gün tatile çıkarım. Bittiğinde hemen işime dönerim. Çünkü ben burada olmaktan çok zevk alıyorum. Ben işimin abdalıyım. Bütün büyük sanayicilerinde böyle olduğunu gördüm. Son olarak ise yenilikleri takip edeceksin. Oturduğun yerden olmaz. Her yere gideceksin. Fuarlara katılacaksın. Bakacaksın. Araştıracaksın. Öyle armut piş ağzıma düş olmaz.

Aile işletmelerinde yaşanan problemlerden birisi de işletmenin gelecek nesillere devridir. Siz bu konuda ne düşünüyorsunuz? Uygun bir devir için neler gereklidir?

Devir için öncelikle çocukları iyi yetiştirmek gerekiyor. İki büyük oğlan (Mevlüt ve Bülent Duman) ortaokuldan sonra buraya başladı. İlk işe başladıklarında yerleri süpürüyorlardı. Onlarda bana çekti ve ikisi de işlerine çok âşık insanlar oldular. Küçük oğlum (Sedat Duman) ise üniversiteyi bitirdikten sonra aramıza katıldı. Biz daha ciddi bir devir problemiyle karşılaşmadık. Ama ne olacağını bilemeyiz. Yalnız çocuklardan bir şüphem yok. Onlarda bu işletmeyi götürürler. Ama bakalım torunlar ne yapacak. Onları merak ediyorum. Torunları alıp yanıma fabrikanın içinde gezdiriyorum. Onlara sürekli telkinler veriyorum. Bu işletmeye çok emek verdiğimizizi, buraya sahip çıkmaları gerektiğini ve bunun için ne yapmaları gerektiğini anlatıyorum. Bu sebeple işlerini iyi takip etmelerini gerektiğini ifade ediyorum. Babamın sürekli ne öğrendiğim konusunda beni sorguladığı gibi, bende aynı şekilde torunların işe bakış açılarını sorgulayıp, doğruya yönlendirmeye çalışıyorum. Kısacası devir için çocukları iyi yetiştirmek çok önemlidir. Şimdi bakıyorum. Bu dönemde çocukları hep okumaya yönlendiriyorlar. Bence bu yanlış. Çünkü çocuk okulu bitirdiğinde 22-23 yaşına geliyor. Ama aile işini hiç bilmiyor. 4-5 senede onu öğreneceğim derken yaşı 30'lara geliyor. Bu çok doğru bir yaklaşım değil. Evet, üniversite eğitimi çok önemli ama bence çocuk okurken de işi öğrenmeli ve çalışmalıdır.

İşletme içinde yaşanan çatışmalar hakkında ne düşünüyorsunuz? Çatışmalar için bir çözüm öneriniz var mıdır?

Çatışmaların yaşanmaması için aile üyeleri arasındaki sevgi ve saygı çok önemlidir. Ayrıca çocuğun karakterini yönlendirmek ve eğitmek de ayrı bir önem taşımaktadır. Çocuğa aile değerlerini anlatmalı ve bu değerlere göre hayatını şekillendirmesini ifade etmelisiniz. Bunlar çatışmaların yaşanmaması için önemlidir. Eğer bir çatışma çıkmış ise çatışmayı çözmek de akıl işidir. Çatışma olursa ne olacağını, olmazsa neler olacağını ifade etmeli ve tüm aile üyelerinin idrak etmesini sağlamalısınız. Ben böyle yaptım ve şu ana kadar çok büyük çatışmalar yaşamadık.



İşletmeler çatışma yaşanmasına neden olan bir başka unsur ise işletme kaynaklarının dağıtımıdır. Bu işletmede kaynaklarının dağıtımı konusunda aile mi, yoksa işletme mi önceliklidir?

Kesinlikle işletme önceliklidir. Bu demek değil ki aileyi bir kenara atmak lazım. Çünkü ailen seni sevdi mi sana destek çıkar ve işini kolaylaştırır. Ancak iş önemli, hatta çok önemli. İş adamın aynasıdır. Şimdi işi bir kenara atamazsın. İş bir kenara atarsan zaten aile zamanla dağılır. Önceliğimiz her daim iş olmalı, işe yatırım yapılmalı ve işi geliştirmeliyiz. Zaten iyi bir işin varsa ailene de sahip çıkabilirsin. Aksi durumda ailene çok fazla değer katamazsın.

Sektörünüzün geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Dünya dönüyor ve değişim gerçekleşiyor. Aletler eskiyor ve müşteriler sürekli yeni aletler istiyor. Eskiye alıyoruz yenisini veriyoruz. Eski aletleri de ikinci el pazarında değerlendiriyoruz. Yani bu işte değişim ve yenilik bitmedikçe (ki bitmesi pek muhtemel değil) aletler teknoloji olarak değişiyor ve sürekli yenileniyor. Dolayısıyla tarım dünyada devam ettikçe, yeni ürünlerde geliştirildikçe zirai aletler pazarı küçülmez ve daralmaz. Aksine teknoloji girdikçe katma değer olarak daha da büyüyebilir. Önemli olan işini iyi yapmak ve iyi takip etmek.

Gelecekte başka bir sektöre yatırım yapmayı düşünüyor musunuz?

Bildiğin iş en iyi iştir. Ben başka sektörde geçmeyi düşünmüyorum.


Peki, ortaklık konusunda ki düşünceleriniz nelerdir?

Avrupalı bazı yatırımcılar bize ortaklık teklif edip ortak makine üretelim diyorlar. Ancak projeye bakıyorum. Ben tek başıma hepsini üretebilirim, neden ona ihtiyaç duyayım, diyorum. Zaten

ortaklığın sonu ayrılık. Ben milliyetçi de bir insanım. Neden benim ülkem değil de başka bir ülkeye kazandırırım? Bu sebeple ortaklığa çok sıcak bakmıyorum. Ayrıca şunu da iyi bilmek gerekir. Bu memleketi ihracat kurtarır. Bunun farkındayız ve ülkemize hizmet etmek için elimizden geleni yapıyoruz. Ancak bu konuda sıkıntılar çekiyoruz. Ülke içinde TL'nin değer kaybetmesi bizi çok negatif etkiliyor. Ayrıca yurt dışında örneğin Hindistan gibi, devlet ihracat yapan firmalara çok önemli destekler veriyor. Elbette ki ülkemizin de destekleri var ancak ihracat yapan firmalara biraz daha kolaylıklar sağlaması lazım. Biz elimizden geldiğince mücadele ediyoruz. Rahmetli Özal'ın dediği gibi, devletler de aynı şirketler gibi kar ve zararla çalışır. Bu lafı hiç unutmam ve çok hak veririm. 10 liralık mal satıp 20 liralık mal alırsan bunun sonu nereye gider. Elin milleti sana sürekli para vermez. Bu sebeple ihracat yapmak lazım. Devletimize katkı için, yeni teknolojileri getirip, yeni ürünler üreterek mallarımızı ihraç etmeliyiz. Biz bu toprakların çocuklarıyız. Bizi, bizden başka kimse düşünmez. Allah devletimize zeval vermesin.







Öztaşoğlu Hafriyat Nakliyat Taahhüt Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.

“Babamın bize kişilerin hakları konusunda her zaman söylediği ‘Eğer bir adam herhangi bir hakkı için bu işletmenin kapısına 3.kez geliyorsa bu işi bırakın’ şeklinde bir öğüdü vardır.”

Mustafa Öztaş

İşletmenizden bahsedebilir misiniz?

Ana faaliyet alanınız nedir?

İşletmemiz nakliye, taş ocağı ve asfalt grubu olmak üzere 3 farklı sektörde faaliyet göstermektedir. Ancak temel faaliyet alanımız alt yapı müteahhitliğidir. Yani bir yolu sıfırdan alıp, tüm altyapıları ile asfaltlı hazır bir yola dönüştürüyoruz. Şirket olarak devlet ihalelerine katılıyor ve Belediyeler, Kara Yolları, Devlet Su İşleri ve Koski gibi kamu teşebbüslerinden aldığımız ihaleleri sonuçlandırıyoruz. Ağırıklık olarak kamu sektörü ile iş yapıyoruz. Özel sektöre de iş yapıyoruz ancak yaptığımız iş şirketimizin cirosunun sadece %10 veya %15 ini oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra taş ocaklarımız var, bunların %40'ı bizim yaptığımız işlere tedarikçilik yapıyor, geriye kalan %60'ı ise piyasaya satılıyor. Ayrıca ekilmeye uygun arazilerimiz var, bu araziler de tarımla uğraşıyoruz. Bunların yanı sıra şu anda bir iş merkezi yapımı konusunda yeni bir yatırım planımız daha var.

Aileniz bu işe nasıl başlamış?

Biz Konya Eğribayatlı'yız. 1960'lı yıllarda dedemiz Mustafa Öztaş, köyde ihtiyacı olanlara küreklerle kum yükleyerek bu işe başlamış. 1968'e kadar bu şekilde devam etmiş. Bu yıllarda babam Mehmet Öztaş ve amcalarım Himmet ve Yılmaz Öztaş dedeme yardım etmeye başlamışlar. Aslında babam bir torna ustasıdır. Sekiz sene bu mesleği icra ettikten sonra, dedemin yönlendirmesi ile bu işi bırakmış ve hafriyat işi yapmaya başlamıştır. Çünkü bizim köyümüzdeki kum gerçekten değerlidir. Bu işte gelecek görmüşler ve 1989'a kadar tüm aile bu şekilde kum yüklemeye devam etmişlerdir. 1989 yılından sonra amcam Himmet Öztaş ayrılmış ve babam, Yılmaz amcam ve dedem birlikte çalışmaya devam etmişler. Yıl 1994 olduğunda da babam dedem ve amcamdan ayrılarak kendine yeni bir yol çizmeye karar vermiş ve Öztaşoğlu Hafriyat, Nakliyat Sanayi Ticaret Limitet Şirketi'ni kurmuş.

Peki, siz bu işe nasıl dâhil oldunuz?

Ben, babamın şirketi kurduğu yıllarda liseyi bitirmiş, üniversite sınavına girmiştim. Ancak üniversiteyi kazanamadım. Benim 2 erkek kardeşim (Ayhan ve Ali) var. Babamda yarın bir gün evlenince oğullarınız ne iş yapıyor sorusuna cevap olsun diye şirketi ilk kurduğunda bana ve ortanca kardeşim Ayhan'a şirketten %10 hisse verdi. Böylelikle şirkette çalışmaya başladık. En küçük kardeşimiz Ali ise üniversiteyi kazandı ve İnşaat Mühendisliği'ni bitirdi. O'da 2000 yılında işletmeye katıldı ve onun da hissesini verdik. Şu anda ise babamızdan aldığımız bayrağı üç kardeş hep birlikte taşıyoruz.

İşletmeniz ne zaman kurulmuş ve sonrasında nasıl gelişmiştir?

İşletmemiz, 1994 yılında Nalçacı Caddesi'nde 25 mt²'lik küçük bir ofiste kurulmuştur. Şirketi ilk kurduğumuzda tüm birikimimizle 2 kamyon ve 1 kepçe alabilmiştik. Tüm varlığımız bunlardı. Bizlerde dâhil toplam 5 kişi çalışıyorduk. O yıllarda ufak tefek hafriyat işleri yaparak geçimizi sağlıyorduk. Tabi o yıllarda öyle çok kazandığımız söylenemez. Dükkânda temizliğimizi, çayımızı, yemeğimizi falan hep kendimiz yapardık. Ben şoförlük yaparak işe başladım. Kamyonlarının birisini ben kullanırdım. Ayrıca babamla işleri takip ederdik. Ortanca kardeşim Ayhan ise ofiste durur hesapları kontrol ederdi. Bizim işimizin kırılma ve gelişme noktası 2003 yılında gerçekleşti. O yıl Eğribayat'ta bir taş ocağı ihalesine girdik ve satın aldık. Bu taş ocağı bizim şirketimizin işinin büyümesinde çok etkili olmuştur. O yıldan sonra belediyelerin ufak tefek işlerini yapmaya başladık. Bu işlerde önemli olan şey işi bitirme sınırlarımızdır. Önceleri 50.000-100.000 TL gibi küçük limitli ihalelere girebiliyorduk. Zamanla işi yaptıkça ve imkânlarımız geliştikçe çok daha büyük sınırlı ihalelere girmeye ve bu işlerden de alımızın



akıyla çıkmaya başladık. Tabi iş bitirebildikçe iş itibarınızda artıyor. Çünkü bu bir birikim meselesi. Öyle öyle işimiz gittikçe büyümeye başladı. O dönemlerde çalışan sayımız 35-40 kişiye kadar çıkmıştı. Ayrıca yeni iş makineleri almıştık. Kepçe sayımız 3'e kamyon sayımız ise 5'e yükselmişti.

2008 ve 2009'lu yıllarda ise karayolları ihalelerini takip etmeye ve o ihaleleri almak için teklif vermeye başladık. Artık işi öğrenmiştik ve daha büyük bir girişim yapmamız gerektiğine inanıyorduk. Tabi karayolları ihalelerini almak için çok daha fazla donanım gerekiyordu. Çünkü ihale şartnameleri, belediyelere göre çok daha ağırdı. Bu sebeple 2010 yılında Aksaray yolu üzeri Ortakonak Mahallesi'ndeki bu asfalt şantiyesini kurduk. Tabi burayı da kurunca işçi sayımız 90 kişiye çıktı. Karayollarından aldığımız ihaleler, şirketimizi bugün ki noktasına getirmiştir. Çünkü çok daha büyük katma değerli işleri bitirdik. İşler büyüdükçe yeni bir şantiye ihtiyacı daha doğdu ve 2016 yılında Beyşehir'e bir taş ocağı ve asfalt şantiyesi daha kurduk. O günden bugüne kadar da işlerimiz büyüyerek devam ediyor.

Geçmişle bugünü kıyaslarsanız işletmeniz ne kadar büyümüştür?

İşin en başına dönersek eğer, dedemizin yılda 10.000 tonluk iş kapasitesini şu anda yılda 3 milyon ton taş ve 600 bin ton asfalt olmak üzere toplam 3.600.000 ton üretim seviyesine kadar getirebildik. Ayrıca işe ilk başladığımızda iki kamyon ve bir kepçemiz vardı. Ayrıca babam, ben ve kardeşim olmak üzere 3 kişilik bir ekibimiz vardı. Şu anda ise 15'i mühendis olmak üzere 200 yakın personelimiz, 50 kamyon, 5 takım finisher ekibi, 3 greyder ve 25 tane iş makinemiz var.

Tabi burada dedemizden başlayarak, amcalarımızın, babamızın, bizlerin ve çalışanlarımızın kısacası herkesin emeği çok büyük. Biz bu seviyeye getirdik. İnşallah bizden sonrada bizim çocuklarımız bu gelişim ivmesiyle şirketimizi büyütme ve geliştirmeye devam ederler.

Hem siz hem de babanız çok genç yaşlarda bu işe başlamışsınız. İçinizde bu işi değil de başka bir işi yapmak gibi ukde kaldı mı?

Babamın içinde tornacılık hep ukde kalmıştır. Hala bu alanda bir yatırım yapsak mı diye düşünür,

araştırır ve millet ne yapıyor diye inceler. Hatta şantiyemizin birisinde torna, tesviye gibi birçok aletin bulunduğu bir atölyesi vardır. Bazen orda bize lazım olan bir parçanın işlenmesini kendi yapar. Hala o işe aşkı devam ediyor. Ama ben ve iki kardeşim yaptığımız işi gerçekten seviyoruz ve işimizden çok memnunuz.

Uzun yıllardır ticaretin içindesiniz. Ticarete başladığınız ilk günden bugüne kadar hiç değişmeyen ticari ilkeleriniz oldu mu? Nelerdir?

Doğruluk, helal kazanç, dürüst çalışma ve işini sevmek bizim için olmazsa olmazdır. Babamın bize kişilerin hakları konusunda her zaman söylediği "Eğer bir adam herhangi bir hakkı için bu işletmenin kapısına 3.kez geliyorsa bu işi bırakın" şeklinde bir öğüdü vardır. Bu bağlamda ağızımızdan bir söz çıktımı onu yerine getirmek için çok mücadele veririz. Tutamayacağımız sözleri kesinlikle vermeyiz. Zaten bu şekilde ticaret yapmazsanız çok uzun süre ayakta kalmanız ve başarılı olabilmemiz çok zor. Zaten biz ağırlıklı olarak devlet işi yapıyoruz. Yani yapacağımız işin bütün nitelikleri, zaman çizelgesi her şeyi belirlenmiştir. Bu konuda da çok özveriliyiz ve kesinlikle işin hilesine başvurmadan en kalitesi ve en iyisi ne ise o malzeme ve teçhizatla işimizi yapıyoruz. Alacağımızı ve vereceğimizi çok iyi şekilde planlıyor ve bu planları çok sıkı bir şekilde takip ediyoruz. Dolayısıyla babamızın bize hak ve alacaklar konusun da belirlediği bu düsturla yolumuza devam ediyoruz.

Ayrıca ne iş yaparsanız yapın, yaptığımız işi sevmekte çok önemlidir. Birde çalıştığımız kişilerle uyumlu çalışmalısınız. Bunun içinde her çalışanın iş disiplinine ve ilkelerine sahip olması gerekir. Bugüne kadar hiçbir kardeş, birbirimize nerede kaldın, işe neden gelmedin sorusunu sormadık. Benim bu işletmede 25.senem. İşe geleceğim gün üzerime güneş doğduğunu hatırlamam. Hepimizde bu hassasiyet vardır. Çünkü hepimiz çocukluktan itibaren bu işletmede doğduk ve büyüdük. Bize babamız böyle öğretti ve bizde bu şekilde işimize devam ediyoruz. Zaten tüm kardeşler sürekli işte beraberiz. Ayrıca kendimize ait bir iletişim grubumuz var. Sürekli istişare halindeyiz. Kim ne iş yapacak, nasıl bir işe girilecek, bugün hangi ödemeler veya alacaklar var, işte ne gibi problemler

yaşanmış, bu gruptan sürekli birbirimize haber verir ve görüş alışverişi yaparız.

Görev dağılımı da önemli olan bir diğer konudur. Bizim işletmemizde ilk günden itibaren kimin ne yapacağı ve sorumlulukları belirlenmiştir. En küçük kardeşimiz Ali, inşaat mühendisi olması sebebiyle işin başındadır ve tüm iş takibini o yapar. Ortanca kardeşim Ayhan işin finans bölümünün başındadır ve bütün alacak ve ödemelerle o ilgilenir. Bende tüm şantiye ve ekipmanların başındayım ve onları kontrol ederim. Böylelikle herkes kendi konusu ile ilgili tüm bilgileri birbirine aktarır. Ardından fikir alışverişi yaparak ortak bir şekilde karar alırız. Herkes kendi sorumluluğunun farkındadır ve departmanındaki yetkiyi kullanma konusunda da tam yetkilidir.

Şirketimizin diğer bir farklı özelliği de öz sermayemizi her zaman korumamızdır. Babamda bu konuda çok hassastır. Biz çok borçlu çalışmayı sevmeyiz. Finansmanda genellikle öz sermayeyi tercih ederiz. Ancak, yaptığımız iş gereği, sermayemizin finansmanının tamamını öz sermaye ile karşılamamız bizim açımızdan çok zor. Bu sebeple illaki finans kuruluşlarından kredi kullandığımız zamanlar oluyor. Tabi bu kredilendirme sadece iş yatırımları için kullanılır. Ancak geri ödemeler konusunda çok hassas planlamalar yapıyoruz. Kredi ödemelerimizi yıllık nakit dönüşümüz içerisinde bize çok büyük külfet getirmeyecek şekilde ayarlamaya çalışıyoruz. Aksi takdirde yatırımı iptal ediyoruz. Örneğin, nakit rezervimizde gelecek 4 aya yönelik stoklu çalışırız. Yani bu şirketin gelecek 4 ay içinde yapacağı tüm ödemeler şu an kasamızda mevcuttur. Bir yatırım kararı alacaksak bu stoku dikkate alarak yatırım yaparız.

Öztaş soyadı ve Öztaşoğlu şirketi ile babanızdan ne gibi bir miras aldığınızı ve çocuklarınıza ne gibi bir miras bırakacağınızı düşünüyorsunuz?

Babamın Öztaş soyadı ile bizlere çok büyük bir ticari itibar ve iş deneyimi bıraktığını düşünüyorum. Uсталık çıraklık ilişkisi gibi. Gözümüzü bu şirkette açtık ve bu şirkette babamızın düsturu ile büyüdük. Dolayısıyla biz ticareti onun yanında öğrendik. Babamızın yaptığı gibi ağızımızdan bir söz çıktımı geri dönemeyeceğimizi bilir ve o sözümüzün gereğini yerine getiririz. Bu sebeple ağızımızdan ne çıktığını bilir ve sürekli kendimizi tartarak sözler veririz. Tutamayacağımız vaatlerde kesinlikle bulunmayız. Böylelikle babamızın bizlere miras bıraktığı ticari itibarı koruyor ve sürdürüyoruz. Aynı şekilde çocuklarımızdan da bu mirası bizden devir alıp, yeni nesle bu mirası daha da geliştirerek devir etmelerini umut ediyoruz.

İşletmelerin devri konusunda ki düşünceleriniz nelerdir? Bu süreç nasıl yönetilmelidir?

Şirketler içerisinde aslında görülmeyen bir adalet vardır. Bu adalet konusunda eğer haksız uygulamalar yaparsanız, adalet er veya geç, sonu acı bir şekilde bitecek olsa da yerini bulur. Bu sebeple işi erine teslim etmek gerekir. Peki, işin erini nasıl yetiştireceğiz? Mesela benim oğlum Muhammed Sami ile Ayhan'ın oğlu Mehmet geçen sene 3 ay boyunca şantiyede çalıştılar. Bu işi yapacaklarsa bu işin başladığı yerde işi öğrenmeleri şart. İş öğrendikten sonra da kapasitelerine bakacağız. Gerçekten bu işi yapacak bir ışık görürsek yönetici kademesine yükseltiriz. Ben Konya'da genellikle uygulanan büyük oğlanın işin patronu olması anlayışına karşıyım. Kim hak ediyorsa işin başına o geçmelidir. Yoksa gizli adaleti sarsarsınız. Adalette bir kere sarsıldı mı ve adalete olan güven kayboldu mu bedelini çok acı bir şekilde ödersiniz. Mesela bizde şu an en küçük kardeş patron. O bizi yönlendiriyor. Çünkü onun bunu hak ettiğini düşünüyor ve onaylıyoruz. Gelecek içinde şu an iki şirket daha kurduk ve altyapılarını hazırlıyoruz. Bu yatırımlar şirketimizin geleceğine yönelik. Hayatın ne getireceği belli değil. Eğer ki aksi bir durum olur da bizde veya çocuklarda bir ayrılık yaşanır o süreç bize zarar vermesin diye kardeşlerimizle istişare ederek şu anda bunun planlamasını yapıyoruz.



İşletmeler içinde yaşanan çatışmalar hakkında ne düşünüyorsunuz? Çatışmaların çözümü konusunda tavsiyeleriniz nelerdir?

Bizde ne babamla ne de kardeşler arasında bugüne kadar hiç küslük yaşanmadı. Çatışmalarımız olmadı mı? Çok oldu. Ama bizler her şeyi konuşabilen ve tartışabilen bir yapıya sahibiz. Bu anlarda da kimse kimseyi kırarak sözler söylemez. Dolayısıyla bir anlaşmazlık varsa bunu konuşarak akliselim ile çözeriz. Eğer ki bir sorunu aşamıyorsak, bu aşamada da babam olayı çözüme kavuşturur. Ben konuşarak aşılamayacak bir problemin olduğuna inanmıyorum. Kardeşlerimde aynı. Dolayısıyla her sorunumuzu ve problemimizi kendi içimizde rahatlıkla çözebiliyoruz. Nitekim aramızda işle ilgili anlaşmazlıklar her zaman olabilir ancak hiçbir zaman kavgamız ve küslüğümüz olmadı, olmaz da.

İşletmelerde yaşanan bir diğer çatışma konusu da işletme kaynaklarının paylaşımıdır. Bu konuda sizin işletmenizde aile mi yoksa işletme mi önceliklidir?

Biz her zaman şirket yatırımlarına öncelik veririz. Aile de önemsiz diyemem ama şirketin bir ihtiyacı varsa öncelik kesinlikle şirkettir. Mesela herhangi bir kardeş arabasını mı yenileyecek. Durumu kontrol ederiz. Eğer ki harcanacak o kaynak, işletmenin nakit akışını, ödemeleri ve yapılacak yatırımları etkilemiyorsa, o kaynağın kullanılmasına izin veririz. Aksi halde böyle bir kaynak kullanımı söz konusu olamaz. Zaten bütün hesapları hepimiz kontrol ettiğimiz için kimsede böyle bir teklifte dahi bulunmaz.

Bizde üç kardeşin de limitli çekebileceği bir sınır vardır. Sene içerisinde tüm kardeşler belirli limitler dâhilinde şirket kaynağını kullanabilir. Yılsonu geldiğinde oturur, kim ne kadar kaynak kullanmış hesaplarız. Hesap sonunda herkesin kullandığı kaynak miktarını eşitler ve mahsuplaşırız. Bu şekilde kimse kimseden bir kuruş bile fazla harcama yapmamış olur. Bu konuda da en üst makam ve hakem babamdır. Aslında babam artık şirkette faal

olarak görev yapmıyor olsa da bütün kardeşler ve gelinler arasındaki ilişkileri yönetir. Ayrıca babam çok adaletlidir. Haftada bir kere tüm kardeşlerde akşam yemeği yer ve bizleri gözlemler. Babam çok konuşkan birisi değildir. Ancak tüm bu gözlemleri sonucunda da bir karara vardırırsa o kararından da vazgeçmez. Bizde zaten babamın aldığı kararlara riayet ederiz.

Sektörünüzün geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Biz müteahhitiz. Şu anda yol ve asfaltla uğraşyoruz ama her türlü müteahhitlik işini yapmaya ehliyetimiz var. Bu iş dünyada kesinlikle yok olmaz. Çünkü yapmış olduğunuz iş, zamanla yıpranır ve senden tekrar yenilemeni isterler. Yıpranmasa bile teknoloji değişir, müşteri talepleri değişir, toplumda nüfus artışı olur ve o veya bu şekilde müteahhitlerden hep yeni ürünler istenir. Ara sıra günümüzde olduğu gibi fazla arzdan veya ekonomik sıkıntılardan dolayı sektör krize girse de bu kriz çok uzun sürmez. Sektör yine varlığını sürdürmeye devam eder ve asla ölmez.


Gelecekte yabancı bir işletme ile ortaklık veya farklı bir sektöre yatırım yapmayı düşünüyor musunuz?

Sermayemizin elverdiği, şartlarının bizlere uyduğu ve karlılığını yeterli gördüğümüz her işe yatırım yapabiliriz. Ancak ortaklık konusunda çok istekli değiliz. Daha önce birkaç deneyimimiz oldu, çok problem yaşadık. Bu sebeple ortaklık yapacaksa şirketin ve yetkinin %51'inin bizde olması lazım. Ayrıca babamın da bu konuda farkı bir bakış açısı vardır. Ortak olacağımız kişinin aile ilişkilerine bakar. Eğer ortak olacağımız kişi aile şirketinden ayrılmış, babası veya kardeşleriyle problem yaşamış ise onunla ortaklık yapılmayacağına inanır. Çünkü babam "ailesi ile anlaşamamış kişi sizinle hiç anlaşamaz" der. Bizde bu düsturda işlerimizi veya yapacağımız ortaklığı değerlendirir ve kararımızı alırız.



pınar
KURUYEMİŞ





**Pınar Kuruyemiş
Gıda ve İhtiyaç
Maddeleri Sanayi
Ticaret A.Ş.**

**“Aslında ticaretle uğraşan bir
kişinin edinebileceği en büyük
sermaye ticari itibarıdır.”**

Hasan Hüseyin Karapınar

İşletmenizden bahsedebilir misiniz?

Ana faaliyet alanınız nedir?

Pınar Kuruyemiş 4 kardeşin ortaklaşa kurduğu bir aile şirkettir. İşletmemiz kuruyemiş sektöründe faaliyet göstermektedir. Öncelikle çiftçiden ürünlerin ham halini alır, kalibrasyonunu (ürünlerin kalitelerine göre ayrıştırılması) gerçekleştirir, kavrulması, çeşnilenmesi ve paketlenmesi aşamalarının ardından müşterilere ulaştırılmasını sağlarız. Yani işletme olarak, kuruyemiş çeşitlerini üreticiden alıp tüketicinin istediği forma getirebilmek için gerekli olan tüm aşamaları uygun ortamlarda gerçekleştiririz. Ana ürün gruplarını dikkate aldığımızda 25'in üzerinde bir ürün portföyüne sahibiz. Ancak ürün formlarının değiştirilerek (örneğin leblebinin farklı kaplama malzemeleri ile kaplanarak satışa sunulması) çeşitlendirilmesi de hesaba katılırsa ürün portföyümüz 50'ye yaklaşmaktadır. Ürünlerimizi hem yurt içi hem de yurt dışı pazarlarında satışa sunuyoruz. Toplam satışımızın %30'unu ihracat oluşturmaktadır. Yaklaşık 20 ülkeye ihracat gerçekleştiriyoruz. Bu bayiler aracılığıyla da yurt dışındaki satışlarımız devam ediyor. İç piyasada ise ulusal zincir marketlerle çalışıyoruz. Ayrıca bayilerimiz ve kendi kurduğumuz satış ekiplerimiz aracılığıyla da yurt içi satış noktalarında ürünlerimizi satışa sunuyoruz.

Şirketiniz ne zaman ve nasıl kurulmuştur?

Babam Muammer Karapınar memurdu. Gelirimiz belliydi. Yani mütevacı bir memur ailesiydik. 4 erkek (Ali, Hasan Hüseyin, Bahattin ve Bahri Karapınar) ve 2 kız olmak üzere 6 çocuktuk. O dönemlerde rahmetli dedem ve babaannemde sağdı ve babam hem onların bakımını üstlenir hem de biz çocuklarının istikbali için uğraşırdı. Babam tek erkek çocuktuk. Bu sebeple ailesinin tüm sorumluluğu babama aitti. Dolayısıyla biz çocuklar çalışmazsak maddi zorluklar yaşayacağımızı biliyorduk. Bu sebeple küçük yaşlarda oluşan bu bilinç bizleri hep çalışmaya yöneltti. Öğrencilik yıllarımızda bir yandan okuyor bir yandan da çalışıyorduk. Ben, 7 yaşındayken iş hayatına adım atmıştım. Üniversiteyi bitirinceye kadar da çalışmaya hep devam ettim. Seyyar bir şekilde kuruyemiş satıyordum. Eğitim dönemlerinde yarı zamanlı, tatillerde ise tam zamanlı çalışırdım. Yani okul çıkışında eve gitmek yerine seyyar arabamın başına geçiyor ve sokak sokak kuruyemiş satıyordum. Tabi sadece ben değil, diğer erkek kardeşlerimde çoğu zaman bu işle iştigal ediyordu. 70'li yılların başında lise öğrenimim için Konya Gazi Lisesine gitmişim. İlk yılımda sayısal derslerim özellikle de kimya dersim çok kötüydü. Şartlarımızı düşününce sınıfta kalma lüksüm yoktu. O yıllarda sınıf geçmek de kolay değildi.



Kimya dersini ezberleyerek anca geçebilmişim. 1 sınıfın sonunda alan seçmek zorundaydık. Kimya dersinden korktuğum için edebiyat bölümünü seçmişim. İkinci sınıfta yine kimya dersi vardı ve yine aynı hocamız geliyordu. Mazereti hocada gören öğrencilerden olmak istemem ama o dersi anlamıyordum. Neyse ilk imtihandan 10 üzerinden 3 almıştım. Tabi iyice korkmaya başlamıştım. İlk sınavın sonunda kimya hocamızın tayini çıktı ve okuldan ayrıldı. Yerine yeni bir kimya hocası gelmişti. O kişi bir müddet sonra Kombassan Holdingin kuruculuğunu yapacak olan, herkesin tanıdığı iş adamı Haşim Bayram'dı. Haşim hocamız gerçekten mükemmel bir öğretmendir. Onun dersine girip de o dersi anlamayanı görmedim. İlk dersimize girdiği günü hiç unutamam. Derse girdi, benim adım Haşim Bayram, yeni kimya hocanızım, dedi ve ardından ders defterini kontrol ederek derse kaldığımız yerden başladı. Tabi öğrenci olarak bizler ilk dersin kaynamasından yanaydık. Bu sebeple bir öğrenci arkadaşımız, hocam önce tanışsaydık, hemen ders anlatmaya başladınız, dedi. Haşim hoca ilk önce bu söylemlere kulak asmadı. Fakat diğer öğrencilerde bu furyaya dâhil olunca, ders anlatmayı bıraktı. Tahtaya yöneldi ve bir daire çizerek içine bir nokta koydu. Sonra kürsüsüne geçerek oturdu ve bizlere bakmaya başladı. Bir şey anlamamıştık. Bir müddet sonra tüm sınıf sus pus

olmuştu ve şaşkınlıkla hocaya bakıyorduk. Sonra hoca yerinden kalktı ve bizlere hitaben;

“Bakın arkadaşlar, ben kendimi tanıttım. Bu sınıf 40 kişi. Ben herkese sıradan adını sorsam, hangi birinizin adını öğrenebilirim. Dersi kaynatmaya çalıştığımızın farkındayım. Şu daireyi görüyor musunuz? Bu daireyi bizi yaradan Rabbimizin ilmi olarak kabul edersek, şu ortaya koyduğum nokta da insanoğlunun yaratıldığı günden kıyamet gününe kadar sahip olabileceği ilmi temsil eder. Sizin bu noktanın içindeki ilim seviyeniz ne kadar da dersi boş geçirmek ve kaynatmak istiyorsunuz” dedi.

Bu konuşmanın arkasından hepimiz donup kalmıştık. Kimse ağzını açamıyordu. O günden sonra Haşim Hoca'ya olan bakış açımız çok değişmişti. Aramızda çok iyi bir bağ oluşmuştu. Artık bu dersi çok iyi anlamaya başlamıştım. Bu sebeple ikinci kimya sınavımdan 10 almıştım. Hatta ondan sonra yapılan tüm kimya sınavlarından 10 aldım. Haşim hocamdan çok etkilenmişim. Bu sebeple öğretmen olmaya karar verdim. Bu sebeple üniversite sınavlarında Eğitim Fakültesini yazdım ve kazandım. Tabi tüm lise hayatım boyunca yine seyyar bir şekilde kuruyemiş satmaya da devam ediyordum.

1980 yılında, Konya Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Tarih ve Coğrafya bölümünden mezun oldum. Öğretmen olarak atanmayı bekliyordum. Ancak bilindiği üzere o yıl ülkede ihtilal yaşanmıştı. İhtilal hükümeti de atamaları ertelemişti ve ne zaman yapılacağına dair net bir bilgi de vermiyordu. Ülke de kaos ortamı vardı. Ailemizin de bütçesi belirli. Yani çalışmam gerekiyordu. Ancak seyyar satıcılık işine de geri dönmek istemiyordum. Çünkü seyyar olarak çalışmak çok zordur. Kışın soğukunda veya yazın sıcakında günde 16-17 saat çalışırız. Yani bu işten hem yılmış hem de bıkmıştım. Bu sebeple bir dükkân açmaya karar verdik. 1981 yılının ilk ayında, Çıkrıkçılar Caddesi'nde 16 m² büyüklüğünde bir dükkân açtık. Ali ağabeyim ilahiyatı bitirmiş ve imam olmuştu. Diğer iki erkek kardeşim (Bahattin ve Bahri) ise o dönem öğrencilerdi. Ali ağabeyim sıklıkla bana yardım ediyordu. Diğer erkek kardeşlerim de fırsat buldukça dükkâna geliyorlardı. Bu sebeple dükkânda genellikle ben duruyordum. Tabi hepimiz yıllarca kuruyemiş sattığımız için işe aşınaydık.



1981 yılının sonlarına doğru Toptancılar Çarşısı'nda 3 katlı ve 300 m² büyüklüğünde yeni bir dükkâna geçiş yaparak işin toptancılığını yapmaya başladık. Yani ilk iş yerimizde yaklaşık bir yıl kadar durmuştuk. Yeni iş yerine taşındıktan birkaç ay sonra, 1982 yılında, benim atamam gerçekleşmişti. İlk görev yerim Aksaray Lisesi'ydi. O dönemde babam yine memurdu. Ancak ihtilal hükümeti onu Nevşehir'e sürgün etmişti. Ali ağabeyim, kısa dönem olarak askere gitmişti. Diğer kardeşlerim de okullarına devam ediyorlardı. Ben ise görevimi yapmayı çok arzuluyordum. Çünkü bu benim hayalimdeki meslekti. Bu sebeple dükkânın başına bir arkadaşımı geçirdim ve bende Aksaray'a öğretmenlik yapmaya gittim. Ağabeyim askerden dönene kadar arkadaşımız buraya bakacaktı. İyi ve işin ehli birisiydi. Göreve başlamış ve Aksaray'a yerleşmişim. Maaşım 19.100 liraydı. Dükkânın başına bulduğumuz çalışanımıza ise 45.000 lira maaş veriyorduk. O dönem işlerimizde gayet iyi gidiyordu. Ancak böyle uzaktan ticaret yapmak da çok zordu. Bir yandan da evlenmeyi planlıyordum. Ev kiralari ortalama 10.000 lira civarındaydı. İş bırakıp sadece öğretmenlik yapsam bu maaşla nasıl geçineceğimi düşünüyordum. Bir hafta sonu ben Aksaray'dan dönmüş, babam da Nevşehir'den gelmişti. Dükkânımız da oturuyorduk. Ona öğretmen maaşından ve geçim şartlarından dert yanmışım. Tabi babam da yılların memuruydu. O dönem sürülmek de biraz ağırına gitmişti. Bana dönerek:

“Oğlum sen ne yapıyorsun? Sen 19.100 lira para kazanıyor, çalıştırdığın adama 45.000 lira maaş veriyorsun. Tamam, senin ideallerini anlıyorum ama geç işinin başına ve ticarete devam et. Zaten bu işi çocukluk yaşından beri yapıyorsun ve işi öğrendin. Bak ben 24 sene memurluk yaptım, ödül olarak sürüldüm” dedi.

Babamınki her ne kadar kaza kurşunu gibi bir sürgün olsa da bu uyarısını dinlemişim. Ayrıca bekâr yaşamak da zoruma gitmişti. Ev işleri vb. şeyler de hiç görmediğimiz ve kolay yapılabilen işler değildi. Bu sebeple istifayı buradan gönderdim. Bundan sonra da bir daha dönüş yapmadım. Bu istifa benim dönüm noktam olmuştur.

Daha sonrasında işimin başına geçtim. Tabi tüm kardeşlerim okurken yarı zamanlı, tatillerde tam

zamanlı hep destek oldular. Bu günlere gelmemizde hepimizin çok büyük emekleri vardır. O dönem Toptancılar Çarşısı'nda bu işi yapan esnaf sayısı çok azdı. Biz de hem eğitilmiş hem de alaylıydık. Dört kardeş sürekli bu işi nasıl geliştiririz diye düşünmeye başladık. Ne yapmalıydık ki, çok daha büyüyelim, rakiplerimizin önüne geçelim ve piyasada iyi bir itibar oluşturalım?

O dönemlerde, toptan satışlarda, malzeme siparişi alınır ve nakliye ücretini müşterinin ödemesi şartıyla ürünler gönderilirdi. Bu nakliye ücreti aslında çok düşük bir ücret olsa da, müşterilerin birçoğu bu ücreti ödemekten rahatsız oluyordu. Bu konuda bir şeyler yaparak bir farklılık yaratabileceğimizi tespit ettik. Akabinde işletmemize bir araç aldık. Akşama kadar siparişleri topluyor ve akşam oldu mu kendi araçlarımızla ürünleri nakliye ücreti almadan dağıtıyorduk. Yani ürünü müşterinin ayağına bedelsiz teslim ediyorduk. Bu durum bize rakiplerimiz karşısında çok büyük avantaj sağlamış ve tanınırlığımızı çok artırmıştı. 1983 yılında ise, bizden aldığı ürünü ihraç eden müşteriler edinmiştik. O müşteriler sayesinde işletmemiz çok büyümüştü. İhracatın bir işletmeyi nasıl geliştirebileceğini gördüğümüz için ihracata olan aşkımız o yıllarda başlamıştı. Bir müddet sonra işimiz o kadar genişledi ki bulunduğumuz dükkân dar gelmeye başlamıştı ve değiştirmemiz gerektiğini biliyorduk. Bulduğunuz iş yeri sizin ufkunuzla eşdeğerdir.

Böylelikle o dönem yine toptancılar çarşısı içinde 750 m² olan ve mülkiyeti bize ait olan başka bir iş yerine geçmiştik. 2000 yılına kadar bu dükkânda çalıştık. Ancak artık bu dükkân da yetersiz gelmeye başlamıştı. Bu sebeple 2000 yılında Büsan Sanayi'sinde toplam 5.000 m² büyüklüğünde bir



başka iş yerine geçtik. Ama işletmemizin büyüme hızı gerçekten çok iyiydi. 13 yıl bu iş yerinde kaldıktan sonra 2013 yılının son aylarında, şu anda ki 22.000 m² kapalı alana sahip mevcut iş yerimize taşındık.

Pınar Kuruyemiş bizim amiral gemimiz. Ancak bu süreçte farklı yatırımlarımız da oldu. Bu sektörün yanı sıra ambalaj (Aspak Ambalaj) ve inşaat (Aspak İnşaat) sektöründe de faaliyet gösteriyoruz. Ali ağabeyim inşaat, kardeşim Bahattin ise ambalaj işinin başında. Ayrıca bu sektörler de yabancı ortaklarımız da var. Kardeşim Bahri ve ben ise kuruyemiş işine bakıyoruz. O günlerden bugünlere ailemizin dayanışması ve yardımlaşması sayesinde gelebildik. Allah hepsinden razı olsun.

Geçmişle bugünü kıyaslarsanız, işletmeniz ne kadar büyümüştür?

Harçlığımızı çıkarmak için seyyar satıcılık yaptığımız günlerden ülke ekonomisine büyük girdiler sağlayabilen bir işletmeye dönüştük. İlk işe başladığımızda günlük 100-150 kg arası satış yapabiliyorduk. Şu an da ise günde 100 tonluk bir ürünü paketleyip satışa sunabiliyoruz. Çalışan sayımız 4'tü. Çalışan derken ben ve kardeşlerimden bahsediyorum. Bugün 140 kişiyi istihdam ediyoruz.

1981 yılında bu işletmeyi kurmuş olsanız da 7 yaşından bu yana ticaretin içindediniz. Bu süreçte hiç değişmeyen ilkeleriniz oldu mu? Nelerdir?

Rahmetli babam ilahiyatçıdır. Bizlere sürekli, muhafazakâr kimliğimizin en üst kimliğimiz olmasını tavsiye ederdi. Ayrıca hangi ortamda neye sahip olursanız olun ahlaki yapınızın bozulmasına müsaade etmeyin diye de nasihatlerde bulunurdu. Bugünlere gelmemiz de babamızın çok fazla emeği ve duası vardır. Onun bu telkinlerini hiç unutmadık

ve hep bu düsturda çalışmalarımızı gerçekleştirdik.

Ayrıca bizim için iki önemli kriter daha vardır. Bunlar kaliteli ürün üretmek ve dürüst ticaret yapmaktır. Biz işletme olarak kaliteden asla taviz vermedik. Müşterilerimiz de bunu bildiği için bizleri bugünkü noktaya taşıdı. Dürüst ticaret yapmak ise sadece bizim değil, bugün piyasada yıllarca ayakta kalabilmiş birçok işletmenin vazgeçemediği bir ilkedir. Bizim kuşağımızdaki tüm iş adamları için bir işletmeyi kurup büyütmek gerçekten çok kolay olmadı. Çok kötü günler geçirdik, çok zorluklar aştık. Ülke de ticaret yapmak için iyi imkânlar yoktu. Olmayan bir ortamda bir şeyler yaratmak zorundaydık. Düşünün, 20 kilo kuruyemiş almaya sermayeniz var ama ihtiyacınız 100 kilo. İşte burada dürüst bir tüccar olmanız size çok şey katabiliyordu. Çünkü dürüst bir yapınız varsa piyasada rakamlarla ifade edemeyeceğiniz bir sermaye ve itibar oluşturuyorsunuz. İşletme sermayenizin yetersiz kaldığı anlarda bu itibar sizin sermayeniz oluyor ve tüm kapıları açabiliyor. Aslında ticaretle uğraşan bir kişinin edinebileceği en büyük sermaye de budur. Yani ticari itibardır.

Tabi bir de fedakârlık var. Daha önce anlattığım gibi biz çok zorlu yollardan geçtik. Bu süreçte hepimiz çok büyük fedakârlıklarda bulunduk. Bizim zamanımızdaki işletme sahiplerinin hepsi de böyleydi. Böyle olmak zorundaydı. Çünkü şartlar bunu gerektiriyordu. Ben günlerce evime gelmediğimi biliyorum. Ömrümün çoğu yollarda geçti. Çocuklarımın düğünlük çağa nasıl geldiklerini bilmiyorum. Allah razı olsun, eşim bu konuda çok emek verdi. Onları yetiştirdi. Peki, böyle olmak zorunda mıydı? Kesinlikle başka çaremiz yoktu. Mesela, iletişim olanakları bu kadar gelişmiş değildi. O dönemlerde iki gün boyunca,





bir telefonun bağlanmadığını biliyorum. Şimdi dakikalar içinde sipariş verebilmek için çok fazla alternatif var. O zaman bunları bizzat gidip yerinde görmeli, satın almalı ve nakliyesinin takibini yapmanız gerekiyordu. Bu süreçte sadece 4 kardeş değil, tüm aile üyelerimiz çok fedakârlıklar yaptı. Hala işletmemizde şu işi kim yapacak dendiğinde hiçbir kardeş birbirine bakmaz. İçimizden birisi ben varım diye ortaya çıkar. Ben şuna inanıyorum. Bir işe bu tarz fedakârlıklar kattığınızda göremediğiniz bereketleri de dâhil etmiş oluyorsunuz. Bunu tarif edemem ama hayatım da geriye doğru dönüp baktığım da bu bereketi zihnim de canlandırabiliyorum.

Aslında siz bir öğretmensiniz. Kısa bir süre içinde olsa bu mesleği yapmışsınız. Sonrasında ise ticaretle uğraşmışsınız. İçinizde ukde kalan bir şey oldu mu?

Hep insanlara sorarlar ya, bir daha dünyaya gelirsiniz ne olursunuz, diye. Genelde işini sevenler hep aynı cevabı verirler. Mesela doktor yine doktor, mühendis yine mühendis, der. Ben kuruyemişiçi olmam mesela. Başka bir şey denerim. Sanırım o da öğretmenlik olurdu.

Liderlik konusunda ne düşünüyorsunuz?

Size göre bir lider nasıl olmalıdır?

İnsan yönetmek çok önemli ve çok zor bir meziyettir. Ticari hayatta bununla ilgili çok fazla tecrübe edindim. Ancak üniversite okumak ve öğretmenlik mesleğini icra etmenin avantajlarını

da çok kullandım. Çünkü bizim dönemlerimizde eğitimi olmak, bileğinizde altın bilezik olması sebebiyle, özgüveninizi ve medeni cesaretinizi yükseltirdi. Bu özgüven ve medeni cesaret ise insanlarla ve kurumlarla olan ilişkinizi hiçbir çekinceniz olmadan sürdürebilmenize olanak tanıyordu. İletişim konusundaki başarınız insanları yönetmek konusundaki başarınız ile eşdeğer gider. Yani iyi bir lider öncelikle iyi iletişim kurabilendir. Tabi bu unsurlar insan yönetmek için tek başına yeterli değil. Ayrıca insan psikolojisini bilmeli ve size yardımcı olabilecek iyi bir ekipte kurmalısınız. Tek başınıza bir şeyleri başarmak ve insanlara yol göstermek çok zordur.

Liderlik konusundaki diğer bir unsur da kişinin iş konusunda kendisini çok iyi yetiştirmesidir. Yani bir liderin yaptığı işle alakalı hiçbir açığının olmaması lazım. Aksi takdirde şirket içerisinde yönetmek istediği kişilere kendisini kabul ettiremez. Ben bu işin her aşamasında çalışarak buralara kadar geldim. Yani ocağın başında ürün kavurmasından tutunda, kamyonun yük indirip bindirmeye kadar her aşamada çalıştım. Bu sebeple burada çalışan kişilerin ne düşündüğünü ve beklentilerinin ne olduğunu çok iyi biliyorum. İşle ilgili mazeretlerini, işi bildiğim için işçileri çok daha iyi anlayabiliyor ve onları çözüm konusunda bilgilendirebiliyorum. Dolayısıyla onları yönlendirmek ve yönetmek benim için çok daha kolay oluyor.

Ayrıca liderin adaletli, istişareye açık ve herkese eşit mesafede olması gerekiyor. Liderliği kullanarak

kendisine kişisel ayrıcalıklar sağlamamalıdır. Yani bu makamın ayrıcalığını diğer kişilerden kendini üstün görmesini sağlayacak bir avantaj olarak kullanmamalı, kendi yeteneklerinin gereği bu makamı aldığının farkında olmalı ve yeri geldiğinde sınırını ve haddini bilecek şekilde mütevazı bir yönetim şeklini tercih etmelidir.

Ceza ve af konularını adaletli bir şekilde yönetebilmek de bir liderin dikkat etmesi gereken bir diğer konudur. Bir hatayı sürekli affetmek ve tolerans göstermek yakın zamanda şirketiniz içerisinde çok fazla hata silsilesi ile karşılaşmanıza yol açacaktır. Ama uyarısızda her şeye ceza vermeye kalkarsanız bu seferde çok despot bir yönetim tarzı oluşturursunuz ve yanınızda çalıştıracak kişi bulamazsınız. Buradaki ince çizgiyi iyi tespit etmeli ve mükemmel bir denge kurmalısınız.

Aslında aile işletmelerinde liderlik kelimesinin kullanılmasının da çok doğru olduğunu düşünmüyorum. Bana göre bu kadar sert bir tasnifin olmaması gerekiyor. Çünkü bu kadar sert tasnif yapıldığında bu durum kardeşler arasında bile çok da hoş karşılanmıyor. Yönetici veya yönetim kurulu başkanı demek bence çok daha uygun olur. Mesela bizim yönetim kurulu başkanımız ağabeyimiz. Biz ataerkil bir yapıdan geldiğimiz için o makamı ona verdik. Konjonktüre göre zamanı geldiğinde başkasına devredebilir. Bu konular da çok hassas olmak gerekiyor.

İfade ettiğiniz gibi bir yöneticiyi yetiştirmek ve işletmeyi devretmek için ne gibi bir süreç izliyorsunuz?

İşletmemizde yeni nesil aile üyelerinden bazıları şu anda çalışıyorlar. Örneğin Ali ağabeyimin oğlu Muammer (Aspak İnşaat), oğlum Esat (Pınar Kuruyemiş/İstanbul Depo) ile kızım Şeyma (Pınar Kuruyemiş /Muhasebe Departmanı), kardeşim Bahattin'in oğulları Safa (Pınar Kuruyemiş/Dış Ticaret Departmanı) ile Reha (Pınar Kuruyemiş/ Perakende ve Fabrika Satış Mağazaları) ve küçük kardeşim Bahri'nin oğlu Oğuzhan (Pınar Kuruyemiş/Dış Ticaret Departmanı) şu anda aktif olarak işletmemiz bünyesinde hizmet vermektedir. Şu an öğrenci olup daha sonra aramıza katılacak aile üyelerimiz de var. Tabi işe başlayabilmek için bazı kriterleri yerine getirmiş olmaları gerekiyor.

Öncelikle bizim için eğitim çok önemlidir. Üniversite mezunu olmayan bu şirkette çalışamaz. Aslında benim gönlümden geçen çocuklarımızın başka firmalarda 3-5 sene çalıştıktan sonra bu şirkette çalışmaya başlamasıdır. Ancak bunu başarabildiğimiz söyleyemem. Burada şunu unutmamak gerekiyor. Allah (c.c.) herkese farklı meziyetler vermiş. Biz de kardeşler olarak her birimiz farklı kabiliyetlere sahibiz. Örneğin, Bahri Bey ile benim işletme içindeki görev ve yetki alanlarımız farklıdır. O işe başladığımız ilk günden bugüne kadar hep pazarlama departmanıya



İlgilendi. O konuda benden çok daha yetenekli olduğuna inanıyorum. Ben ise satın alma ve üretim departmanlarını kontrol ettim. Çocuklarımızın da farklı yetenekleri olduğunu düşünüyoruz. Bu sebeple onları da değişik departmanlarda çalıştırarak neye ilgisi ve yeteneği olduğunu test ediyoruz. Şu anda hala yeni neslin deneme ve oryantasyon süreci devam ediyor. Herhangi bir aile üyesinin liderliği konusunda alınmış kesin bir kararımız yok. Tek bir kişinin liderliği ile yönetmek yerine, bana göre konsorsiyumla yönetmek çok daha uygun olacaktır. Ancak bizim gibi işletmelerde son kararı verecek ve riskli üstlenecek olan bir kişiye ihtiyaç duyulduğu da yadsınamaz bir gerçektir. Böyle bir lider seçmeyi düşünüyoruz. Tabi bu liderlik konusu kesinlikle istismar edilmemeli. Yani ben liderim diye her istediğini yapmak çok yanlış bir yönetme şekli olur. İşletmemizde kimin lider olacağı konusu ise hala değerlendirme aşamasında. Bunu hangi aile üyesi hak ediyorsa onu herkesin onaylayacağı bir şekilde işin başına getireceğiz. Daha bizim çocuklarımız çok genç. Zaman gösterecek, hep birlikte değerlendirip duruma bakacağız.

İşletmelerde yaşanan çatışmalar hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Çatışma konusunda önerdiğiniz bir çözüm yolu var mıdır?

Biz 4 kardeşiz. Hepimiz de farklı bir yaşam tarzına, farklı yeteneklere, farklı bakış açılara ve farklı fikirlere sahibiz. Elbette ki bu farklılıklar bir konu üzerinde bizlerin fikir ayrılıklarına sahip olmasına yol açabiliyor. İşte burada önemli olan bu farklılıkların ayrışmaya değil de ortak konsensüse dönüştürebilmesi ve alınan bu kararı desteklenebilmesidir. Bunu yapmak elbette ki çok zordur. Dolayısıyla her zaman başarılı olduğumuzu söyleyemem. Bu sebeple bazı durumlarda demokrasiye başvuruyor ve oy çokluğu ile karar alıyoruz. Bu durum bize çok şeyler kazandırdığı gibi kaybettirdi de. Benim tavsiyem bu kararların her zaman oybirliği ile alınması ve mutabakatın olması yönünde. Bu süreçte yaşanabilecek anlaşmazlıkların veya görüş ayrılıklarının, bir kavgaya veya küskünlüğe yol açmadan istişare ederek, mantıklı bir şekilde çözüme kavuşturulması gerekir. Ben konuşularak halledilemeyecek bir problem olduğunu sanmıyorum.

Ayrıca aile ve iş konularının ayrılması ve birbirine karıştırılmaması da çatışmayı önlemektedir. Örneğin bizler hiçbir iş meselesini eve taşımadık. Benim eşim ev hanımıdır. Onun karışık karışmamasından ziyade, evimize ne bir sevinç ne de bir sorunu götürdük. Çünkü ev ortamında işle ilgili bir problemin anlatılması demek, işle alakası olmayan diğer aile üyelerinin bu konuda fikir üretmesine yol açabiliyor. Bu durum da alacağımız kararlar konusunda kafanız karışabilmektedir. Bu konularda çok hassas davranmak gerekir. Çünkü kimse sizinle aynı pencereden olaylara bakamaz. Bu şekilde bir tutum sergilemek çoğu çatışmayı daha başlamadan bitiriyor. Ve umut ederim ki bizden sonraki nesillerde, aynı tutumu sergilesin. Tabi sadece umut etmiyoruz. Bu sistemi oturtabilmek adına bir aile anayasası hazırlığımız var. Yönetimi devir alacak çocuklarımız olaylara biraz daha vakıf olduğu zaman bir sistem oturtacağız ve bu sisteme göre hareket edilmesini empoze edeceğiz.

İşletmelerde çatışmaya konu olan bir başka unsur ise işletme kaynaklarının dağılımıdır. Bu işletmede işletme kaynaklarının dağılımı konusunda aile mi, yoksa işletme mi daha önceliklidir?

Tabi ki işletme önceliklidir. Bunun farklı bir izahı farklı bir yolu da yoktur. Ama bu aileyi bir kenara atalım ve onun ihtiyaçlarını karşılamayalım anlamına gelmemektedir. Çünkü ailenin de kendine özgü ihtiyaçları vardır. Biz 4 kardeş, bu işletme için çok uzun yıllar fedakârlık yaparak çalıştık. Anlattığım gibi bir varlık üzerinden bu işletmeyi bugünlerine taşımadık. Sıfır noktadan geldik. Dolayısıyla uzun yıllar kaynak paylaşımı bile yapmadık. Tabi bu kararlar alınırken fedakârlığı hep ön planda tutmak gerekiyor. Kimin neye ihtiyacı varsa öncelikle onu temin etmeye çalıştık. Ama bu durum hiç istismar edilmedi. Şimdi bizim neslimizde kardeşler arasında bu fedakârlık kriterini uygulamak çok kolay. Çünkü ağabeyinize veya kardeşinize sizden 3-5 kuruş fazla veya eksik para verilmesi sizi etkilemiyor. Ancak bu kuşaktan sonraki nesil de, yani kuzenler arasında bu fedakârlığı oluşturabilmek çok daha zor olacaktır. Çünkü onların olaylara bakış açısı kardeşler arasındaki gibi olmuyor veya o özveriyi gösteremeyebiliyorlar. Bu durumu öngördüğümüz

için bir maaş sistemi oluşturduk ve aile için hangi durumlarda kaynak kullanımının yapılabileceğini tespit ettik. Örneğin çocuklarımızın eğitim masraflarının tamamı şirket kaynaklarından karşılanmaktadır. Ayrıca senin iki çocuğun var benim bir gibi hesaplamalar da yapılmıyor. İstisnasız bir şekilde bu ailenin çocukları nerede, nasıl eğitim almak istiyorsa tüm masrafları şirket kaynakları tarafından ödeniyor. Tüm çocuklar bizim çocuklarımız. Ayrıca sağlık harcamaları içinde şirket kaynakları kullanılabilir. Yani, bu şekilde insan merkezli kaynak kullanımı konusunda istisnai kararlar aldık. Bu kararlardan sonra devlet üniversitesinde okuyan çocuklarımız da oldu, eğitimini yurt dışında tamamlayan çocuklarımız da oldu. Temennim bu uyguladığımız sistemin gelecek tüm nesiller tarafından devam ettirilebilmesidir. Gönülümden geçen ise şirkette belirli bir eğitim fonu ayrılması ve gelecekteki tüm nesillerin eğitim masraflarının bu fondan karşılanmasıdır.

Sektörün geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Kuruyemiş sektörü, Dünya’da kabul görmüş, özellikle ülkemizde çok fazla talebi olan ve ülkemizin büyüme hızının çok üstünde gelişim gösteren bir sektördür. Ayrıca bu sektörün, antep fıstığı, fındık, kayısı, incir ve üzüm gibi hammaddelerinin birçoğu ülkemizin milli ürünleridir. Yani hammadde konusunda çok büyük bir avantaja sahibiz.

Ayrıca bu ürünlerin, insan sağlığı açısından da çok büyük faydaları var. Bu konuda Dünya’da çok fazla araştırmalar yapılıyor. Mesela günde bir avuç fındık yemenin insan kalp sağlığına, ayçiçeğin magnezyum eksikliğine, yer fıstığının, ülkemiz de her ne kadar daha tam olarak kıymeti anlaşılmasa

da, insan zekâsına çok faydalı olduğu ifade ediliyor. Dolayısıyla sektörün geleceğinin çoğu sektöre göre çok daha parlak olduğunu ifade edebilirim. Çünkü şu an dünyada sağlıklı ve doğal beslenme gittikçe popülerite kazanan bir akım.

Ancak fiyat artışlarının çok olması belirli gelir seviyelerinin bu ürünleri tüketmesini çok zorlaştırıyor. Bu sektörün en büyük dezavantajı girdi kalemlerinin ve ürün maliyetlerinin çok yüksek olması. Bu sektördeki iş adamlarını arasında şöyle bir espri yaparız. Zenginler kuruyemiş alıp yemez. Çünkü zengin olana kadar sağlığını kaybetmiştir. Dolayısıyla bu ürünlerin tüketimi sağlığı açısından veya diyeti açısından uygun olmayabilir. Düşük geliri insanlar da bunun maliyetine katlanamaz ve onlar da bu ürünleri tüketemez. Bu sebeple hedef kitlemiz orta tabakadır. Ne zaman bir ülkede orta tabakada yer alan insanlar iyi bir gelire sahip olursa o zaman bizim sektör o ülke de çok daha büyüyebilir.

Gelecekte başka bir sektöre yatırım yapmayı düşünüyor musunuz?

Biz yatırımcı seven bir firmayız. Ancak ülkemiz de son yıllarda farklı bir sektöre yatırım yapmak çok kolay değil. Bana göre bu yatırımların bizimle ilgili olması çok daha uygun olur. Bu sebeple tohum üretmek adına yeni bir yatırım düşünüyoruz.

Peki, yabancı ortaklık konusunda ki düşünceleriniz nelerdir?

Bu sektörde sermaye çok önemlidir. Ayrıca son dönemler de sektörde büyüme hızı da oldukça düştü. Eğer bu ortaklık aracılığıyla Dünya’da çok daha etkili olabilecekseniz yabancı ortaklıklara sıcak bakabiliriz. Yani yabancı ortaklıklara kapalı değiliz ve şartlara göre düşünebiliriz.



Poleks Makina Sanayi Ticaret A.Ş.



“Her konuşmanın sonu
kavga ile bitiyorsa
istediğiniz kadar istişare
edin, işe yaramaz. Çünkü
artık orda zıtlasma ve
kutuplaşma vardır.”

Fevzi Polat

İşletmenizden bahsedebilir misiniz?

Ana faaliyet alanınız nedir?

Poleks Makine, motor yenileme makineleri ve taşlama makinelerinin imalatı ile uğraşmaktadır. Biraz daha açmak gerekirse ateşli patlar motorlu araçların motorlarının revizyonunda, yani rektefiye edilmesi sürecinde gerekli olan makinaların üretimini gerçekleştiriyoruz. Şu an da piyasada motor yenileme makineleri için Poleks ve taşlama makineleri için ise GrinMac markalarını kullanıyoruz. Son iki senedir satışlarımızın %90'ını yurt dışına yapıyoruz. Güney Amerika, Güney Afrika ve Uzak Doğu ülkelerinde çok iyi bir satış ivmesi yakaladık. Özellikle Tayland ve Endonezya'da çok iyi bir pazar payımız olduğunu söyleyebilirim.

Peki, aileniz ilk olarak bu işe nasıl başlamış?

Bu işe ilk başlayan babam İbrahim Polat'tır. 1970 yılında bu işe başladığımızı düşünürseniz 49 yıldır faaliyetine devam eden bir aile şirketiyiz. Öncelikle babam Mehmet Yüksel (MOPİSAN) ile birlikte ortak olarak bu işe başlamıştır. Yani iki ortak, Yüksel ve Polat olarak bu işe başlarlar. "YP" markası ile makine, "MOPİSAN" markası ile de motor pistonu üretmişlerdir.

Ana faaliyet konuları aynı mı?

O dönemde motor rektefiyesi yapıyorlar. Aynı zamanda makine üretimi de var. Ancak büyük oranda motor rektefiyesi yaparak işe başlıyorlar. 1980 yılına kadar iki ortak faaliyetlerine bu şekilde devam ediyor. 1980 yılında ise ortaklık bozuluyor ve ayrılma kararı alıyorlar. Bunun üzerine babam Poleks İbrahim Polat unvanında bir işletme kuruyor. İşletme derken hukuki yapısı adi ortaklık olan bir işletme.

Babanız bu işe nasıl başlamış?

Babam küçük yaşlardan itibaren hep rektefiye üzerine çalışmış. Kendini bu alanda sürekli yetiştirmiş. Çok farklı yerlerde çalışarak deneyim ve tecrübe kazanmış. Ancak ona çok büyük ustalık ve tecrübe katan kişi Mehmet Kayhan'dır. Mehmet Bey, ilimizde faaliyet gösteren Kayahan Hidroliğin sahibidir. Babam Mehmet Bey'den çok şey öğrenmiş. Onun yanında ustabaşılık yapmış. Ayrıca Krom Magnezit Fabrikasında da bir sene usta olarak çalışmış.



Aile işletmesine geri dönelim. 1980 yılında Poleks İbrahim Polat işletmesi kuruldu. Sonra ne oldu?

Babam, 1980 yılında Meram Sanayi'sinde 250-300 mt²'lik bir dükkânda çalışmaya başlıyor. Ardından işlerinin iyi gitmesi üzerine yaklaşık 5 yıl sonra, 1985 yılında adı şirket anonim şirkete dönüşüyor. O dönemlerde yaklaşık 15-16 kişilik bir ekibi var. Bu dükkânda sadece rektifiye işi yapılmıyor, aynı zamanda araç yedek parçası da üretilmeye başlanıyor. Ağırlıklı olarak ta araç siboplarının hareket ettirilmesi için kullanılan eksantrik kam milleri üretiliyor. 1988 yılın kadar her şey güzel giderken, o sene işletmede bir kriz yaşanıyor ve bu kriz sonrasında yedek parça işine son veriliyor. Ardında da 1989 yılında Meram Sanayi'sinden Anadolu Sanayi'sine taşınıyor. Burasıda aşağı yukarı Meram Sanayi'sindeki dükkân gibi 250-300 mt² büyüklüğünde. Ancak bu dükkânda bir karar alınmış. Alınan bu karar gereği artık tek bir işe odaklanmanın çok daha iyi olacağı düşünülmüş ve motor rektifiye makinalarının üretimi tercih edilmiş. Yeri gelmişken şunu özellikle vurgulamak isterim. O dönem üretilen motor rektifiye makinalarını ülkede üreten ilk firma biziz. Tabi ilk üreten olduğumuz için, ilk yıl olmasına rağmen işler çok iyi gitmiş. Doğal olarak mevcut dükkânın kapasitesi yetersiz kalmış ve bunun üzerine bir sene sonra Anadolu Sanayi'den 1.Organize Sanayi'sine taşınıyoruz. Bu dükkân yaklaşık 1500 Mt² büyüklüğündeydi. Yaklaşık 3 sene bu fabrikada kaldıktan sonra 1993 yılında 2.organize olan şu an ki mevcut yerimize taşındık. Bu binamız 5.000 Mt² büyüklüğünde. O günden bugüne kadar da faaliyetlerimize burada devam ediyoruz. Şu anda da bu fabrikayı büyütme kararı aldık. 3.500 mt²'lik bir ilave daha yapmaya başladık. Kısa süre içerisinde mevcut üretim yerimizi daha da genişleteceğiz.

Siz bu işe nasıl başladınız?

Babam 5 kardeşmiş. 2 erkek, 3 kız. Diğer amcam ve halalarım bu işlere hiç başlamamış. Yani aile de bu işi yapan tek kişi babam. Bizde 5 erkek kardeşiz. Büyükten küçüğe sıralarsak Bolat, Tahir, Fevzi, Ayhan ve Hüseyin.

İşin en başından beri erkek çocuklar olarak çalıştınız mı?

Evet. İlk olarak Meram Sanayi'sinde ki dükkân da çalışmaya başladık. Bizde yüksek tahsilli eğitim alan kimse yok. Lise de işle ilgili branşımı bitiren herkes işletmede çalışmaya başladı.

93 yılında geri dönelim. Sonrasında neler yaşandı?

Bu yıldan sonra aile olarak rektifiye makinelerinin üretimine yöneldik. İşin başında babam olmak üzere hepimiz, hep beraber çalıştık. İşlerimizde gayet iyi gitti. 2003 yılında farklı bir alanda faaliyet yapma kararı aldık ve aynı sene içerisinde POLMOT Motor fabrikasını kurduk. Bu fabrika dalgıç motor ve pompalarını imal ediyordu. O fabrikada da gerçekten çok iyi bir başarı elde ettik. 2010 yılında ise POLDÖK isminde, ana faaliyet alanı dökümhane olan yeni bir şirket kurduk. İşler böyle devam ederken, POLMOT firmasına yabancı sermayeli bir firmadan ortaklık teklifi geldi. Bir İtalyan firması bize ortak olmak istiyordu. 2013 başlarında bu ortaklığı kabul ettik.

Geçmişle bugünü kıyaslarsanız, işletmeniz ne kadar büyümüştür?

Meram Sanayi'sinde 250-300 mt²'lik bir dükkânla işe başlanmış. Yaklaşık 15 kişilik bir ekip varmış. Tabi farklı alanlarda iş de yapıldığı için üretim olarak net bir kıyaslama yapmamız mümkün değil. Çünkü bahsettiğim gibi o dönemde rektifiye işi, yedek parça üretimi gibi işlerde yapılmış. Ancak şu anda biz 8.500 mt²'ye yakın bir yerde (3.500 mt²'sinin inşa süreci devam ediyor) faaliyetlerimize devam ediyoruz. Şu anda 60 personelimiz var ve yılda yaklaşık 200-250 adet arasında makine rektifiye makineleri üretiyoruz. Aynı zamanda taşıma makineleri imalatına başladık.

Yaklaşık 49 yıllık bir ticari geçmişe sahipsiniz. Bu ticari hayatta işletmenin kesinlikle vazgeçmediği ana ilkeleri nelerdir?

İlkelerden bahsedeceksek babamdan bahsetmemiz gerekir. Neticede işletmeyi kuran ve bizleri yetiştiren kendisidir. Yani bu işletmenin ilkelerinin ve kültürünün oluşmasında ana oyuncu babamızdır. Öncelikle, babamızın bize hep öğütlediği bir felsefe vardır, bundan bahsedelim. Bu felsefe Türkiye'de yapılmayana yapmak. Yani farklı şeyler üretmek.

Onun inancına göre piyasaya ilk giren her zaman büyük pastayı kapar. Yani iyi para kazanmak istiyorsan yapılmayı yapacaksın. Böylelikle herkes bu ürünü senden almak isteyecek. Tabi bu arzusunun temelinde sadece para kazanmak yoktu. Aynı zamanda ilkleri gerçekleştirerek ülke ekonomisinin gelişimine de katkı sağlamayı çok arzu ederdi. Çünkü o dönemlerde ülke sanayisi yeni yeni geliyordu. Baktığımızda da ilk zamanlarda yapılan makinalar ve eksantrik kam millerini üreten ilk firmalardanız. Hala bu milleri üreten firma sayısı bir ikiyi geçmez. Tabi bizde babamızın sözüne riayet ettik. Bu görüşün bize çok faydası oldu. Çünkü ilkleri üretmenin sanayi içinde size sağladığı prestiji reklamla sağlayamazsınız. Ancak işin maddi boyutu çok ön gördüğümüz gibi olmadı. Yani her zaman ilkleri üretmek size çok büyük kazançlar sağlamıyor. Çünkü büyük firmalar sizi ölçek ekonomisi (çok üretenin maliyetinin daha düşük olması ve dolayısıyla satış fiyatının piyasaya göre daha düşük seviyeye çekebilmesi) ile piyasada yok edebiliyor.

132



Babamdan bahsederken iş disiplininin bahsetmemek olmaz. Aslında iş dışında babamı tanısanız ne kadar sıcakkanlı ve neşeli bir insan dersiniz. Yani büyükle büyük, çocukla çocuk olabilen bir insan. Ancak ne zaman o tulumu giyip de imalathaneye indi mi tek derdi çalışmak olurdu. İş esnasında çok disiplinliydi. Bizde öyle büyüdük. Aslında bu tarafını aramızda en çok Bolat ağabeyim görmüştür. Çünkü ilkokul yıllarından itibaren babamla çalışmıştır. Bizler işin içine girdikçe babam imalathane işini bizlere bıraktı.

Bunun yanı sıra işletmemizin en önemli ilkelerinden bir diğeri de yatırım için kredi kullanmamasıdır. Aslında kredi konusu firmalara avantaj sağlayabilen bir yatırım aracı olabilir. Ancak burada çok iyi hesap yapmak gerekir. Yani kâr marjın çok yüksektir, kredi ödemeleri senin yatırım kararlarını çok etkilemez, bu durumda elindeki nakdin hepsini bu yatırıma vermek yerine ekstra finansman kullanabilirsin. Böylelikle kazanç sağlayabileceğin alternatif bir fırsat maliyeti yaratmış olursun. Ancak günümüzde kredilerin genellikle günü kurtarmak adına çekildiğine şahit oluyoruz. Bu çok tehlikeli bir yaklaşım. Çünkü ödenemeyen krediler maalesef işletmenizin sonunu getirebiliyor. Ben kendi sektörümüzde öz sermaye ile büyümenin çok daha sağlıklı olduğunu düşünüyorum. Bu sebeple ana yatırım kararlarımız da kesinle kredi kullanmaya karşıyız.

Sizin veya babanızın içinde iş konusunda bir ukde kaldı mı? Yani farklı bir iş yapmak ister miydiniz?

İkimizin de var sanırım. Babamdan başlarsak, o hep motor üretmek isterdi. Hatta tek silindirli 12 beygir gücünde bir motor yaptı. Bu motor piyasada var olan bir motorla aynı işi yapabiliyordu. Böyle olunca bu motorun üretimine başladık. 300'e yakın motor üretilip sattık. Ancak büyük firmaların piyasa baskısı, bizim sermayemizin bu konuda çok yeterli olamaması gibi sebepler yüzünden bırakmak zorunda kaldık. Çünkü motor üreten ve yıllardır bu piyasa da olan çok güçlü firmalarla rekabet edebilmek gerçekten zor. Böylelikle babamın motor üretme sevdası yarım kaldı.

Ben ise hep yedek parça üretmek isterdim.



Neden?

Öncelikle yaptığımız işi çok seviyoruz. Bu makinalar insanın çocuğu gibidir. Yıllar geçse de çalışmaya devam ediyorlar. Bu makinalar bizim için bir övünç kaynağıdır. İnsan yaptığı bir makineyi yurt dışında gördüğünde gerçekten çok gurur duyuyor. Ancak makine üretmek gerçekten çok zor bir iş. Sadece üretim süreci değil, ürettikten sonrası da çok zor. Üretim sürecinde çalışanlar ile uğraşmak başlı başına bir dert. Çünkü makine üreten elemanların hepsi kalifiye elemanlar. Ülkemizde de biliyorsunuz ki, ara elemanlarda kalifiye olanları bulmak ve çalıştırmak çok zor. Dolayısıyla üretim içinde eğer ki elemanlarımız kalifiyeli ise asıl patron onlar. Onların istemediği hiçbir şeyi yapamıyoruz, yaptırıyoruz. İşçilerin hakkının korunması çok önemli ve elzem bir konudur. Ancak şu anda bazı durumlarda bu işverenin aleyhine durumlara yol açabiliyor. Mesela, siparişimizin yetişmesi lazım ve bunun için ek mesai yapmalıyız. Ben işçime o istemediği takdirde ek mesaiyi yaptırıp veremem. Mesaiye kalmak zorunda değilim diyor. Çünkü ben bu işin inceliğini, teknik bilgisini öğrendim, istersen beni çıkarabilirsin, nasıl olsa çok kolay iş bulabilirim diyor. Ayrıca işten çıkartırsanız tazminat ödemekle yükümlüsünüz. İşçi konusu üretim sürecindeki en zorlandığımız konulardan birisi. Ancak makine üretmek sadece üretimle bitmiyor. Ürettiniz müşteriye iyi anlatmanız ve beğendirmeniz şart. Hadi ürünü beğendiler ve sattınız. Artık müşteriniz

akrabanız oluyor. O makinanın ömrü bitene kadar sizin sorumluluğunuz bitmiyor. Her probleminde müşteri ile tekrar ilgilenmek zorundasınız. Ancak yedek parçada böyle bir şey yok. Belirli bir otomasyon ve standart bir kalite oluşturduğunuzda başka bir problemle uğraşmıyorsunuz. Ben makine üretmek yerine yedek parça üretmeyi çok isterdim. Bilmiyorum geçmişten gelen bir heves sanırım.

49 senedir ticaretle uğraşmış Polat soyadı ve Poleks Makine markasına sahipsiniz. Sizde bu ailenin bir parçası olarak, geçmişten yani babanızdan size kalan ve sizin de çocuklarınıza bırakmak istediğiniz ne gibi miraslar var?

Öncelikle aile içinde babamız ancak işte de ustamız. Yani bu işle ilgili bütün teknik bilgiyi biz babamızdan öğrendik. Bu konuda üstümüzde çok fazla emeği vardır. O olmasaydı biz makine üretemezdik. Bu çok net. Onun önderliğinde bu işler oldu. Belki de bugün çok başka sektörlerde, belki de bir başka girişimcinin yanında maaşlı bir eleman olabilirdik. Bizi sanayici yaptı. Tabi bu aşamada sadece teknik bilgiyi öğrenmedik. Ticari ahlakı, iş disiplinini, olaylara karşı farklı bakış açısını ve müşteriye karşı saygıyı öğrendik. Dediğim gibi babam iş konularında kesinlikle taviz vermezdi. Müşteriye karşı yanlış yapamazdınız. O dönemler belki bunları çok abartılı görürdük. Ancak büyüdükten ve işin başına geçtikten sonra bu yaklaşımların değerini daha iyi anladık. Mesela müşteri ziyaretine gittiğimizde hala babamızın müşteriye karşı yaklaşımının ne kadar mükemmel



olduğunu dinliyoruz. Bu itibar bize çok büyük avantajlar sağlıyor.

Benim iki oğlum var. Fatih ve İbrahim Efe. Fatih makine mühendisliğini bitirdi ve şu anda bizle birlikte çalışıyor. İbrahim Efe ise şu an lise 1. sınıfta. Bolat ağabeyimin ise 1 oğlu ve 1 kızı var. İbrahim ve Gülsüm. İbrahim dış ticaret konusunda ihtisas yaptı ve işletmemizde dış ticaret departmanında çalışıyor. Gülsüm işletme de çalışmıyor. Yani şu an da işletme de 3. Nesil olarak Fatih ve İbrahim var. Şu anda aldığımız bu mirasları onlara bırakmak için çalışıyoruz. Onlara neyi nasıl yapmaları gerektiğini aktarmaya çabalıyoruz. Bunun öneminin de farkındayız. Çünkü bu işletmede bayrağı bizden sonra onlardan birisi taşıyacak.

Bayrağı taşıyacak olan yeni neslin nasıl olması lazım? Yani size göre bir lider nasıl olmalıdır?

İyi bir lider olabilmek için öncelikle işi iyi bilmek gerekiyor. İş bilmeyen bir kişi ne çalışanlarına ne de müşterilerine hâkim olamaz. Yani bu insanların bir lideri takip etmeleri için, liderin bu kişilerden daha bilgili, tecrübeli ve deneyimli olması gerekiyor. Yani bir insan kendinden daha az bilgili olduğu kişiyi lider olarak takip eder mi? Elbette etmez. Bu sebeple öncelikle lider dediğimiz kişi kendini çok iyi yetiştirmeli. Yetiştirme sürecinde tüm dünyayı, yenilikleri iyi takip etmeli. Sektörde ne olmuş ne olacak bunları bilmeli, öngörmeli ve buna göre gardını almalı. İş disiplini zaten olmazsa olmaz bir mevzu. İşinin başında olacaksın ve sürekli kontrol edeceksin. Yani her zaman sizin bu işi denetleyeceğimiz bilinmeli. Aksi takdirde işinizin kalitesi düşecektir. Birde lider olarak herkesle iletişim kuracaksınız. Dolayısıyla iletişim yeteneğinizin çok güçlü olması gerekiyor.

Sayıdığımız bu kriterleri dikkate aldığımızda, sizden sonra gelen 3. nesli bu kriterlere göre hazırlıyor musunuz?

Biz 2. nesil olarak çocuklarımıza illa ki gelin ve burada çalışın diye bir baskı uygulamıyoruz. İsterlerse başka sektörlerde çalışabilirler. Biz işletme içindeki çalışma şartlarını onların önüne koyduk. Şu an bizim sektörümüz artık büyük bir değişim içine girdi. Onlara elektroniği bu işin içine dâhil ederek devam etmeleri gerektiğini ifade ettik. Biz bu konuda onların önünü açmak için tüm olanaklarımızı zorluyoruz. Yani biz onlara nasıl olması gerektiğini anlatıyoruz. Bundan sonrası onlara kalmış. Tabi şu anda olumlu ilerliyorlar. Onlar geldikten sonra ihracatımızda patlama yaşadık. Daha öncede vardı ama son iki senede çok büyük ilerlemeler kat ettik. Onları yurt dışına gönderiyoruz, satış için, eğitim için. Ayrıca işin teknik kısmını da öğrenmelerini istiyoruz. Çünkü bu sektörde, çalışan da, müşteri de çok fazla bilgiye sahip. Yani sorulan her soruya cevap verebilmelisiniz. Özellikle müşteriler, satıcıyı sürekli test ediyor. Eğer bilgi eksikliğini görürse fiyatta indirim alabilmek için sizi zorlamaya başlıyorlar. Bu sebeple çocuklarımızı her yönüyle eğitmeye gayret ediyoruz.

Konuyu şu yöne taşıyalım. Genellikle aile işletmelerinde işletme kaynağının paylaşılması konusunda çeşitli çatışmalar yaşanmaktadır. Siz bir kaynak kullanımında aileye mi, yoksa işletmeye mi öncelik veriyorsunuz?

Öncelik kesinlikle işletmenin. Burası olmazsa aile zaten dağılır. Tabi ki ailenin de ihtiyaçları karşılanıyor. Örneğin kişisel bir mülk veya araba mı alınacak, oturup konuşuyoruz. İşletmenin yatırım planlamalarına bakıyoruz. Yani o yıl içinde işletmeyi etkilemeyecek ise bu ihtiyaçları karşılıyoruz. Bizde her zaman senelik iş planları olur. O planların dışına kesinlikle çıkmaz. O planlamada da işletmenin yatırımına olumsuz etki edecek harcamaları planlamaya dâhil etmemeye özen gösteriyoruz.

Bu veya başka konularda çatışma yaşıyor mu? Eğer yaşıyorsanız çözüm önerileriniz nelerdir?

Elbette çatışma yaşıyor. Bir işletme de çatışma olmazsa olmaz. Çatışma demek fikir ayrılığı demek. Bunun bize kattığı olumlu yanlar da olumsuz yanlar da oluyor. Ancak kaynak paylaşımı konusunda sürekli istişare halinde olduğumuz için şu ana kadar bir şey yaşamadık. Ancak çocuklar büyüyor, onlar neler yaşar bilemeyiz. Biz Bolat ağabeyim ile işletme içerisinde görev paylaşımı yaptık. O küçüklükten beri imalatın içinde yetiştiği için üretimden o sorumlu. Bende işin pazarlama kısmını üstlendim. Bu konularda ikimizde tam yetkilimiz. Yani kimse kimsenin alanına doğrudan müdahale etmiyor. Bu sebeple ikimiz arasında çok fazla çatışma yaşanmıyor.

İstişare etmek bu çatışmaların ana çözüm yoludur. Ancak ortam da çok önemli. Her konuşmanın sonu kavga ile bitiyorsa istediğiniz kadar istişare edin, işe yaramaz. Çünkü artık orda zıtlama ve kutuplaşma vardır. Artık o aşamadan sonra çok fazla çözüm yolu bulamıyorsunuz. Kişilerin böyle durumlarda biraz soğukkanlı olması ve mantıklı düşünmesi gerekiyor. Ayrıca mütevazı olmak ta çok önemli. Her şeyi ben yaptım, ben başardım şeklindeki söylemler, aslında işletmeyi içten içe parçalıyor. Başarıyı sahiplenmek yerine paylaşmak gerekiyor.

Sektörünüzün geleceği ne olur? İleride farklı bir sektöre yatırım yapmayı düşünüyor musunuz?

Gelecekte %100 biteceğini söyleyemem. Çünkü bu motorlar çok fazla alanda kullanılıyor. Ancak dünya artık fosil yakıt teknolojisiyle çalışan motorlardan elektrikle çalışan motorlara dönmeye başladı. Şu anda %100 başarılılar denemez. Akülerin dayanıklılığı ile ilgili birtakım sıkıntılar yaşıyor. Ama bu sorunun kısa süre içerisinde

halledileceğini düşünüyorum. Dolayısıyla bizim sektörümüz 10-15 sene içerisinde büyük pay kaybedecek. Dolayısıyla bizimde bu dönüşüme ayak uydurmamız lazım.

Bu sebeple yeni sektörler için arayışımız devam ediyor. Mesela taşlama makinaları üretmeye başladık. TUBİTAK'tan destek aldık ve dökümle kalıplama makinesi yaptık. Bunlar gibi yeni arayışlarımız var. Ancak kaymayı düşündüğümüz ana alan CNC makine üretimi. Yavaş yavaş bu alana geçiş yapmaya çalışıyoruz. Ancak bu yatırımı yapmak ülkemizde çok zor. Çünkü bunu üretmeyi bir kenara bırakalım kullanmayı bile tam olarak bilen kalifiye eleman bulmak çok zor. Biz 1997 yılında ilk CNC makineyi aldık. Kullanabilecek bir kişi bile bulamadık, o dönemde. Eğitimine biz gittik, öğrendik. Daha yeni yeni CNC operatörlerine rahatlıkla ulaşabiliyorsunuz. Özetle, bizim öngörümüz artık sanayinin bilgisayar destekli üretime kayacağı. Dolayısıyla bizde manuel makineler yerine bilgisayar destekli cihazlar üretmek için çalışmalara başladık.

Aile dışından bir yatırımcıyla ortaklık düşünüyor musunuz?

Biz daha önce bu deneyimi yaşadık. Şartlara bağlı. Bizim yaptığımız işte şu anda en gelişmiş ülkeler İtalya ve Amerika Birleşik Devletleridir. İtalyan firmaları bunları üretmeye 1930'lu yıllarda başlamışlar. Şimdi onlarda bu sektörü bıraktılar ve CNC destekli üretime yöneldiler. Böyle teknik bilgiye sahip bir ortağa sahip olmak işletmenize kesinlikle güç katacaktır. Ancak şartların ne olduğu da çok önemli. Bu teknik bilgiye sahip olmanın bedelinin çok ağır olmaması gerekiyor. Yani iki ortağında karlı olabileceği ve bize teknik olarak çok şey kazandıracak ortaklıkları değerlendirebiliriz.

SAFA TARIM



Safa Tarım A.Ş.

“...bir yola çıkdıysa o yolda devam etmek lazım. Sağa, sola veya arkana dönüp bakmayacaksın. Şu işi de yapsaydım, bunu da yapsaydım gibi düşüncelere kapılmayacaksın. Kendi işini odaklanıp bu işi nasıl geliştirebilirim diye düşüneceksin.”

Mustafa Büyükeğen

İşletmenizden bahsedebilir misiniz?

Ana faaliyet alanınız nedir?

Safa Tarım olarak ana iştiğal alanımız, tarım ilacı (bitki koruma), standart ve hibrit tohum ile halk sağlığı ilaçları üretimidir. Ürettiğimiz ürünleri kendi oluşturduğumuz satış ağıımız ile hem yurt içinde hem de yurt dışında pazarlıyoruz. Yurt içinde 7 adet bölge müdürlüğümüz var. Ayrıca bu müdürlüklere bağlı farklı lokasyonlarda satış noktalarımız ve depolarımız var. Ağırlıklı olarak yurt içi piyasada faaliyet göstersek de toplam satışlarımızın %25'i ithalattır. Şu anda 25 ülkede ürünlerimizin satışını gerçekleştiriyoruz. Üst markamız Safa'dır. Yani hem yurt içinde hem de yurt dışında ürünlerimizin farklı alt markaları olsa da üst markamız aynıdır.

İşletmeniz nasıl ve ne zaman kurulmuştur?

İşletmemiz, babamız Mehmet Büyükeğen tarafından kurulmuştur. Aslında babam çiftçidir. Bu sebeple tarım ilaçlarına zaten aşinadır. O dönem bu ilaçları neden ben de satmayayım diyerek yola koyulmuş. Bu işe ilk başlama tarihi 1974 olsa da 1981 yılında Safa Tarım Ltd. Şti.'yi kurarak bugünkü işletmemizin temellerini atmıştır. İlk dükkânımız Telgrafçı Hamdi Bey Caddesi'ndeydi. O dönemin şartlarına göre çok büyük bir dükkândı. Yanlış hatırlamıyorsam 275 m² idi. Personel sayısı ise kendi de dâhil olmak üzere 4'tü. İlk dönemlerde tarım ilaçları, gübre ve tarımsal sulama ile yağmurlama ekipmanlarının ticareti yapılıyordu. Yani herhangi bir üretim faaliyetimiz yoktu. Üreticilerden bu ürünleri alıyor ve pazarlamasını yapıyorduk. Bu işi yaptıkça portföyümüzde ki diğer ürünlerimizin satışını bırakıp özellikle tarım ilaçları konusunda yoğunlaştık ve ardından sadece bu işin toptancılığını yapmaya başladık. Bu sebeple 1986 yılında eski buğday pazarında iki adet depo almıştık. Personel sayımız da 6'ya yükselmişti.

Bu arada biz 2 erkek kardeşiz. Ağabeyim var. Hamdi Büyükeğen. O dönemlerde ikimiz de eğitimimize devam ediyorduk. İkimizde ilahiyat fakültesi mezunuyuz. Ancak her ikimiz de bu alanda hiç çalışmadık. Yani hem eğitim sürecimizde hem de mezun olduktan sonra hep bu işle iştiğal ettik. Aslında al-sat şeklinde yapılan ticari faaliyetlerden, üret-sat modeline geçişte,

işletmeye ağabeyim ve benim dâhil olmamın çok büyük etkisi olmuştur. Yani işin üretim prosesi biz işletmeye dâhil olduktan sonra başlamıştır.

1990'lı yıllarda devlet bir fason yasası çıkarmıştı. Bu yasaya göre, iştiğal konunuz ile ilgili üretim yapan fabrikalara fason üretim yaptırarak ilgili ürünlerin üretim ruhsatlarını alabiliyordunuz. Biz de fırsat bu fırsat diyerek, 16-17 ürünün ruhsatı için tarım bakanlığına başvurduk. Ancak yasa olsa da bu ürünlerin ruhsatlarını hemen vermediler. Yaklaşık 3 sene bu konuda mücadele verdik. Yanlış hatırlamıyorsam 1994-1995 yıllarında bu ruhsatları alabilmiştik. Ardından üretmek istediğimiz ürünlerin hammaddelerini yurt dışından ithal ederek, buradaki fabrikalara fason olarak ürettirmeye başladık. İşlerimiz gayet iyiydi ve giderek büyüyordu. Öncelikle iç Anadolu bölgesindeki civar illerde satış ağı oluşturduk. Sonra baktık ki bu iş daha da büyüyebilir, satış ağıımızı ülke geneline doğru yaymaya başladık.

Ancak bu süreçte şöyle bir sıkıntı yaşadık. Üretim yaptırdığımız fabrikalar, üretim miktarımızın artması sebebiyle istediğimiz hızda ve kalitede üretim yapamamaya başladılar. Bu sebeple artık bu işin üretimini kendimiz yapmaya karar verdik. Bu amaçla da 1998 yılında şu anki mevcut fabrikamızın bulunduğu alanın 20.000 m²'lik kısmını satın aldık. 2002 yılında ise 5.000 m² büyüklüğünde kapalı bir alan inşa ederek buraya taşındık. O tarihten itibaren de üretimimizi kendimiz yapmaya başladık. Zamanla işlerimiz giderek gelişti ve büyüdü. Buna bağlı olarak ürün portföyümüz de genişledi. Ayrıca işyerimizi kapasitemiz oranında genişlettik ve personel sayımızı da arttırdık. Bu süreçte hukuki yapısı limitet olan şirketimizi anonim şirkete dönüştürdük. Böylelikle işletme içinde görev ile sorumluluklar değişti ve işin başına 2.nesil olarak ağabeyim ve ben geçtik. Zaman geçtikçe çocuklarımız da (3.nesil) işletmemizde görev almaya başladılar. Bugün ülkemize, hem katma değer hem de istihdam açısından büyük katkılar sunan bir aile işletmesi olarak yolumuza aynı şekilde devam ediyoruz.

Geçmişle bugünü kıyaslarsanız işletmeniz ne kadar büyümüştür?

İlk zamanlarda daha önce ifade ettiğim gibi bu işin üretimini yapmıyorduk. Bu sebeple o dönem için sadece satış rakamlarını verebilirim. İşe toptan olarak başladığımız ilk dönemde yıllık 500 ton satış yapıyorduk. Bugün ise yılda 25.000 ton ürünü hem üretip hem de satışını gerçekleştiriyoruz. Yani, hem ürün ve pazarlarımızı farklılaştırarak yatay bir büyüme hem de üretime ve satış ağına yatırım yaparak ileri ve geriye doğru dikey bir büyüme gerçekleştirdik. Ayrıca 275 m² büyüklükteki bir dükkânda 3 personelle işe başlayan işletmemiz, bugün 40.000 m²'si kapalı olan toplamda 120.000 m² büyüklükteki bir iş yerinde 300 çalışanı ile faaliyetlerine devam etmektedir.

İlahiyat mezunu olarak, bu işi yaparken hiç bu işi değil de keşke şu işi yapsaydım dediğiniz oldu mu? Yani iş konusunda içinizde bir ukde kaldı mı?

Ben bir işe başladığımda ona yoğunlaşmanın ve o işi geliştirmek için mücadele etmenin doğru olduğuna inanıyorum. Yani bir yola çıkıldıysa o yolda devam etmek lazım. Sağa sola veya arkana dönüp bakmayacaksın. Şu işi de yapsaydım, bunu da yapsaydım gibi düşüncelere kapılmayacaksın. Kendi işini odaklanıp bu işi nasıl geliştirebilirim diye düşüneceksin. Bana göre başarının yakalanmasında ki esas unsurlardan birisi de budur. Bu sebeple farklı bir iş yapmak gibi ukdem hiçbir zaman olmadı.

45 yıllık ticari geçmişe sahip bir aile işletmeniz var. Bu süreçte edindiğiniz ve hiç değişmeyen ilkeleriniz oldu mu? Nelerdir?

Öncelikle kardeşler olarak biz, babamızın kurduğu bu işletmeyi ve onun oluşturduğu ilkeleri miras aldık. Ardından kendi ticari deneyimlerimizle de bu ticari süreçte bazı ilkeler edindik. Babamızdan bize miras kalan en önemli ilke helal, haram ayırımının iyi yapılması ve ticaretimizin temelini bu kriterin yerleştirilmesidir. Ayrıca kul hakkı da çok önemlidir. Hiçbir hakkın üzerimizde kalmamasına çok önem veriyor ve bu konularda çok hassas davranmaya özen gösteriyoruz.

İşletme olarak bir diğer öncelikli ilkemiz ise ürünün kalitesidir. Kaliteden asla taviz vermeyiz. Yani



farklı yollara saparak, ürün maliyetlerini düşürmeyi ve daha fazla kâr etmeyi asla düşünmedik. Bu süreç içerisinde bin bir emekle oluşturduğumuz işletme itibarını ve marka değerini korumak için elimizden geldiğince mücadele ettik.

Kalitenin yanı sıra önem verdiğimiz bir diğer unsur ise finansman yapısının dengeli, planlı ve güçlü olmasını sağlamaktır. Yaptığımız tüm yatırımlar öz sermayemiz aracılığıyla yapılmaktadır. Bugüne kadar bu konuda hiçbir zaman banka kredisi kullanmadık. İşimiz gereği hammaddelerimizin birçoğunu mecburen yurt dışından ithal ediyoruz. Yani girdilerimiz hep dövizle endeksli. Bu sebeple finansman konusunda denge ve planlama yapmak işletmemiz adına hayati bir öneme sahiptir.

Bir diğer ilkemiz liyakat ve profesyonelliktir. Departmanlarımızda konusunda ehil olan kişileri çalıştırıyoruz. Yani bizim için liyakat çok önemlidir. Ayrıca departmanların başındaki müdürlerimize, yetki ve sorumluluk vererek, bunları kullanmasına imkân tanıyor ve aldıkları kararları destekliyoruz. Böylelikle daha kurumsal ve profesyonel bir yapı sağlayacağımızı umut ediyoruz.



Bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin hepsinde olması gereken ve bizim de işletme olarak önem verdiğimiz bir diğer ilkemiz, piyasadaki değişikliklere anında uyum sağlayabilen esnek bir yapıya sahip olabilmektir. Bildiğiniz üzere artık piyasalarda küreselleşmenin de giderek yaygınlaşması sonucu rekabet çok arttı ve sadece yerel rakiplerinizle mücadele etmiyorsunuz. Bu rekabet ortamında var olabilmek için artık stratejik kararlarınızı çok hızlı bir şekilde almalısınız. Bu sebeple de üretim, satış ve finansman planlamalarınızı gerektiği anda değiştirebilmeli ve piyasanın anlık değişimlerine anında cevap verebilmelisiniz. Şu an işletmemizde bu şekilde flexible (esnek) bir yapıya sahibiz.

İşin yönetim kısmıyla da ilgili müsaadenizle birkaç soru sormak istiyorum. Öncelikle, liderlik konusundaki düşünceleriniz nelerdir? Size göre bir lider ne gibi özellikler taşımalıdır?

Öncelikle bir lider, bilgili ve tecrübeli olmalıdır. Ayrıca inovasyona da önem vermelidir. Eğer bir lider bu 3 unsura sahipse diğer kişileri kolaylıkla etkileyebilir ve onların kendini takip etmesini sağlayabilir. Tabi bu süreçte bir liderin mütevazı olması da zaruridir. Yani kendini ön plana çıkarmak yerine takım çalışmasını ön plana çıkarması ve bu konuda tüm çalışanlarına hak ettiği değeri vermesi

elzem bir konudur. Tabi bunu yapabilmek içinde adaletli olması gerekir.

Biz işletme olarak, kurumsal bir yapı oluşturmaya gayret ediyoruz ve bunu da büyük ölçüde başardık. Oluşturulan bu yapı içerisinde de kişilerin değil sistemin ön planda olması öncelikli amaçlarımızdan. Ancak bir gemi de kaptansız hareket edemez, bunun da farkındayız. Bu sebeple bu işletmeye liderlik eden veya edecek tüm kişilerin, ifade ettiğimiz bu özelliklere sahip olmasını ve aynı zamanda bu kurumsal yapıyı daha da geliştirmesini temenni ediyoruz.

İşletmelerin sonraki nesillere devri konusundaki düşünceleriniz ve bu konudaki hazırlıklarınız nelerdir?

Şu anda işletmede ikinci nesil olarak ben ve ağabeyim aktif olarak görev yapıyoruz. Benim 3 oğlum (Fatih, Ahmet ve Abdullah) ve ağabeyimin de 3 oğlu (Halil İbrahim, Mehmet ve Harun) 4.nesil olarak şu anda işletmemizde aktif olarak çalışmaktadır. Ayrıca benim 1 oğlum (Mehmet) daha var. Ancak onun yaşı daha küçük. Eğitimini tamamlar ve şartları sağlarsa gelecekte o da aramıza katılabilir. Yani neredeyse tüm çocuklarımız aile işletmemizde çalışıyorlar.

Öncelikle çocuklarımızın iyi eğitim alması konusunda çok gayret gösterdik. Hepsi de eğitimlerini iyi üniversitelerde tamamladılar. Eğitimlerini bitirdikleri gün, onlara yüksek ihtisas ve iş konularında, yurt dışında doktora yapmak, uluslararası bir şirkette yurt dışında çalışmak, akademik kariyer yapmak veya kendi işini kurmak gibi alternatifler sunduk. Ancak bütün çocuklarımız aile işletmesinde çalışmak istediklerini beyan ettiler. Bu isteklerini kabul ettik ancak öncelikle bu işin çıraklığını yapmaları gerektiğini ifade ettik. Yani hiçbir çocuğumuz uzun yıllar bu işletmeye hizmet etmeden terfi alamadı. Örneğin en büyük oğlum Fatih, 2008 yılında Bilkent Üniversitesi'nde endüstri mühendisliği bölümünü bitirdi. İşletmemizde aynı yıl stajyer olarak çalışmaya başladı. 2016 yılına kadar alanıyla ilgili çeşitli departmanlarda görev aldıktan sonra, üretim müdürü olabildi. Yani yaklaşık 8 yıl işletme içerisinde iş deneyimi kazandı. Fatih'in bir küçüğü Ahmet de 2010 yılında eğitimini tamamladı, bir sene askerlik

yaptıktan sonra, 2011 yılı sonunda işletmemizde görev almaya başladı. O da aynı ağabeyi Fatih gibi 7-8 yıl işletme içerisinde iş deneyimi kazandıktan sonra, daha bu yıl satış müdürlüğü pozisyonuna terfi alabildi. Bu görevleri onlara ilk işletmemize dâhil oldukları zaman verebilirdik. Belki başarılı da olabilirlerdi. Ancak kendi ilkelerimize ters düşerdik. Bu şekilde işletme içerisinde çıraklıkla başlayıp kendilerini ispatlayarak bu terfileri hak ettiler. Yani bu konuma hak ederek geldiler. Ayrıca bu süreçte şirket ilkelerimizi, hedeflerimizi, dinamiklerimizi ve piyasa şartlarını öğrendiler. Şu an onlarda bizimle aynı hedefe yöneldiler ve şirket için ellerinden gelen mücadeleyi gösteriyorlar. Hatta şirketimize yeni ufuklar kazandırmaya da başladılar. Zaten beklentimizde bu yöneydi. Bu sebeple çocuklarımızın hepsinin performansından son derece memnunuz. Zamanı geldiğinde de içlerinden hangisi hak ediyorsa kendisi liderliği alacaktır.



İşletme içinde yaşanan çatışmalar konusundaki fikirleriniz nelerdir? Bu çatışmaların çözümü için geliştirdiğiniz size özgü çözüm yolu önerileriniz var mıdır?

Çatışma konusunu iyi anlamak ve anlatmak çok önemlidir. Babamız bize bu konu hakkında çok fazla telkinde bulunmuştur. Aslında çatışma veya tartışma demek, kavga ve küslük demek değildir. Çatışmanın fikir çatışması şeklinde yaşanması ve işi geliştirmek amaçlı olması gerekmektedir. Yani, taraf olarak siz kendi fikirlerinizi ve tezinizi ortaya koyarsınız. Karşı tarafta bu fikirleri ve tezi çürütmek için ortaya karşı bir fikir koyar. Alınacak bu kararda, ailenin ve işletmenin hedeflerine ile menfaatlerine katkı sağlamak ön planda olmalıdır. Zaten her iki tarafında hedefi aynı ise o karar kolaylıkla alınır. Çatışmaları büyüten asıl unsur, bu süreçte her iki tarafın farklı hedefleri olması sonucunda fikir birliği yapamamasından kaynaklanmaktadır. Bu sebeple bu tarz çatışmaları önlemek için öncelikle tüm paydalarınıza, işletme ve aile hedeflerini izah etmeli, onları aynı pencereden bakabilecek şekilde yönlendirmelisiniz. Ayrıca bu çatışmaların masa başında olması ve kişiselleştirilmemesi gerekmektedir. Yani bir fikir ayrılığına düşmüşseniz, bunu yönetim

kurulu toplantılarında ifade etmeli ve çözüm noktasında olayı içselleştirmeden ortak menfaatler çerçevesinde çözüme kavuşturmalısınız.

Çatışmalara neden bir başka konu da işletme kaynaklarının dağıtılmasıdır. Bu işletme de işletme kaynaklarının dağıtılması konusunda aile mi yoksa işletme mi önceliklidir?

Bana göre bu konuda bir denge gütmek şarttır. Ancak birisi öncelikli olacaksa onun işletme olması gerekir. Yani işletmenin sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini yürütmesi elzemdir. Bu süreçte aile ihtiyaçları sonradan da giderilebilir.

İşletmemizde her bir aile üyesinin maaşı vardır. Maaş politikamız çerçevesinde de, aynı statüdeki aile üyesi olmayan profesyonel çalışanımız ne kadar maaş alıyorsa, aile üyesi de o kadar maaş alabilir. Yani aile üyesiymiş diye fazla maaş vermiyoruz. Aile üyeleri de ihtiyaçlarını maaşları aracılığıyla gidermektedir. Ancak daha farklı bir ihtiyaç hâsıl olursa, örneğin ev almak, düğün yapmak, eğitim masrafı vb. gibi, bunları istişare edip kimsenin hakkına girmeden adaletli bir şekilde gideriyoruz. Ancak yapılan bu kaynak aktarımlarının işletmenin faaliyetlerini etkilemeyecek düzeyde olmasına da ayrıca dikkat ediyoruz.



Sektörünüzün geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Ülkemizde bu sektör bugüne kadar çok uluslu yabancı şirketlerin tekelindeydi. Daha yeni yeni bu hegemonyayı kırmayı başardık. Bu konuda işletmemiz bünyesinde Ar-Ge birimi kurduk ve bu konuda çok ciddi yatırımlar yapıyoruz. Ayrıca üniversitelerle işbirliği içerisindeyiz. Artık yabancı şirketlerin ithal ürünlerle, ülkemizdeki insanları sömürmesine izin vermeyeceğiz. Bu sebeple bu çok uluslu şirketlerle inanılmaz bir mücadele içerisindeyiz. Bu kapsamda sadece piyasada ve pazarda rekabet etmiyor, aynı zamanda sıklıkla ürünlerin patentleri için hukuki bir mücadele de gösteriyoruz. Bu süreçte Avrupa Birliği Uyum Yasaları bu sektöre ve yerli üreticilere çok büyük engeller teşkil ediyor. Çünkü bu süreçte bu uyum yasalarına uyacağız diye, araştırmadan önümüze ne gelirse kabul ediyoruz. Burada Tarım Bakanlığımıza çok büyük iş düşüyor. Bakanlık personelinin bu konuda kendini iyi yetiştirmesi gerekmektedir. Mesela, ürettiğimiz bir ürünü bakanlığımıza izah etmekte ve ruhsat almakta çok zorlanıyoruz. Çok fazla bürokrasiye maruz kalıyoruz. Ancak yabancı menşeli bir firma ürününün Avrupa Birliğinde ruhsatlı olduğunu ifade ettiğinde, sorgusuz sualsiz kabul edip kolaylıkla ruhsat alabiliyor. Şu anda Dünya’da olmayan ve patenti bize ait olan ürünlerimiz var. Ancak ruhsatını alamadığımız için piyasaya süremiyoruz. Bu engellemeler yerli üreticilerin piyasa da rekabet etmesini zorlaştırıyor. Böylelikle de yabancı menşeli işletme, patenti kendine ait olan ve maliyeti 1 lira olan ürünü, ithal ürün diye tüketiciye 1.000 liraya satıyor. Bu sektörde faaliyet gösteren yerli üreticilerin bu sıkıntılarının giderilmesi ve küresel firmalarla rekabet edebilmesi için elinin güçlenmesi gerekiyor.

Gelecekte farklı bir sektöre yatırım yapmak ister misiniz? Ayrıca yabancı ortaklık konusunda ne düşünüyorsunuz?

Farklı sektörlerde yatırım gibi bir düşüncemiz yok. Kendi sektörümüzde kalmayı ve küresel piyasalarda söz sahibi bir şirket olmayı amaçlıyoruz.

Ortaklık konusuna gelince, daha önce birçok firmadan ortaklık teklifi aldık. Şu anda ihracat yaptığımız çoğu ülkede Avrupalı şirketler bizimle

rekabet edemiyor. Piyasadaki bu potansiyelimizi gördükleri için de bizimle işbirliği yapmak istiyorlar. Yani bizimle bir konsorsiyum yaparak, güçlenmemizi ve büyümemizi kontrol altına almak amacındalar. Bu süreçte önümüze çok cazip teklifler getiriyorlar. Ancak işletme olarak bunların hiçbirini önemsemiyor ve yolumuza çok güçlü adımlarla devam ediyoruz. Yani bu tarz ortaklıklara sıcak bakmıyoruz. Bu sebeple bu şekilde devam etmek şu an için en iyi tercih. İnşallah daha da iyi noktalara geleceğiz.



Sözen Şirketler Grubu

“...yeni yatırım yeni
kaynak demektir.
Gelecek olan yeni
nesile yeni bir iş fırsatı
demektir... tek sektörde
kalırsanız aile üye sayısı
arttıkça kaynaklar
yetersiz gelir ve büyüme
sağlayamazsınız.”

Erhan Sözen

İşletmenizden bahsedebilir misiniz?

Ana faaliyet alanınız nedir?

Sözen Petrol Ticaret ve Sanayi A.Ş. sektörün öncü firmalarındandır. 1954 yılında Uğur Sözen Kollektif Şirketi olarak faaliyete başlayan firmamız, 1992 yılından beri Sözen Petrol Ticaret ve Sanayi A.Ş. olarak hizmetlerine devam etmektedir. Güvenilirliği ve ticari ahlakı kendine ilke edinen firmamız petrol istasyonları ve akaryakıt satışları gibi vermiş olduğu hizmetlerin yanı sıra Toros Tarım Sanayi ve Ticaret A.Ş., Netafim Sulama Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş., Akplas Plastik Sanayi ve Ticaret A.Ş. bayiliği tarım ve tarımsal ürünler üretimi, büyükbaş süt ve besi inekçiliği çiftliği, sertifikalı buğday arpa tohum üretimi, toprak analiz laboratuvarı, zirai ilaç satışı ve danışmanlığı, Konya Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. bayiliği ile hazır beton tesisi gibi dallarda faaliyet göstermektedir. Yapımı 2004 ağustos ayında başlayan 1500 büyükbaş süt inek çiftliği ile yeni bir sektöre adım atan firmamız kaliteli ve Avrupa Birliği Standartları'na uygun hijyenik süt üreticiliği ile de bu dalda iddiasını sürdürmektedir. Kendine hedef olarak Avrupa Birliği sürecindeki ülkemizde önem arz etmekte olan organik tarım ve süt üretimini seçen firmamız bu dallarda gerekli atılımları yapmak için çeşitli projeler üzerinde çalışmaktadır.

Aileniz ticarete nerede, ne zaman ve nasıl başlamış?

Dedemiz Tahir Sözen, 1954 yılında Konya'nın Karapınar ilçesinde bir petrol istasyonu açarak ailemizin ticarete başlamasında öncü olmuştur.

Aslında dedem daha öncesinde yine Karapınar'da çiftçilik yapıyormuş. Ama bu sene içerisinde böyle bir yatırım yapma kararı almış. Kendisi çok yönlü, çalışkan ve aktif bir kişiliğe sahiptir. Ticaret yaptığı yıllarda aynı zamanda Karapınar ilçesinin belediye başkanlığını da yürütmüştür. 14 yıl boyunca belli aralıklarda 1968 yılına kadar belediye başkanlığı yapmıştır. Dedemin 4 oğlu 1'de kızı vardır. En büyük oğlu, amcam İlhami Sözen bankacı olmuştur. Diğer amcalarım Cevdet Sözen tarım, Tevfik Sözen ise eczacılık yapmıştır. Halam Aysel Sözen ise aile işlerinde hiç aktif olarak çalışmamıştır. Yani dedemle birlikte ticarete atılan ve onunla çalışmayı tercih eden tek kişi babam Yüksel Sözen olmuştur. İşe ilk başladığı günden itibaren babam ve dedem birlikte çalışmışlardır. 1968 yılında belediye başkanlığı görevini bırakan dedem, petrol istasyonu işi devam ederken, Massey-Ferguson traktör bayiliği, Pirelli lastikleri bayiliği ve Arçelik beyaz eşya bayiliğini de alarak ticari hayatına devam etmiştir. İşler bu şekilde devam ederken, 1979 yılında dedem vefat etmiştir. Bunun üzerine işin başına babam Yüksel Sözen geçmiştir.

Peki, siz aile işletmesine nasıl dâhil oldunuz?

Biz 5 erkek (Mehmet Erol, Macit, Erhan, Mustafa ve Hayri) ve 2 kız kardeşiz. Kız kardeşlerimiz aile işletmesinde hiç çalışmamıştır. Macit ağabeyim 1972 yılında yurt dışına okumaya gitti ve eğitimini tamamladıktan sonra da geri dönmedi ve orada hayatını idame ettirdi. Kendisi gıda mühendisidir. Mehmet Erol ağabeyim, ben, Mustafa ve Hayri ise aile işletmesinde aktif olarak çalışmaya başladık.



Tabi bizlerde eğitimimizi ihmal etmedik. 3 erkek kardeş Yüksekokul mezunu olup Hayri lise mezunudur. Babam işin başına geçtikten sonra işletmemizin adı “Yüksel Sözen ve Oğulları” şeklinde değişmiştir. Yüksel Sözen ve Oğulları olarak Karapınar’da ticari faaliyetimizi devam ettirdik. Ticaretimizin sadece Karapınar’da sınırlı kalması bizi büyüme hedeflerimize ulaştırmayacağı için Konya’da da işyeri açmaya karar verdik.

Konya’da kalorifer yakıtı ve oto lastik ticareti ile 1980 yılında işe başladık. Hiçbir ihaleli satışımız olmamasına rağmen Kalorifer satışında Türkiye genelinde ilk 50 firmanın içerisine girdiğimizi Petrol Ofisinin göndermiş olduğu takdimnamelerle öğrenmiş olduk. Tabi bu bizi çok onurlandırdı, çok mutlu etti ve işimizi severek yapmamıza vesile oldu.

1992 yılında Sözen Petrol Ticaret ve Sanayi A.Ş.’yi kurduk. Babamın işi bizlere bırakması ile şirket organlarımızda; ağabeyim Mehmet Erol Sözen yönetim kurulu başkanı ben Erhan Sözen yönetim kurulu başkan yardımcısı ve diğer kardeşlerim Mustafa Kemal ve Hayri Sözen de yönetim kurulu üyesi olarak görevimize devam ediyoruz. Hem petrol ve hem de gıda işinde Söz Gıda AŞ olarak amcam Cevdet Sözen ve Oğulları ile de ortak çalışmamız oldu. Her iki sektörde de Konya’da sektörün önde gelen firmaları olduk. 1986 yılında kimyasal gübre satışının libere edilmesiyle Toros gübrenin daha sonra da İgşaş, Tügsaş ve Gübrataşın bayiliklerini de faaliyet alanımıza dâhil ettik. Amcaoğullarımızdan gelen ayrılma teklifi karşısında istedikleri gıda şirketimiz olan Söz gıda AŞ ‘yi ve Arçelik bayiliğini kendilerine verdik. Daha sonra ısınmada kullanılan kalorifer yakıtının gelen zamlarla çok pahalı olması ve Konya’ya doğalgazında geleceğini göz önünde bulundurarak kalorifer yakıtının sonunun geldiğini bilerek yeni yatırımlar yapmaya karar verdik. En iyi iş bildiğin iş felsefesinden hareketle 2002 yılında Konya merkezde biri Opet diğeri ise Petrol Ofisi olmak üzere 2 adet petrol istasyonu açtık. Böylece istasyon sayımız 3 oldu.

Tarımı çok seven ve tarımın içinde yetişen bir aile olarak petrol istasyonları dışında yeni yatırımlar yapmak istiyorduk. Mevcut tarım arazilerimizin



organik maddece zayıf ve PH değerlerinin yüksek olması nedeniyle verimsiz olan topraklarımızın ıslah edilmesi gerekiyordu. Tarım da Selçuk Üniversitesinde ki çok değerli hocalarımızdan destek ve bilgi alıyorduk. Onlarında tavsiyeleri doğrultusunda 2004 yılında büyükbaş süt inekçiliği çiftliğimizi kurduk. Sürü büyüklüğü 1500 olan ve bilgisayarlı sürü yönetimi ile yönetilen modern ve örnek yatırım olan çiftliğimizden elde edilen hayvan gübresi ile topraklarımızı besledik. Bir başka deyimle hayvandan aldığımızı toprağa, topraktan aldığımız kaba yemleri hayvana vererek hem tarımda hem de hayvancılıkta başarıyı yakalamış olduk. Bu başarı da katkıları olan Selçuk Üniversitesi Ziraat Fakültesi ve Veterinerlik fakültesinde ki çok değerli hocalarımıza teşekkürlerimizi ve şükranlarımızı sunmadan geçemeyeceğim. Rabbim onlardan razı olsun. Daha sonra toprak analiz laboratuvarımızı ve 2013 yılında inşaat sektörüne girerek beton tesisimizi kurduk. Sertifikalı tohumculuğun önem kazanması ile tohum üretme lisans belgemizi alarak sözleşmeli tohum ekimine başladık ve 2017 yılında tohum eleme tesisimizi kurduk. Yine 2018 yılında tohum ve mısır depolarımız ile birlikte mısır kurutma tesisimizi de devreye aldık.

Geçmişle bugünü kıyaslarsanız işletmemiz ne kadar büyümüştür?

Büyüklerimizin bize bırakmış oldukları manevi değerlerin başında gelen doğruluk, dürüstlük ve ticari ahlak olmazsa olmazlarımızdan olup tüm yatırımlarımızı bu temeller üzerine inşa ettik. 65 yıllık ticari hayatımızda çok krizler gördük ve hamdolsun ki hiçbir olumsuzluk yaşamadan bu krizlerden başarıyla çıktık. Fiziki olarak işletme bazlı maddi büyümemiz elbette oldu.

Sözen Petrol A.Ş.'yi kurduk, Apak Petrol A.Ş.'yi ve Bereket Petrol A. Ş.'yi kurduk. Ayrıca bu şirketlerin başlığı altında; büyükbaş süt inekçiliği, sertifikalı tohumculuk, mısır kurutma tesisi, hazır beton tesisi ve basınçlı sulama sistemleri gibi sektörlerde 100 kişilik ekiple çalışan bir grup oluşturduk.

Bu işi değil de keşke şu işi yapsaydım dediğiniz anlar oldu mu?

Ben harita ve kadastro mühendisliği mezunuyum. Ancak bu işle alakalı bir girişimim olmadı. Dolayısıyla yaptığım işi seviyorum ve ilgiyle yapıyorum.

Yaklaşık 65 yıldır ticaretin içinde olan bir ailesiniz. O günden bugüne hiç değişmeyen ticari ilkeleriniz var mıdır? Nelerdir?

Vardır. İTİBAR. Büyüklerimizden bize kalan en büyük mirastır. Biz itibarımız sayesinde paralı parasız çok büyük işler yaptık. Onun için "itibar ne parayla satılır ne de satın alınır" deriz. Büyüklerimizden devraldığımız bu nasihatı ile değeri, biz de bizden sonrakilere kazasız devredebilmenin gururunu rabbim bizlere nasip etsin inşallah.

Liderlik konusunda ne düşünüyorsunuz? Size göre bir lider nasıl olmalıdır?

Bence öncelikle bir lider ufku geniş, ileriye gören, hedef belirleyen ve birleştirici olmalıdır. Yani etrafındaki tüm paydaşlarını aynı hedefte, aynı düşünce de buluşturabilmeli ve onları motive edebilmelidir. Tabi bunu yapabilmek için iletişim yeteneklerinin çok iyi olması lazım. Tüm paydaşlarına saygı duyması ve her fikri

önemsemesi de şarttır. Dolayısıyla yıkıcı olmaktan ziyade yapıcı olması gerekiyor. Ayrıca iş disiplini, çalışkanlık, vizyonerlik ve özveri bir liderde olması gereken diğer unsurlardır.

Anlattığınız gibi bir lider yetiştirebilmek için neler yapıyorsunuz? Yani işletmenizi devir etmek için yeni liderinizi nasıl hazırlıyor ve bu süreçte ondan neler bekliyorsunuz?

Şu anda 4. nesli temsilen çocuklarımız işletmemizde çalışıyorlar. Benim iki oğlum Mehmet ve Yüksel Sözen, Mustafa'nın oğlu Özer Sözen ve Hayri'nin oğlu Eren Sözen işletmemizde çeşitli kademelerde görev yapıyor. Bizim onlardan tek beklentimiz var. Özverili olsunlar ve bizden aldıkları bu bayrağı çok daha yukarılara taşıyabilsinler. Bizim şu ana kadar çocuklardan birisi gelecekteki lider olsun diye bir tasarrufumuz olmadı. Bana göre hepsi işletme için elinden geleni yapsın ve kendi liderlerini kendileri belirlesin.

Çatışma konusunda ne düşünüyorsunuz?

Bu konuda size özgü bir çözüm yolu var mıdır?

Şimdi biz hep dört kardeş bu işletmeyi yürütmeye çalıştık. Elbette ki fikir ayrılığına düştüğümüz, bir konu hakkında uzlaşamadığımız günler oldu. Bu günlerde bizde hep demokrasi kazandı. Yani oybirliği yoksa oyçokluğu galip geldi. Ben veya başka bir kardeşim bir konu hakkında farklı düşünebiliriz. Oylamaya sunarız. Eğer çoğunluk kabul etmezse bunu bir daha gündeme getirmeyiz. Hiç kimse neden bu kabul edilmedi veya edildi diye itiraz etmez. Alınan her karara saygı duyarız. Böylelikle çatışmaya gerek kalmıyor. Konuşarak hallediliyor.





Kaynak dağılımı konusunda yaşanan çatışmaların nasıl önüne geçtiniz? Ayrıca sizin işletmenizdeki kaynak dağılımı konusunda aile mi, yoksa işletme mi önceliklidir?

Tabi ki işletmeye öncelik veriyoruz. İşletme kazanacak ki aile ondan bir pay alsın, değil mi? Tabi bu aileyi bir kenara atmak manasına gelmiyor. Onunda ihtiyaçları var ve onların karşılanması gerekiyor. Biz burada eşitlik ilkesine çok önem veriyoruz. Bizim işletmemizde en büyük ve en küçük kardeşler aynı hisseye sahiptirler. Tüm aile üyelerinin bulunduğu kademeye göre belirlenmiş maaşları var. Herkes günü geldiğinde maaşını alır ve kişisel ihtiyaçlarını giderir. Mülk edinme konusunda ise ne alırsa işletmede 4 ortak olan kardeşe eşit şekilde ayrı ayrı alınır. Yani tüm kardeşler eşit ve adil bir şekilde bu kaynaklardan faydalanıyor. Böylece kimse kimseyle sen onu aldın ben neden almadım gibi kısır tartışmaya girmiyor.

Farklı sektörde faaliyetleriniz var. Gelecekte bu sektörlerde neler değişir? Hangisi sizin lokomotif sektörünüz olur?

İnsanoğlu var olduğu müddetçe hava gibi su gibi gıda ya da ihtiyacı vardır. O nedenle tarım ve hayvancılık bizim gözde sektörümüzdür. Tohum da bunlara bağlı tabi. Ama şu an tüm ilgimizi ve ağırlığımızı bu sektöre kaydırıyoruz. Bu işin gelecekte çok daha iyi noktalara geleceğini düşünüyoruz. Bunun için de işimizi nasıl çok daha iyi yapacağımızı araştırıyoruz.

Petrol sektörünü gelecekte sıkıntılı günler bekliyor. Şimdi bu sektörde kârı EPDK belirliyor. Yani sizin yaptığımız yatırımın çok bir önemi yok. Satığımız her bir litre yakıttan alacağımız kâr marjı önceden belirlenmiş durumda. Ülkemizde de bu

sektör çok gelişmiş. Yani yurt dışına gittiğinizde ülkemizde ki gibi 7 gün 24 saat hizmet veren, temiz ve düzenli petrol istasyonları göremezsiniz. Ülkemizde ki ciddi ana dağıtım firmalarının bayisi olan petrollerde hizmet kalitesi ve anlayışı çok üst seviyede. Bu sebeple bizlerin maliyetleri çok artıyor. Ancak yaptığımız bu yatırımı kara dönüştüremiyorsunuz. Haksız rekabetin çok yoğun olduğu bu sektörde ciddi, namuslu ve ticari ahlakı düzgün olan bayilerin önlem alınmazsa gelecekte sıkıntılar yaşayacağımızı öngörüyoruz.

Hazır beton işi inşaat sektörü ile iç içe bir sektör. İnşaat sektörü hızlandığında iş hacmi artıyor, durunca azalıyor. Ama hiçbir zaman sonunun geleceğini düşünmüyorum. Bu sektörde İstikrar yok, rekabetin çok olmasına rağmen bir şekilde bu sektörde faaliyetlerimize devam edeceğimizi umuyorum.

Farklı sektörlere yatırım yapmaya devam edeceğimiz misiniz?

Aile işletmesinde, aile üye sayısı arttıkça, mecburen yeni yatırımlar yapmak zorundasınız. Çünkü yeni yatırım yeni kaynak demektir. Gelecek olan yeni nesile yeni bir iş fırsatı demektir. Bizlerin bunları sürekli araştırması ve bu şekilde yeni yatırımlar yapması şart. Yoksa tek sektörde kalırsanız aile üye sayısı arttıkça kaynaklar yetersiz gelir ve büyüme sağlayamazsınız.

Peki, yabancı bir ortaklık düşünüyor musunuz?

Şu ana kadar böyle bir düşüncemiz olmadı. Ama şartlar ne getirir bilemeyiz. Özellikle tarım ve hayvancılıkta bize çok iyi kapılar açabileceğini düşündüğümüz ortaklık teklifini değerlendirebiliriz. Yani konjonktüre ve ortaklık şartlarına göre değerlendirmeye alırız.





Sürücü Toprak Mahsulleri Ticaret Sanayi A.Ş.

“...lider veya başarılı
olabilmenin, ben
okumakla veya iyi
bir eğitim almakla
çok alakalı olduğunu
düşünmüyorum.”

Ali Sürücü

İşletmenizden bahsedebilir misiniz?***Ana faaliyet alanınız nedir?***

Hububat alım satım işiyle uğraşıyoruz.

İşletmeniz kim tarafından hangi yılda ve nerede kurulmuştur?

Şirketimiz dedem Ahmet Sürücü tarafından 1947 yılında kurulmuş. Aslında dedem marangozluk mesleği ile iş hayatına başlamış. Ancak dönemsel koşullar nedeniyle çok farklı sektörlerde çalışmış. Marangozluk, kalıpcılık, tel kadayıf üretimi, un sektörü ve zahirecilik ile hayatına devam etmiş ve bu şirketin temellerini atmıştır.

İlk iş yerimiz eski buğday pazarındaydı. (Şimdilerde Kızılay Hastanesinin karşısında otopark ve çarşı yapılan yer) Bu iş yeri 200 m² büyüklüğündeydi ve dedem babamla çalışıyordu. Ben o dönemlerde ilkokula gidiyordum. Okul da dükkânımızın karşındaydı. Evimiz de dükkâna çok yakın idi. Okuldan çıkınca dükkâna dedemin yanına giderdim. Akşam da dedemle beraber eve gelirdik. O dönem köylüler hayvanlarına yem olarak kıl çuvallar içinde arpa kırması ve kepek alırlardı. Köyün kamyonu bizim dükkânın önüne yanaşırды, köylülere günde 5 bilemedin 10 çuval arpa kırması - kepek satardık. Perakendeci olarak bu işi yapıyorduk. Bir ayda da en fazla 1,5 - 2 kamyon aralığında satışıımız olurdu.

Sonra neler yaşandı?

Dedemin tek oğlu babam Salih Sürücü' dür. Bu sebeple dedemden sonra işin başına babam geçti. Babam ilkokul mezunudur. Dedemin yanında çalışmaya başlamış. Babam işin başına geçtiği dönemlerde başka bir dükkâna taşınmıştı. Babamın döneminde besicilerle iş yapmaya başlamıştık. Besici müşterilerimiz vardı. Onlara at arabasıyla mal satıyorduk. Bir at arabası ortalama 1 ton taşıyabilirdi. Onlara arpa veya kepek yükler ve besicilere götürürdük.

Peki, siz ne zaman bu işe dâhil oldunuz?

Ben 18 yaşına geldiğimde babam beni firmasına

ortak etmişti. (Sorumluluk alsın diye) Üniversiteyi bitirip, 1981 yılında askerden döndükten sonra ben şirketin başına geçtim ve ortaklık olan firmamızı şirkete çevirdim. O yıldan bugüne kadar da şirketi ben idare ediyorum. Tabi ben de tek oğlan olduğum için bu devir kaçınılmazdı. Benim tek kız kardeşim var. Ancak ne dedem zamanında ne babam zamanında ne de benim dönemimde kızlar bu işe hiç dâhil olmadılar. Babamın vefatından sonra kız kardeşimle babamın miras bıraktığı gayrimenkulleri paylaştık. Ancak o aşamada da şirketten babamın hissesinden onun payına düşen kadar daha fazla gayrimenkul verilmiş oldu.

Ben işe dâhil olduktan sonra Türkiye'de faaliyet gösteren perakendeci yemciler arpa, kepek satmaya başladık. Türkiye'nin her yerine satıyorduk. Tabi o dönemlerde yem sanayi bu kadar geniş değildi ve herkes yemci esnafından aldığı yemlerle hayvanını beslerdi. Ben de küçük miktarda satış yapan zahirecilere toptan satış yapıyordum. Ardından yem sektörü gelişmeye başladı. Yem fabrikaları büyüdü. Artık besiciler hayvanlara arpa, kepek kırması yedirmeyi bıraktılar. Hayvanlara özel yemler üretilmeye başlandı. Böylelikle bizde müşteri olarak yem fabrikaları ile çalışmaya başladık. Onlara hammadde temin ediyorduk. Bugün 120.000 ton/yıl civarında satış yapıyoruz. 25 kişilik bir çalışan ekibimiz var. Bir dönem ithal hammadde getirip sattık. Konya' da oturup limanlarda iş yapmayı tam da beceremedik. Ayrıca bu sektördeki kar marjları düşük olduğu için çalışamadık. Çünkü hububatı getirirken girdiğimiz kur riskleri düşük kar marjlı çalışan bu sektörde emeklerinizi boşa çıkarabiliyor. Şu an tamamen iç pazardan alıp iç pazara satıyoruz. Bulduğumuz il bildiğiniz üzere hububat ticaretinin Türkiye'deki en büyük merkezi. Biz buradaki çiftçilerden mallarını satın alıyor ve hububat üretiminin az olduğu Ege, Marmara gibi bölgelere satışını gerçekleştiriyoruz.

Yaklaşık 73 yıldır ticaretle uğraşan bir işletme olarak ilk günden bugüne hiç değişmeyen ilkeleriniz oldu mu? Nelerdir?

Ben hem dedemin esnaflığını hem de babamın esnaflığını gördüm. Dolayısıyla çocukluğumuzdan beri ailemizden aldığımız en önemli ve vazgeçilemeyecek temel prensip ahlaklı ve dürüst çalışmak. Yani ticarete dürüst davranmak zorundasın. İş ahlakına sahip olmak zorundasın. Bu sadece bu ülkeye has değil, dünyanın her yerinde de böyle olmak zorunda. İş ahlakı evrenseldir. Bana göre bir işletme bu prensibi terk etmemelidir. Belki az kazanır ama asla kaybetmez. Böylelikle de ticari hayatına sağlam bir şekilde devam eder. Bu geçici dünya hayatında şerefi ile yaşar. Ayrıca bunun yanı sıra işinin başında durmak lazım. Ben her gün sabah 8’ de dükkânıma gelirim. Bizimki gibi zahirecilik işlerinde işini iyi takip etmezsen sıkıntıya düşersin. O gün ne olduğunu, yarın ne olabileceğini bileceksin. Verdiğin sözde duracaksın, tamah etmeyeceksin. Yoksa başarılı olamazsın. Başarıdan kastım çok zengin olmak değil istikrarı devam ettirmektir.

Zahirecilik, temel gıda maddelerinin ticareti olduğu için bu işin modası geçmez. Akmaz, kokmaz, kolay bozulmaz. Böyle olduğu için bu sektörün kâr marjı da düşüktür. Tarım iklim şartlarıyla direk bağlantılı olduğu için bu senenin şartları diğer sene geçerli olmayabiliyor. İş bir sisteme oturtalım, şöyle kurallar koyalım, böyle kurumsal olalım diyemiyorsunuz. Düşük kar marjına ve piyasa risklerine razı olan herkes bu işi kolaylıkla yapabilir. Şimdilerde bu işi yapan esnaflarda şöyle bir zaaf var. Hemen büyümek istiyorlar. Böyle bir hırsla sahipler. Böyle olunca girilmeyecek risklere girmeye başlıyorlar. Zaten kâr marjı düşük olduğu için bu riskleri tolere edemiyorlar. Bu işi sabırla devam ettireceksiniz. Bunu bilip bu düsturla iş yapacaksınız. Yoksa işinizin ömrü çok fazla olmaz.

Keşke bu iş değil de başka bir iş yapsaydım dediğiniz anlar oldu mu? Yani içinizde işle ilgili bir ukde kaldı mı?

Ben hep sanayici olmak isterdim. Çok da araştırdım. Hani “Meslek değiştirmek, boşanıp yeniden evlenmeye benzer” diye bir tabir vardır ya dolayısıyla bilmediğin iş çok fazla riski de beraberinde getirir. Biraz da yalnız olmaktan çok fazla risklere giremedim. Mesela az da olsa teknoloji ihtiva eden, katma değer meydana getiren bir sektörde faaliyet gösterseydim, büyük riskler alabilirdim.

Bu iş bereketli bir iş, Allah’ıma binlerce kez şükürler olsun. Ancak, çok düşük kâr marjına sahip. Yaptığımız her harcamaya dikkat etmeniz ve sürekli her maliyeti kalem kalem hesaplamamız gerekiyor. Doğal olarak bu kadar uğraşp da bir de elinize kalanın çok az olduğunuzu gördüğünüzde motivasyonunuz düşüyor. Ancak çok büyük risklere, borçlara girerek belki kazanabilirsiniz.

Sürücü soyadı ve bu şirketle büyüklerinizden ne miras aldığınızı ve gelecek nesillere ne miras bırakacağınızı düşünüyorsunuz?

Merak edenler için öncelikle “Sürücü” isminin anlamını izah edeyim. Soyadı kanun çıktığında devlet memurları vatandaşa ne iş yaptığını sorup o mesleğin ismini soyadı olarak yazıyorlarmış. (Demirci – bakırcı vb.) O günlerde işi hayvancılık, çobanlık olanlara da sürü ile uğraşan manasında “Sürücü” diye soyadı yazmışlar. Zaten köyümüzde büyük büyük dedemin lakabı Çoban Ali imiş.

Ben babamdan dürüstlük ve iş ahlakı ile oluşturulmuş bir soyadı ve işletme markasını devir aldım. Bende bugüne kadar bunu korumak ve geliştirmek için çabaladım. Benden sonrada çocuklarımın bunu koruması ve geliştirmesini vasiyet ediyorum. Bu çatı altında verilen sözler tutulmalı ve iş ahlakı ile hareket edilmeli. Hiçbir zaman daha büyük kazanmak için bunların terk edilmemesi gerekiyor. Bu yolda kandırılabilirsiniz, fedakârlıklarda bulunabilirsiniz veya işler istediğiniz gibi gitmeyebilir. Ancak bunlardan yorulmamalı ve yılmamalısınız. Ancak bu şekilde başarılı olunabilir.

Liderlik konusunda ne düşünüyorsunuz?

Size göre bir lider nasıl olmalıdır?

Öncelikle lider veya başarılı olabilmenin, ben okumakla veya iyi bir eğitim almakla çok alakalı olduğunu düşünmüyorum. Tabi ki lider olacak kişinin eğitilmiş ve donanımlı olması gerekir. Liderliğin kişinin fıtratından gelen bir özellik olduğu kanaatindeyim. Yani kişinin, iyi bir esnaf, lider veya idareci olabilmesi için fıtratının uygun olması gerekiyor. Ayrıca fıtratının yanı sıra diğer önemli bir unsur da kişinin işini sevmesi, insanlarla olan iletişiminin ve diyalogunun iyi olmasıdır. Bir lider her ortamda herkesle iyi bir diyalog kurabilmelidir.



Ayrıca lider adaylarının kendi muhasebelerini yapmaları şarttır. Ben bu işi yapabilir miyim veya bu işin niteliğine uygun muyum demesi gerekiyor. Eğer kendisinde bu özelliği bulabiliyorsa, insanlarla olan diyalogu iyiyse ve işin gereken nitelikleri konusunda da kendisini eğitirse iyi bir lider olabilir. Aksi halde insanları sevmeyen, içine kapanık, bencil kişilerin liderlik konusunda başarılı olabileceklerine ihtimal vermiyorum. Bunların yanı sıra iyi bir liderin dürüst ile ahlaklı olması hem işini hem de bulunduğu sektörü iyi takip ile analiz etmesi ve öngörüsünün de yüksek olması gerekiyor. Mesela bu sektör için ülkenin tarım politikasının yönünü analiz etmesi ve öngörülerinin tutarlı olması çok önemlidir.

154

İşletmelerin devri size göre nasıl olmalıdır?

Bu devir konusunda bana gelene kadar işletmemiz çok istisnai bir şansa sahipti. Çünkü babamda tek erkek çocuğu bende tek erkek çocuğum. Benim de iki erkek çocuğum var. Ancak, işletme prensibi olarak kız çocukları işletmede aktif rol almaması sebebiyle, erkek çocuklardan birisi devir alır herhalde. Ancak yıllardır esnaflık yapıyoruz. Devir konusunda sıkıntı çeken esnaf arkadaşlarımız ve dostlarımızı gördük. Yani onların anlattığı ve benimde bizzat gözlemlediğim çok fazla şey oldu. Öncelikle bir işletme küçükken, kaynaklar sınırlı iken hiçbir terslik yaşamıyorlar. Ancak işletme büyümeye başladığında, kaynaklar artıyor. Dolayısıyla işletmede çalışanlar nerden geldiğini ve buna şükretmeyi unutuyorlar. Öncelikle bu şükür kayboluyor. Kardeş veya ortakların bir kısmı işin başarısı için çok daha fazla gayret gösterirken, diğerleri belki bundan biraz daha az gayret gösteriyorlar. Bu durum ben çalışıyorum, sen yiyorsun anlayışına dönüşüyor ve karşılıklı çatışmalar yaşamaya başlıyorlar. Dolayısıyla bu çatışmalar ayrılığa kadar gidiyor. Benim tavsiyem, kim daha başarılıysa, kim daha iyi esnafsa, başarısız olanın şirketin kontrolünü başarılı olana devretmesidir. Bu durum çatışma-

lar yaşanmadan ve başarısız olanın kendi inisiyatifi ile olmalıdır. Yönetim Kurulu Başkanlığı başarılı olanın elinde olmalıdır. Tabi ki başarılı olan da diğerinin hakkını zayi etmeden korumalıdır. Doğasında zaten genel kuralı budur. Başarılı olan yoluna devam eder. Aslında bu süreçte, tüm ortaklar arasındaki diyalogun çok iyi olması gerekir. Zaten iletişim iyi olursa başarılı olan işletmenin kritik faaliyetlerini, daha az başarılı olan ise işletmenin yardımcı faaliyetlerini yürütür. Hiç kimse de ben niye bu işi yapıyorum demez. Çünkü diyalogla neden böyle olacağını birbirlerine izah etmişlerdir. Ancak gerçek hayatta bu şekilde olması çok muhtemel değil. Çünkü herkesin kendi hırsları var ve bu hırslar bunu yapmalarına engel oluyor. Hele birde ortakların hanımları falan işin içine girerse iş daha da açmaza giriyor. Çünkü hanımlar sürekli ortaklara gaz veriyorlar. Böylelikle çatışmalar kavgalara ve küslüklere yol açıyor. İş bu aşamaya getirmeden çözmek lazım. Çözemezlerse de ayrılmak çok daha mantıklı.

Ayrıca aile üyelerinin, işletme de profesyonel yöneticiliği yapabilecek uygun aile üyesi bir halefin olup olmadığına bakması gerekmektedir. Eğer böyle birisi yoksa alternatif bir yol olarak dışarıdan profesyonel bir yönetici getirilmelidir. Ancak bu konuda ortak karar almak çok önemlidir. Fakat ülkemizde bu yolunda çok tercih edildiğini görmüyorum. Bu noktada şunu dile getirmek istiyorum. Köşe yazarlarının veya akademisyenlerin anlattığı gibi illaki dışarıdan profesyonellerle çalışmak gereklidir görüşüne de katılmıyorum. Dışarıdan gelen profesyonel benim çocuğumdan daha verimliyse veya o işi benim ailemde yapacak birisi yoksa işe alayım. Yoksa benim aile üyemden daha yetenezsiz birini, profesyonel çalışan alıyorum diyerek işe almak ne kadar mantıklıdır? Ayrıca bizim ülkenin şu andaki iş yapısı, çalışma disiplini, raporlarla çalışma düzeninin de bu tarz profesyonel çalışmaya hala uygun olduğu kanaatinde de değilim. En azından bu sektör için geçerli değil. Türkiye’de tarım fuarlarına katılıyorum. Adam bir makine yapmış, profesyonellik diye yanına manken koymuş. Avrupa’da katıldığımız fuara bakıyorum. Adam makinenin yanına elleri çalışmaktan çatlamış yaşlı birini koyuyor. Bu kişi adamların 20-30 senelik ustası. Biz de hala işin gereklilikleri konusunda eksiklikler var.

İşletmede yaşanan çatışmalar ve çözüm yolları konusunda ne düşünüyorsunuz?

Çatışma olmadan, bunu hissettiği anda tarafları beklemeden sorunu masaya yatırıp çözmek yapılabilecek en mantıklı iş. Her işletmede çatışma yaşanır. Bizde de yaşandı. Burada önemli olan kimin haklı olduğunun tespitidir. Haklı olan kimsede onun istediğine yönelik karar verilmelidir. Birde diyelim ki bir lider seçtiniz. Bu lider bazen hatalı kararlarda verebilir. Bence lidere tabi olmak çok önemli. Kazanırken de kaybederken de liderin arkasında durulmalıdır. Zaten çatışma herkes liderliğe soyunduğu için çıkıyor. Lider bir karar verdi diyelim. Bu kararında hatalı olduğu sonradan ortaya çıktı. Diğer kişi bu durumu lidere izah etmelidir. Eğer lider tarafından benzer hatalar tekrar yapılıyor ise taraflar bunu masaya yatırmalı ve analiz etmelidir. Lidere eğer bizim görüşlerimize değer vermeyeceksen ve bu hataları yapmaya devam edeceksen, ayrılalım denmeli ve yeni yollar çizilmelidir. Tabi bu dediklerimi yapabilmek için iletişiminizin çok iyi olması lazım. Bana göre iletişim bozukluğu, cahillikten, gururdan ve kibirden ortaya çıkmaktadır. Yoksa bir işletmede bir insan ortağıyla nasıl iletişim kuramaz veya neden iletişimleri kopar?

Aile işletmelerinde bir diğer çatışma konusu işletme kaynaklarının paylaşımıdır. Bu işletme de aile mi yoksa işletme mi önceliklidir?

Eğer bir kaynak harcanacaksa ve işletmenin ihtiyacı varsa, öncelik işletmenindir. Ekmek teknesi dağılırsa ortada aile falan kalmaz. Eğer bir oran vermek gerekirse bana göre %80 işletme, %20 ailedir. Çünkü o ailenin de hayatı, işletmeye bağlı. Bunun birçok örneğini gördüm. Mesela 3 kardeş bir şirketi idare ediyor. Çocukları şirkete dâhil olmuş. Bugün ki enflasyonist ekonomi de şirketlerin kazandığı para zaten sürekli değer kaybediyor. Şimdi bu kardeşler sene sonunda şirket raporlarına bakıyor. TL olarak kar etmişler. Ancak piyasayı iyi analiz etseler önceki yıla göre erimişler. Ama bunları dikkate almayı, kâr ettiysek verin bizim kârımızı diyorlar. O araba alacak, diğeri ev alacak, çocuklar tatile gidecek. Sonra tabi şirket sıkıntıya giriyor ve batıyor. Böyle birçok örnek verebilirim.

Bu sektörün geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Bu sektör asla ölmez, ama ülkemizde daralarak

devam edeceğini düşünüyorum. Yeni bir uygulama geliyor. Lisanslı Depoculuk ve Elektronik Lisanslı Üretim Sistemi (ELÜS). Yani artık herkes bu işi yapamayacak. Üretici malını lisanslı depoya koyacak ve sertifikasını eline alacak. Böylelikle malını istediği yerde bu sertifika ile pazarlayabilecek. Böylelikle hububat çok daha kolay finanse edilebilecek. Aynı şirket hisse senedi gibi bu sertifikalarla satışlar gerçekleştirilecek. Dolayısıyla kredilendirilebilmesi de kolaylaşacak. Böylelikle zahirecilik işini yapanların sayısı azalacak. Çünkü bu yaygınlaşırsa üreticinin malı satması için bir aracıya ihtiyacı kalmayacak. Ancak tabi bunun hemen uygulamaya sokulması çok zor. Çünkü bizim çiftçilerimiz borçla iş döndürdüğü için, nakite ihtiyacı oluyor ve malını aracıya satıyor. Ama bu sistem oturduğunda aracılardan birçoğunun işi bırakacağını tahmin ediyorum. Ana sektörün yani tarımın ise büyümeye devam edeceğini düşünüyorum. Çünkü insan sayısı sürekli artıyor. Bu sebeple tarım asla ölmez ve giderek güçlenir.

Gelecekte sektör değişimi düşünüyor musunuz?

Araştırıyorum. Ancak ülkenin şu anda içinde bulunduğu ekonomik kriz ve geçmişte yaşanan olumsuzluklar bu yatırımları hep engel oldu. Ama zaman ne gösterir bilemiyorum. Bizim işimize devam edip ilerlememiz en mantıklısı gibi. Yani bizde lisanslı depoculuğa yöneleceğiz ve kendimizi o yönde geliştireceğiz.

Peki, yabancı ortaklık düşünüyor musunuz?

Ortaklık düşünmek için birlikte ithalat yapmak lazım. Ancak bizim sektörde, ülke ekonomisine bağlı olarak her sene ithalat yapılan ürünler değişiyor. Sürekli ithalat yapılan iki üç kalem ürün var. Mesela ay çiçeği sürekli ithal ediliyor. O ürünü de zaten küresel firmalar yapıyor. Dönemsel bir şekilde ürün arzları değiştiği için, ne ithal edeceğine karar vermek ve yapmakta çok büyük risk içeriyor. Hububatı da aynı şekilde ithal eden yurt içinde çok büyük küresel firmalar var. İhtiyaç duyan malı onlardan satın alıyor. O firmalarda küresel ve çok büyük sermayeli firmalar olduğu için ortağa çok fazla ihtiyaç duymuyorlar. Belki lisanslı depoculuk işinde iki üç zahireci arkadaşla bir konsorsiyum oluşturabiliriz. Ama önceden dediğim gibi bu işte ki kâr payı çok düşük, dolayısıyla bu ortaklıklara girilir mi bilemiyorum.



Şen Demir Sanayi ve Ticaret A.Ş.

“... aynı payda da
buluşamazsanız, aynı
fikirlere, aynı öngörüye
ve benzer vizyona
sahip olamıyorsunuz.
Fiziki olarak istişare
etseniz de gönüllerde
edemiyorsunuz.”

Ali Şen

İşletmenizden bahsedebilir misiniz?

Ana faaliyet alanınız nedir?

Firmamız demir çelik sektöründe faaliyet göstermektedir. Konya ve çevre illerin imalat sanayisine yönelik sac, boru, profil, köşebent, Np1, Npu, inşaat demiri ve Çelik Hasır gibi ürünlerin satışını yapmakla birlikte bu ürünlerin her türlü kesim, eğim, büküm gibi şekillendirme işlerini de firmamız bünyesinde yapmaktayız.

Aileniz bu işe ne zaman ve nasıl başlamış?

Şen Demir ailesi olarak, 1973 yılında babam Mustafa Şen aracılığıyla ilk kez bu işe adım atmışız. Babamın esas mesleği matbaacılık olmasına rağmen askerden sonra dedemin ısrarı üzerine demir ticaretine başlamıştır. İlerleyen yıllarda Bayram ve Ömer amcam ile birlikte firmamızı yöneterek bugünlerin temelini atmışlardır.

İlk olarak nerede başlamış?

İlk olarak, Meram Sanayi Nilüfer Sokak'ta 55 m² büyüklüğünde küçük bir dükkânda işe başlamış. Ardından işlerin büyümesi ile bir müddet sonra 400 m²'lik başka bir işyerine geçmişler. Türkiye ekonomisinin her geçen gün büyümesi firmamızı

da olumlu etkilemiş ve 2 adet daha 400'er m² dükkânı depo olarak kullanmaya başlamışlar. Böylelikle, toplamda 1.200 m² alanda hizmet vermeye başlamışlar. Fakat işyerleri yan yana olmadığı için ve Meram Sanayi'sinin diğer sanayilere uzak olması sebebi ile 1986 yılında 1. Organize Sanayi'sindeki 4.700 m² arsa alınmış ve buraya 4 yıl gibi bir sürede 4.000 m² kapalı alana sahip yeni bir dükkân yapılmış. Bu alan da bir müddet sonra yetersiz gelince 1996 yılında halen oturduğumuz işyerinin arsası satın alınmış ve buraya mevcut işyerimiz inşa edilmiş. Şu an 16.500 m² alan üzerinde 14.000 m² kapalı bir alanda hizmet vermekteyiz. Bu alanımızı da yeni satın aldığımız 67.000 m² alana 4 yıl içinde taşımayı planlıyoruz.

Peki, siz ne zaman bu işe dâhil oldunuz?

Biz 2 kız ve 2 erkek olmak üzere 4 kardeşiz. Şu an işletmede ben ve ağabeyim Veli Şen aktif olarak çalışıyoruz. Ben 1991 yılında, bundan önceki 4000 m²'lik dükkânda işe dâhil oldum.



Sizin veya babanızın bu işi değil de başka bir işi yapma gibi hevesleri oldu mu?

Benim hep sanayi sektöründe olma gibi bir hevesim vardı. Ülkenin kalkınması ve refahının üretim ile olacağını düşünüyorum. Bu sebep ile hep bir şeyler üretmek istiyordum. Tabii ki demir çelik sektöründe üretim yapmak çok büyük bir ekonomik güç istiyor. Kredisiz bu gücü sağlamak çok zor. Bizim şartlarımızı düşününce kredisiz yapabileceğimiz bir iş değil. Dolayısıyla üretim yapabilmek için başka bir alana yönelmeye karar verdik. Şu an hidrolik sektöründe aile içi ortaklığın olduğu bir iştirakimiz var. Dolayısıyla bu işletmemizde hem üretim hem de ihracat yapmaktayız.

Geçmişle günümüzü kıyasladığımızda işletmeniz ne kadar büyümüştür?

47 yıldır demir sektöründe faaliyet gösteren bir firmayız. Daha önce dediğim gibi bu işletme 55 m²'lik bir dükkânda kurulmuş ve bugün ki büyüklüğe ulaşmış. Bugünü düşünürsek şimdi 15.000 m²'lik bir alanda 80 çalışanımızla hizmet veriyoruz. 2023 yılında 30.000 m² kapalı alan ve 100 çalışan elemanımızın olmasını hedefliyoruz. Ayrıca yaklaşık 20.000 alıcıdan oluşan bir müşteri portföyüne de sahibiz.

47 yıldır bu sektörde faal olan bir işletme olarak, geçmişten bugüne hiç değişmeyen ilkeleriniz var mıdır? Nelerdir?

Kesinlikle var. İlkesiz olmaz zaten. Yani belirli kuralları oluşturmadan ve bu kurallara istisnasız riayet etmeden bu kadar yıl ticari hayatta ayakta kalabilmeniz gerçekten çok zor. Hele ki günümüz rekabet koşullarında neredeyse imkânsız. Öncelikle dürüst, erdemli ve ahlaklı bir tedarikçi olacaksınız. Bu çok önemli. Çünkü bu noktaya babam ve amcalarımın emek ve çabalarıyla gelmişiz. Bu süreçte de bizlere öyle bir ticari intiba bırakmış ki ticarete tüm kapıları açabiliyoruz. Peki, bunu nasıl başarmış. Dürüst ve ahlaklı bir tüccar olmuş. Şimdi bu ilkelerden vazgeçersek hem “Şen” soyadına hem de “Şendemir” markasına ve ailemizin mirasına ihanet etmiş oluruz. Dolayısıyla öncelikle bu ilkelere sıkı sıkıya bağlı kalmalıyız. Bunun yanı sıra işinize saygı duymalı ve severek yapmalıyız. Sürekli yenilikleri araştırmalı ve işimize yatırım

yapmalısınız. Sadece bizim işimiz için değil, ne yapıyorsanız yapın işine sahip çıkmayan bir kişi başarılı olamaz. Ayrıca müşteri memnuniyeti de çok önemli. Neticede ne yaparsanız yapın, işin sonu müşterinin tercihi kalmış. Eğer müşteri sizi tercih ederse hayatta kalabiliyorsunuz. Dolayısıyla müşterilerinizin sizden memnun olması ve bir sonraki ticaretinde yine sizi tercih etmesi kritik öneme sahip. Biz işletme olarak müşterilerimiz her daim memnun etmeye odaklandık ve bu duruşumuzdan da asla ödün vermeyeceğiz.

Liderlik konusunda ne düşünüyorsunuz? Yani bir işletme de liderlik yapacak kişinin hangi özelliklere sahip olması gerekiyor?

Öncelikle bir liderin gönül adamı olması lazım. Konya’da herkesin bildiği 42 katlı bir kule (plaza) var. Bunu bir aile şirketi gibi düşünelim. Aile üyelerinden birisinin bilgi ve birikimi 42.katta, diğeri 35. katta, diğeri 20. katta, diğeri 15. katta olduğunu ve hepsinin cephelerinin farklı olduğunu (kuzey, güney, doğu ve batı) olduğunu hayal edelim. Bu binada bulunan bütün aile üyeleri farklı düşünce yapısına, farklı fikirlere ve öngörülere sahip olacaktır. Çünkü bulunduğu konum gereği birisi güneşi görür, diğeri gölgeyi, birisi sıcaktan yanar, diğeri soğuktan donar, birisi çok daha geniş bir açıdan olaya bakar (yüksekten kuşbakışı görebildiği için) diğeri daha dar bir açıdan olaya bakar (aşağı katta olduğu için). Eğer biz birbirimizi anlamazsak, birbirimiz ile iyi bir iletişim kuramazsak, hiçbir zaman ortak bir paydada buluşamayız ve hiçbir zaman “BİZ” olamayız. Burada lidere çok iş düşüyor. İşte gönül adamı olmak bu aşamada çok önemlidir. Bir lider herkesi iyi analiz edecek ve herkesi anlayabilecek. Bir aile üyesi belki saygısından, belki de kendini izah edememesinden tüm sıkıntılarını dile getiremeyebilir. Ancak lider her şeyi görmeli, herkesi duymalı ve her şeyi idrak edebilmelidir. Kendisi 42. katta olsa da 15. katta ki aile üyesinin yanına inebilmelidir. Çünkü o sizin yanınıza gelemez. Sizinle aynı dili konuşamaz. Ama siz bunu başarabilirsiniz. İşte bunu yapabilmek bence liderlikteki en önemli vasıflardan birisidir. İletişim ve idrak etme yeteneğinin çok iyi olması gerekiyor. Tabi zeki de olmalı. Peki, bunlar neden



önemli? Çünkü aynı payda da buluşamazsınız, aynı fikirlere, aynı öngörüye ve vizyona sahip olamıyorsunuz. Fiziki olarak istişare etseniz de gönüllerde edemezsiniz. İşte herkesin ortak bir payda da buluşturmak bu açıdan çok önemli. Çünkü işletmenin hedefleri ortak. Bu hedeflere gidebilmek için herkesin aynı taktikle maça çıkması da şart. Yoksa fikir ayrılıkları ve kısır çatışmaların içinde kaybolup gidiyorsunuz.

Çocuklarınızın anlattığınız gibi bir lider olabilmesi ve şirketi onlara devretmek için neler yapıyorsunuz? Ayrıca devir için 3. nesilden beklentileriniz ve istekleriniz nelerdir?

Devir, aile işletmeleri için çok önemli bir konu. Çünkü ailenin ve işletmenin geleceğini tayin ediyorsunuz. Bu konuda çalışmalarımızı hızlandırdık. Aile şirketimize uygun bir devir planı yapılması için çalışıyoruz. Bizimle eşdeğer diğer kurumlar ne yapmış, nasıl yapmış hepsine bakıyoruz. Şu anda 3. nesil çalışanımız yok. Dolayısıyla çocuklarımızı da bu planlamaya uygun şekilde yetiştireceğiz. Ben aile işletmesine dâhil olmadan önce farklı bir işletme de çalıştım. Bu durumun bana çok fazla değer kattığına inanıyorum. Bu sebeple bence bir aile üyesi, aile işletmesinde çalışmadan önce, farklı bir işletmede çalışmalıdır. Çünkü o işletme de soyadımızın ayrıcalığından faydalanamıyorsunuz. Yani patron

çocuğu değilsiniz. Bu durumun insanı geliştirdiğine inanıyorum. Bence çocuklarımız da bu deneyimi yaşamalı. Yani, bu işletme de çalışacak bir aile üyesi öncelikle eğitimini tamamlamalı ve eğitim sürecinde de aynı sektörle ilgili iş deneyimini kazanmalıdır. Bu işletmeye dâhil olduğunda ise, işin mutfağından başlamalı ve kapasitesine göre zamanla yukarıya çıkmalıdır.

Çatışmalar konusundaki düşünceleriniz nelerdir? Bu konuda şirket olarak geliştirdiğiniz bir çözüm yolu var mıdır?

Fikir ayrılıkları elbette oluyor. Dediğim gibi iletişim çok önemli. İstişare etmek çok önemli. Bir işletme de hafta da veya on beş günde bir, genel konular hakkında toplantılar yapılmalıdır. Çünkü sorunlar konuşulmadıkça büyüyor ve çözülemeyecek aşamalara geliyor. Dolayısıyla konuşmak, fikrini ve problemlerini beyan etmek çok önemli. Burada elbette fikir ayrılıkları olabiliyor. Ancak biz ataerkil bir aile yapısına sahibiz. Bu sebeple çatışma veya fikir ayrılığına düştüğümüz durumlarda aile büyüklerine danışıyoruz. Onların hayat tecrübeleri karar vermemizde etkili oluyor.

Kaynak dağılımı nasıl gerçekleşiyor? Yani işletme kaynaklarını paylaşırken aileye mi, işletmeye mi öncelik veriyorsunuz?

Bence ikisi arasında bir denge oluşturulmalıdır. Ancak bana göre aile bir adım daha öndedir. Yani işletme batarsa yenisini kurarsınız. Ama aile de kırdığınız bir zinciri tekrar tamir edemiyorsunuz. Bu işletmeyi önemsemeyin anlamına gelmiyor. Ancak ailenin bir adım daha önde olduğunu düşünüyorum.

Sektörünüzün geleceğini nasıl görüyorsunuz? Başka bir sektöre yatırım yapma planlarınız var mı?

Şuan demir çelik ve hidrolik sektörlerinde faaliyet gösteriyoruz. Bu sektörler kesinlikle ölmeyen ve vazgeçilmez sektörler. Biz de bu sektörlerde yolumuza devam edeceğiz. Ancak ailemiz sürekli genişliyor ve arkadan gerçekten

iyi bir nesil geldiğini düşünüyorum. İyi bir nesil derken kastettiğim donanımlı ve lider olabilecek potansiyele sahip kişiler. Bu sebeple her bir potansiyeli değerlendirebilmek adına yeni sektörlerle yatırım yapılabilir. Yani aynı çatı altında farklı sektörlerde faaliyet yapmayı düşünüyoruz. Çünkü belli bir potansiyeli olan ve liderliğe oynayabilecek farklı aile üyelerini aynı şirkette çalıştırmak, çatışmaları da beraberinde getirebilir. Dolayısıyla aklımıza yatan yeni projelere yatırım yapmayı düşünüyoruz. Belki yabancı bir ortakla, belki tamamen bizim iştirakimiz ile gerçekleşir. Ayrıca bu sektörün mevcut sektörlerimizle alakası olabilir de olmaya bilir de. Bu arada önemli olan gelecek yeni neslin hangi birikim ve hangi donanım ile geleceği. Bu gıda, madencilik, otomotiv veya savunma sanayi alanlarında olabilir. O anki şartlar çok önemli. Ancak tüm fikirlere açığız.



SEN SAA



ADET

Şen Saadet Hırdavat Ticaret Ltd. Şti.



**“Adamın mesleği
başka, param var diye
müteahhitlik yapıyor.
Onu bırakıyor başka
sektöre yatırım yapıyor.
Bana göre bunlar çok
saçma ve geleceği olmayan
adımlar. Benim yatırım
yapacak param varsa,
kendi sektörüme yatırım
yaparım.”**

Ahmet Şenyıl

İşletmenizden bahsedebilir misiniz?***Ana faaliyet alanınız nedir?***

İşletmemizin ana faaliyet alanı hırdavat satışlarıdır. Aslında ürün grubuna göre oluşturulmuş iki şubemiz var. İlk şubemizde, organize sanayi üreticilerine hitap eden sanayi malzemeleri, ölçü aletleri, teknik ve elektrikli el aletlerinin satışını gerçekleştiriyoruz. İkinci şubemiz de ise mermer ve mozaik üreticilerine yönelik ürünler satmaktayız. Bu ürünler mermer ve mozaiklerin elmas uçlu kesicileri, testereleri, taşlamaları ve evyeler satılmaktadır.

Aileniz ticarete nasıl başlamış?

Dedem Ali Şenyıl şirketin kurucusudur. 1950'li yıllarda saç kesme ve bükme sektörü ile işe başlamış. Dedem ilk dükkânını Eski Sanayi'de açmış. Orası 70 m² büyüklüğündeymiş. İlk işe başladığında dedemin 2 işçisi varmış. Daha sonra babam (Saadettin Şenyıl) ve amcalarım (İsmail ve Mehmet Şenyıl) dedemin yanında çalışmaya başlamışlar. Ardından dedem çocuklarına işi devretmiş.

Babam ve amcalarım bir müddet beraber iş yaptıktan sonra ayrılma kararı aldılar. İki amcam yine demir kesme ve bükme işine devam ederken, babam sadece kesilmiş demir profillerinin satışı işine başlamıştı. Bu sektörde de belli bir süre iş yaptıktan sonra, demir profil işini bırakıp torna tezgâhı satışı işine girmişti. Bir markanın bayiliğini almış ve o markanın torna tezgâhlarının pazarlamasını yapıyordu. 2 yıl bu işle uğraştı. 1975 yılında ise şu anki faaliyet alanımız hırdavat işine başlamıştır. O dönem ben askerdeydim. Babam da bu konulara çok hâkim birisi değildi. Amcamlardan da ayrıldığı için aile dışından birisi (Celalettin Büyükkoyuncu) ile ortak olarak bu işe girmiştik.

Peki, siz bu işe nasıl dâhil oldunuz?

1977 yılında askerden geldim. Geldikten hemen sonra direkt olarak şirkete işe başladım. Ben sanat okulu mezunuyum. Torna tesviye bitirdim. Bu sebeple babama göre bu işe daha yatkındım.

Daha sonra neler yaşanmış?

1977 yılında işe başladığımda çok büyük sermayemiz yoktu. Dolayısıyla dükkâna mal alırken çok sıkıntı yaşıyorduk. Bu sebeple bazı malları konsinye olarak dükkâna getiriyor ve satılınca da parasını ödeyebiliyorduk. Bu dükkânımız da eski sanayi içindeydi. Tevfikiye Caddesi'nde hırdavatçı Kemal Tuluk ağabey vardı. Sık sık mal almak için oraya gidiyorduk. Allah razı olsun, ondan çok mal aldık. Bazen Kemal ağabeyin dükkânına gittiğimde, mallarını tezgâhta sıralı görünce çok imrenirdim. Bizde ne zaman böyle mal alıp satabileceğiz diye düşünürdüm. O dönemler yokluk dönemleriydi ve dükkânda bir karpit, bir tel, bir elektrot satsak bile çok sevinirdik. Çünkü cidden çok yokluk çektik. Hiçbir şeyimiz yoktu. Kemal ağabeyin bize o dönem yaptığı iyilikleri hiç unutamam. İlk dönemlerinizde çok yardımcı oldu.

İşletmemizin gelişmesi ve büyümesinde kritik bir öneme sahip olan bir başka olay vardır. Bir gün dükkânda babamla birlikte oturuyoruz. Yabancı bir adam geldi. Adı El Yazar. Hoş beş sohbet etmeye başladık. Adamın ne iş yaptığını da tam olarak bilmiyorduk. Muhabbet sonunda adam bizden kartımızı istedi. Tabi o dönem kartımız falan yok. Babam, El Yazar'a dönüp bizim kartımız yok, dedi. Adam bizden küçük bloknotlara kaşe vurmamızı ve kendisine vermemizi istedi. Neyse verdik. Meğer adam İstanbul'daki büyük hırdavatçı şirketlerin hepsini tanıyormuş. Bizim irtibatımızın olduğu bloknot kâğıtları kendi kişisel garantisi ile tüm hırdavatçılara dağıtmış ve ben kefilim ne istiyorlarsa verebilirsiniz, demiş. O dönem İstanbul'da ne nereden almır hiç bilmiyoruz. Bu adam sayesinde tüm firmalarla tanışmış ve İstanbul'dan mal getirmeye ve satmaya başlamıştık. Bu sebeple firmamızın büyümesinde bu olayın çok büyük önemi vardır. Tabi işler gelişmeye başlayınca fuarlara katılmaya başladık. İzmir enternasyonal fuarı o dönemim en iyi fuarıydı. O dönem o fuara en büyük firmalar katılırdı. Orda o firmalarla tanışıp, distribütörleri tanımaya ve ana satıcılara ulaşmaya başladık. Zaten o dönemlerde ithalat ihracat falan neredeyse yoktu.



Sonra tabi tüm alımlarımızı İstanbul'a kaydirdık ve tüm bu ana bayilerden yıllarca mal aldık. Tabi yılların getirdiği alışveriş ilişkisi beraberinde bir ticari güven de oluşturdu. Ticarete tedarikçinizle olan ilişkinizde bir güven ortamı oluşturabilirseniz, çok daha iyi koşullarda mal alma imkânınız artıyor. Çünkü kredibiliteniz yükseliyor. Bu süreçte iki erkek kardeşim de (Mustafa ve Mehmet Şenyıl) ve ortağımızın oğlu da (Süleyman Büyükkoyuncu) işletmemize dâhil oldular. Aslında erkek kardeşlerimin asıl meslekleri tuhafiyecilikti. Yani o seneye kadar tuhafiyeci olarak çalışmışlardı. Bulduğumuz dükkânın karşısına iki erkek kardeşim için bir şube açtık. 1982 yılına kadar ben ve babam ilk dükkânda, iki erkek kardeşim ise karşı dükkânda çalışmaya devam ettik. 1982 yılında ise Karatay Sanayi' sine bir dükkân açtık ve kardeşlerim bu dükkâna geçtiler. Bu şekilde 2002 yılına kadar çalışmaya devam ettik. 2002 yılında ise Büsan Sanayi' sinde bulunan mevcut iş yerimizi açtık. Tabi bu süreçte ürün portföyümüzde çok genişledi. 2008 yılına geldiğimizde ise Büyükkoyuncu ailesi ile yapmış olduğumuz ortaklığımızı sonlandırdık. Bu ayrılıktan sonra da işe ilk başlamam, işi bilmem ve en büyük olmam sebebiyle işin başına ben geçtim. Ancak işin başında ben varmış gibi görünsem de tüm kardeşlerimle birlikte şirketimizi yönetiyoruz. Şükürler olsun ki, o günlerden bugünlere emin adımlarla geldik. Şu an ihracat konusuna yoğunlaştık ve bu konuda girişimlerimiz oldu. İlk ihracatımızı ise İran'a gerçekleştirdik. Ancak bu konuda yeniyiz ve kendimizi geliştirmeye çalışıyoruz.

Yaklaşık 45 yıldır ticaretle uğraşan bir işletme olarak, o günlerden bu günlere hiç değişmeyen ilkeleriniz oldu mu? Nelerdir?

Dürüst ticaret yapmak en önemli ilkemizdir. Biz, daha önce ifade ettiğim gibi uzun yıllar ortaklık yaptık. Bu süreçte iki ortak arasında güven ortamının sağlanabilmesi için dürüst olmak şarttır. Dürüst olmadığınızda ortakların birbirine güvenmesi çok zordur. Arada güven olmadığında ise ortaklığın ömrü çok uzun olmaz. Şükürler olsun ki, yaptığımız ortaklık süresince ne biz ne de ortağımız bu ortamı bozacak hiçbir davranışta bulunmadık. Bu süreçte bir kere bile paramızı sayıp ta bankaya yatırdığımızı hatırlamam. Akşam oldu mu kasadaki parayı alır, direkt bankaya götürür kuruşuna dokunmadan yatırırız. O bize, biz de onlara güvenirdik. Ayrılırken de iki dükkânın envanterini çıkarmak için,

onlar bir dükkânın, bizde diğer dükkânın mallarını saydık. Ne çıktıysa ikiye böldük ve ayrıldık. Kimse kimsenin sayımını denetlemedi. Ayrıca sayılamayacak mallar vardı. Göz kararı ayırıp helalleştik. Ama şundan eminim ki ne ortağım benden ne de ben ortağımdan bir kuruş dahi kaçırmadık. Çok güzel bir şekilde ayrıldık. Bunun en büyük sebebi dürüst ticaret yapmak ve bu dürüstlüğün oluşturduğu güven ortamıdır. Hala bugün de oturup konuşuyoruz ve görüşüyoruz.

Bunun yanı sıra bir esnafın hırslara kapılmaması gerekiyor. Maalesef yeni nesilde bu hırsı çok görüyorum. Rahmetli babamın "Oğlum parayı her zaman bulabilirsin, ama şeref haysiyeti bir kere kaybettin mi bir daha bulamazsın. Kredini hiçbir zaman tüketme" şeklinde bir lafı vardı. Bu işte bazen sermayen mal almaya yetmeyebiliyor. Ama tedarikçine yıllar içinde bir güven aşıladıysan, paran olmasa bile mal alabiliyorsun. Aslında bana göre ticarete biriktirilmesi gereken sermaye de budur. Şimdi yeni firmalara bakıyorum. Genç ve becerikli çocuklar var işin başında. Ama öyle bir hırslanıyorlar ki firmayı 5 senede uçuruyorlar. Ancak eninde sonunda alınmayacak bir risk alıp işletmeyi batıyorlar. Biz daha çok dengeli büyümeyi istiyor ve buna yoğunlaşıyoruz.

Bu iş yerine başka bir iş yapmayı düşündünüz mü? Yani içinde iş konusunda bir ukde kaldı mı?

Saç demir işine geri dönmeye çok hevesimiz oldu. Hatta bir ara yeniden bu işi de yaptık. Ancak o dönemlerde saç veya demire zam geldi mi, devlet sizden bir beyanname istiyordu. Bu beyanname aracılığıyla stokunda ki mala gelen zammın farkını devlete yatırıyordunuz. Bu uygulama bizi çok yıldırırdı. Çünkü o dönem bu ürünlere sürekli zam geliyordu. Böyle olunca o işi bıraktık ve aslında yapmayı çok istesekte bir daha saç kesme, bükme işine geri dömedik. Bu sebeple de hırdavat işine devam ettik. Bu işi yaptığımız için de gayet memnunuz.

Şenyıl soyadı ve Şensaadet markası ile geçmişten ne gibi bir miras aldığınızı ve geleceğe ne gibi bir miras bırakacağınızı düşünüyorsunuz?

Babam yokluktan bu işe başlayıp ufak tefek kazanarak hayatını sürdüren birisidir. Bu süreçte de elinden geldiğince tasarruf yapmış ve belirli bir sermaye biriktirmiştir. Allah razı olsun bir noktaya gelince tüm bunları bize devretti. Bizde elimizden geldiğince bu sermayeyi büyüterek çocuklarımıza



devretmeyi düşünüyoruz. Ancak babamızın nereden geldiğine biz şahit olduk ve bizde aynı hassasiyetle işletmemiz için gayret ettik. Bugünlere bir anda gelmedik. Ben yer süpürdüğümü de camları sildiğimi de hala hatırlıyorum. Fakat bugün çocuklara baktığımda bu bilincin maalesef çok olmadığını görüyorum. Onlar sanki kazanılan her şeyin bir anda kazanıldığını düşünüyorlar. Bu ruhu onlara aktarmayı çok istiyorum. Nerelerden geldiğini bilmeleri lazım. Tabi bu bir şikâyet değil. Ama onların da bu çalışma ruhlarına sahip olmaları gerektiğini düşünüyorum. Aslında babamıza sorsanız, bizde onlara göre daha hazır bir sisteme gelip çalıştık. Ayrıca babamız bize güzel ve itibarlı bir soyadı ile marka bıraktı. Biz de bu bayrağı çocuklara herhangi bir leke getirmeden devretmeyi istiyoruz. İnşallah onlarda muvaffak olurlar.

Liderlik konusunda ki düşünceleriniz, nelerdir? Size göre bir lider nasıl olmalıdır?

Bir liderin her şeyi ben biliyorum demesi ve her işi kendinin yapmak istemesi en büyük problemdir. Böyle bir liderin başarılı olabileceğini düşünmüyorum. Ben bu işte, diğer iki kardeşimden de eskiyim. Ve iş bilgisi olarak ta daha tecrübeliyim. Ancak hepimizin kendine göre sorumlu ve yetkili olduğu alanlar var. İşte birimiz finansa bakıyor, diğeri ise müşteri ilişkileri ile ilgileniyor. Elbette ki bana ağabeyleri olarak saygı göstermeliler. Ancak herkesin kendi yeteneği doğrultusunda kendi fikrini sunması ve işinin yetkilerini kullanarak sorumluluk alması esastır. Eğer ben bir lider olarak buna izin vermezsem başarılı olamam. Yani yetki ve sorumlulukları dağıtmadan tüm işi kendim yapıp en başarılıyı benim dersem, bu firmanın ömrü çok olmaz. Bu anlayışı kendi çocuklarımıza da aşılamaya çalışıyoruz. O lider olacak, bu lider olacak gibi bir yaklaşımımız yok. Zaten olacak kişi kendini belli edecektir. Zaten bana göre asıl başarı, çocukların bir alana yönelip sorumluluk almaları ve taşın altına ellerini

sokmalarından geçiyor. Eğer çocuklar sizin yönlendirmenize gerek kalmadan böyle sorumluluklar alabiliyorsa o şirket kolay kolay batmaz.

Ayrıca bir liderin iş disiplinine sahip olması ve işini sevmesi konusuna çok girmiyorum. Çünkü iş disiplinine sahip olmayan ve işini sevmeyen bir kişinin bırakın lider olmayı çalışan bile olmaması gerekir.

İşletmenizin devri için ne gibi kriter ve hazırlıklarınız var?

Şu an işletmemizde benim ve kardeşim Mustafa'nın oğlu 4.nesil olarak çalışıyor. Diğer kardeşim Mehmet'in oğlu ise hala öğrenci. İnşallah O da bir gün bu işletmeye dâhil olarak ailemize hizmet eder. Ancak çocuklarımızın işletmede çalışması ve terfi alabilmesi için iki önemli şartımız var. Birisi eğitim, diğeri ise tecrübedir. Bu konularda bazı kriterler getirdik. Bu kriterlere uyan çocuklarımızı hangi pozisyona uygunsuz o bölüm de çalıştırmaya başlıyoruz. Sonrasında çocuğun kendini geliştirmesine bağlı olarak terfi alıp alamayacağını değerlendiriyoruz. Devir içinde aynı şartlarımız geçerlidir. Çocuklarımızın bu şirketi devir alabileceğini bizlere kanıtlaması lazım. Bu durumları kardeşlerimiz arasında sürekli görüşüyoruz. Zaten bu süreçte istişare edebilmek hayati önem taşıyor. Çünkü tüm ortaklarla konuşmadan ve onların onayı alınmadan bu tarz kararları alamazsınız. Aksi takdirde çok fazla çatışmaya maruz kalabilirsiniz.

Şirket içinde yaşanan çatışmalar hakkında ne düşünüyorsunuz? Bu konuda size özgü bir çözüm yolu var mıdır?

Babamla amcamlar arasında çatışmalar yaşandı. Ayrıca onların başlarında bir büyük de olmayınca (dedem vefat etmişti) ufak tefek kırgınlıklar da yaşadılar. Ben ve kardeşlerim arasında da çatışmalar oldu. Ancak biz bu konuda şanslıydık. Çünkü bizim aramızda bir çatışma yaşandığında 3 kardeş babamızın yanına giderdik. Herkes ne istediğini

anlatırdı ve akıl danıştırdık. O da bu konuda şöyle yapsanız daha iyi olur, derdi ve %80-90 onun dediğini yapıp konuyu kapatırdık. Bana göre çatışmaların çözülebilmesi için, işletmelerde herkesin saygı duyduğu bir üst aklın olması çok büyük önem taşıyor.

Bizim şirket olarak şanslı olduğumuz diğer bir nokta ise 3 kardeşinde karakter olarak birbirini tamamlayan bir yapıya sahip olmasıdır. Örnek vermek gerekirse ben yatırım yaparken çok tutumlu ve ihtiyatlı gitmeyi tercih ederim. Ortanca kardeşimde benim tam tersim bu konuda çok cesurdur. Küçük kardeşimizde duruma göre bizlere destek verir. Bu farklılık ve birbirini tamamlayan yapısal özellikler bize her zaman pozitif olarak yansdı. Çünkü bazen ihtiyatlı olmak bazen de gözü kara bir yatırımı yapmak gerekiyor. Böylelikle konuşarak doğru yolu seçebiliyor ve birbirimizi dengeliyoruz. Çünkü bir firmada tüm yöneticiler benim gibi ihtiyatlı davranırsa işi sürekli frenleyebilirler. Tam tersi ortanca kardeşim gibi sürekli gaza basarlarsa da kaza yapma ihtimalleri çok yüksek. Biz gaza basacağımız zamanı da frene basacağımız zamanında konuşarak belirleyebiliyoruz. Küçük kardeşimizde bu tercih konusunda bize fikrini söylüyor. Bu şekilde de işimizi kavgasız, gürültüsüz götürebiliyoruz. Bu sebeple iletişim kurabilmek ve karşıdakini anlayabilmekte çok önemli. Biz her gün sabah iş konusunda istişare yaparız. Bu olmazsa olmazımızdır.

Çatışmaya yol açan diğer bir konu ise işletme kaynaklarının dağıtımıdır. Bu işletme de kaynakların dağıtımında aile mi, yoksa işletme mi daha önceliklidir?

İşletme kesinlikle çok daha önemli ve önceliklidir. Ancak aileyi de bir kenara atamayız. Babam ve amcamların ortak olduğu dönemde, ilk zamanlar kasadan kim ne istiyorsa onu alıyormuş. Bu durum bir müddet sonra çok büyük huzursuzluklara yol açmış. Asıl çatışmalarda o dönemde başlamış. Biz şimdi bunu dengeledik. Kasadan herkesin aldığı birbirine eşitleniyor ve kimsenin akli da hakkı da kimsede kalmıyor. Bu alınan paralarla da kim ne istiyorsa onu alıyor. Böylelikle kimin neyi varmış, kim hangi model arabaya biniyormuş gibi soru ve sorunların önüne geçiyoruz. Mesela kardeşlerimden birisi araba sevdalısıdır. Ben onun bindiği arabalara binmiyorum. Ama bende bağ, bahçe işlerini çok seviyorum ve yatırımlarımı bunlara yapı-

yorum. Böylelikle kim neyi istiyorsa, neye merak duyuyorsa onunla ilgileniyor ve kimse kimseye karışmıyor. Ancak o kaynak işletmeye lazımsa öncelik her zaman işletmenindir. Burada önemli olan işletmenin kaynak fazlasının, aileyi tatmin edecek şekilde eşit olarak pay edilmesidir.

Sektörünüzün geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Bence sektörün geleceği çok parlak. Çünkü teknoloji değiştikçe, ürünler de buna ayak uyduruyor ve sürekli yenileniyor. Artık makineleşme de çok daha ön planda. Bu sebeple Dünya’da teknolojinin artması bu sektörü çok daha parlak hale getirecektir. Tabi bu nokta da işletmelerin müşterilerin teknolojik değişimlere göre istek ve ihtiyaçlarını belirlemesi ve işletmesini o yöne doğru kaydırması çok önemlidir. Ayrıca müşteriyi memnun etmek ve hizmet ağını genişletmek kritik bir öneme sahiptir. Örneğin bundan 10 sene önce, organizeden bir fabrika arayıp, bir kılavuz isteseydi götürmezdik. Ama şimdi emir telakki ediyor ve aynı gün teslim ediyoruz. Çünkü rekabetin giderek yaygınlaştığı bu piyasa koşullarında ürünün yanında sunduğunuz hizmette çok önemli hale geldi.

Gelecekte farklı bir sektöre yatırım yapmayı düşünüyor musunuz?

Bir kere denedik. Kardeşlerimin iş deneyimi olduğu için tuhafiyeciliğe yatırım yaptık. Ama işler istediğimiz gibi gitmedi ve tüm borçlarımızı kapatarak bu işten çekildik. Bence insan bildiği işi yapacak. Mesela ben buna çok karşıyım. Adamın mesleği başka, param var diye müteahhitlik yapıyor. Onu bırakıyor başka sektöre yatırım yapıyor. Bana göre bunlar çok saçma ve geleceği olmayan adımlar. Benim yatırım yapacak param varsa, kendi sektörüme yatırım yaparım. Çünkü hangi malın ne ettiğini, değerlendirip değerlendirilmeyeceğini bilirim. Neden başka bilmediğim bir sektöre girip risk alayım ki?

Peki, yabancı ortaklık konusunda ne düşünüyorsunuz?

Ben zaten bir ortaklıktan ayrıldım. Bir daha düşünmem. Güvensizlikten değil ama ortaklığın çok fazla sorumluluğu oluyor. Örneğin işletmenin arabasına bile rahat binemiyorsun. Kardeşler arasında bunlar tolere edilebilen işler olsa da başka bir ortakla bu konularda bile sıkıntı yaşayabiliyorsun. Bu sebeple ortaklığa şu dönemde kesinlikle sıcak bakmıyoruz.



Tekelioğlu Cıvata Sanayi Ticaret Ltd. Şti.

“...mütevazı olmak,
güven vermek ve biz
dilini kullanmak kişileri
çok daha yücelten
değerlerdir ve bu değerler
kişilerin başarılı bir lider
olmasına muhakkak katkı
sağlayacaktır.”

Ali Tekeli

İşletmenizin ana faaliyet alanı nedir?

Tekelioğlu Cıvata olarak, bağlantı elemanları üretmekteyiz. İşletmemizde cıvata, somun gibi standart özellikli bağlantı elemanları ile taleplere göre istenen boy, ölçü vb özel nitelikleri olan ürünlerin üretimi yapılmaktadır. Şu anda ülkemizde, 6 MM ile 100 MM arası bağlantı elemanları üretebilen tek firma olduğumuzu söyleyebiliriz. Özel bağlantı elemanları üretimi konusunda sektörün öncü kuruluşları arasında yer almaktayız.

Bağlantı elemanı ne demektir?

Sanayi de veya gündelik hayatta kullanılan bir ürünün parçalarını bir araya getirerek bütünleşmesini sağlayan cıvata, vida, somun vb. gibi ürünlere bağlantı elemanı denilmektedir.

Peki, birazda işletmenizden bahsedebilir misiniz?

Tekelioğlu Cıvata olarak sıcak dövme, soğuk dövme ve talaşlı imalat yöntemlerini kullanarak üretim yapmaktayız. Ürünlerimiz, köprü inşaatları, çelik konstrüksiyonlar, makine, iş makineleri, demir yolları, enerji, petrokimya, savunma sanayi, otomotiv ve otomotiv yedek parça gibi birçok endüstriyel alanda yaygın olarak kullanılmaktadır.

İşletme olarak “TKL” markasını kullanmaktayız. Bu marka aracılığıyla da ürünlerimizi hem yurt içinde hem de yurt dışında pazarlamaktayız. Ankara, İstanbul ve Bursa gibi büyük şehirlerdeki bayilerimiz ile iç pazardaki satış ağıımızı oluşturmuş bulunmaktayız. Yurt dışı pazarları da bizim için çok önem arz etmektedir. Çünkü toplam satışlarımızın %40’ını yurt dışı satışları (ihracat) oluşturmaktadır. İhracat yaptığımız ülkeler genellikle Avrupa ülkeleridir. Özellikle Almanya, Hollanda, Belçika, İtalya ve Fransa ülkelerine yaptığımız satışlar ihracatımızın %60’ını oluşturmaktadır.

İşletmeniz ne zaman, kim tarafından ve nasıl kurulmuştur?

Aile şirketimiz, bağlantı elemanları ile işigali 1974 yıllarına dayanmaktadır. Tekman Cıvata satış, pazarlama faaliyetleri ve toptan ürün temini için faaliyet göstermek üzere kurulmuş olup bu ilkeler eşliğinde faaliyet göstermeye devam etmektedir.

1992 yılında, Tekman Cıvatada oluşan taleplerin karşılanması için bağlantı elemanlarının üretim kararı alındı. İlk amacımız Tekman Cıvatanın eksiklerini belirleyerek ürün portföyünü genişletmekti. Bu tarihten sonra da cıvata üretimi konusuna ağırlık verildi.

Üretim alanındaki başarı ve verimlilik nedeniyle, yeni bir işletme ihtiyaç duyulmuş ve bu ihtiyacı karşılamak için 2000 yılında mevcut işyerimiz olan Tekelioğlu Cıvata’yı kurma kararı alınmıştır. Tekelioğlu Cıvatanın şirketini kurucuları Mustafa Veli Tekelioğlu ve Ali Tekeli’dir

İlerleyen zaman içerisinde dış ticaret taleplerini karşılayabilmek için MVT Bağlantı Elemanları Dış Ticaret Ltd. Şti. kurulmuştur. Günümüzde, Tekman Cıvata, Tekelioğlu Cıvata ve MVT Cıvata şirketlerimizin üçü de aktif olarak ticari hayatına devam etmektedir. İlk olarak 3-4 çalışanın istihdam edildiği şirketlerimizde şu anda 185 çalışan Tekelioğlu Cıvata da ve 60 çalışan Tekman Cıvata’da olmak üzere toplam 245 çalışan istihdam edilmektedir.

Yukarıda da izah ettiğimiz tüm bu şirketlerin Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Veli Tekelioğlu’dur. Tekelioğlu Cıvatanın Genel Müdürlük görevi ise tarafımca ifa edilmektedir. Aynı zamanda tüm şirketlerin Yönetim Kurul Üyesi olarak görev almaktayım.



Bu süreçte hiç bu işi değil de keşke şu işi yapsaydım dediğiniz zamanlar oldu mu? Yani içinizde işle alakalı bir ukde kaldı mı?

Kesinlikle olmadı. Açıkçası bizler işimizi gerçekten severek icra etmekteyiz. Bu günlere ulaşmamızdaki en kritik unsurlardan birisinin de bu olduğunu biliyoruz. Ayrıca bizden sonraki nesilde de aynı yaklaşımın olduğunu görmekteyiz ve onlarda bizler gibi işlerine âşıktırlar.

45 yıllık ticari geçmişe sahip bir aile işletmesinin hem yöneticisi hem de hissedarisınız. Bu süreçte edindiğiniz ve hiç değişmeyen ilkeleriniz oldu mu? Nelerdir?

Şirket olarak ticari hayatımızda, bize büyüklerimizden miras kalan, ilkelerimiz adil olmak, şeffaf davranmak ve dürüstlük kuralları çerçevesinden hareket etmektir. Biz Tekelioğlu Ailesi olarak bu ilkelerden asla vazgeçmeyeceğiz ve bu ilkelerimiz sektörde bize itibar kazandıran değerlerdendir.

Öz kaynaklar aracılığıyla yatırım yapmak ve büyümekte önem verdiğimiz bir diğer ilkelerimizdendir. Yani bugüne kadar yapmış olduğumuz hiçbir yatırımda kredilere veya dış borçlanmalara yoluna başvurulmadı. Bu ilke bizim Aile Anayasamızda da açık bir şekilde izah edilmektedir. Paramız varsa makineyi çalıştırırız, paramız yoksa çalıştırmayız. Bu durum üç şirketimiz içinde geçerlidir.

Öz sermaye ile yatırım yapma ilkemizin yanı sıra, işletme olarak dikkat ettiğimiz diğer bir önemli unsurda sürdürülebilir kalitedir. Ürettiğimiz ürünler için çok farklı hammaddeler kullanılabilir. Haliyle, üretim maliyetlerini düşürmek adına esas kullanılması gereken hammadde yerine, düşük maliyetli hammaddeler tercih edilebilmektedir. Firmamız hammadde ve üretim konusunda kesinlikle kaliteden taviz vermemektedir. Kalitenin sürdürülebilir olması da kontrol mekanizmasının tam olarak çalışmasıyla sağlanabilmektedir. İşin en başından en sonuna kadar tüm süreçlerin kontrol ve takip edilmesi, başarıyı getiren önemli unsurlardandır. Yani satın alınan hammaddenin de, üretimin de, satışın da, bunların finansmanı ve muhasebesinin de, pazarın ürünlere karşı verdiği tepkinin de kontrol edilmesi gerekmektedir. Biz bu



hususlarda çok iyi takip sistemleri kurduk ve her bir prosesi çok iyi takip edebilmekteyiz.

Değişmeyen ilkelerimizden bir tanesi de tüketicinin bağlantı elemanları konusundaki istek ve ihtiyaçlarını çok iyi analiz etmek ve müşterilerimizin bağlantı elemanları ürünlerinden beklentilerinin ne olduğunu bilmektir. Bu sebeple kapsamlı araştırmalar yaparak bilinçli bir şekilde üretim gerçekleştiriyoruz ve bu ürünleri tüketiciye doğru zamanda teslimi gerçekleştiriyoruz. Ürettiğimiz her bir bağlantı elemanın her daim arkasında durduk, durmaya da devam etmekteyiz.

Müsaadenizle birazda yönetimle alakalı sorular sormak istiyorum. Liderlik ile ilgili düşünceleriniz nedir? Size göre bir liderin ne gibi özellikler taşıması gereklidir?

Bana göre bir liderin şeffaf, adaletli ve iletişim yeteneklerinin çok güçlü olması gerekmektedir. Bu güç ile birlikte liderin mütevazı olması ve her işte “ben” dilini değil de “biz” dilini tercih etmesi gerekmektedir. Peki, neden? Çünkü lider bir kişi içinde bulunduğu ortama güven vermesi şarttır. Ayrıca liderin de paydaşlarına karşı güven duyması gerekmektedir. İşin özeti karşılıklı güvene dayalı bir yapının oluşturulmasıdır. Eğer bir kişi şeffaf ve adaletli değilse kimse o kişiye karşı güven duymaz. Diyelim ki şeffaf ve adaletlisiniz ancak iletişim kurmak konusunda sıkıntılarımız var. Bu seferde paydaşlarınıza kendinizi yeteri kadar ifade edemediğiniz için güven ortamı oluşturamazsınız. Bu sebeple bu üç unsur kritiktir. Kısacası, mütevazı olmak, güven vermek ve biz dilini kullanmak kişileri çok daha yücelten değerlerdir ve bu değerler kişilerin başarılı bir lider olmasına muhakkak katkı sağlayacaktır.

İşletme olarak bizler, bu değerlere dayalı bir yönetim anlayışı ve liderlik modelini takip etmekteyiz. Biz

burada 245 kişilik bir aileyiz. Bu aile içinde her kimin bir problemi varsa bizler yönetici olarak elimizi taşın altına koymaya hazırız. Bugüne kadar çalışanlarımızdan herhangi birisinin alacağı bir gün bile sarkmamış ve alın teri soğumadan ödenmiştir.

İşletmelerin gelecek nesillere devri konusundaki düşünceleriniz ve tavsiyeleriniz nelerdir?

Veli Bey ve Ben, bu işletme de ikinci nesli temsil ediyoruz. Veli Bey 4 çocuk babası, ben ise 2 çocuk babasıyım. 3. nesli temsil eden evlatlarımızın bir kısmı eğitim ve öğretim hayatlarına devam etmektedir. Üniversite ve Yurt Dışı eğitimlerini tamamlayanlar ise şu anda şirketimizde aktif olarak görev almaktadır. Aile Anayasamız en az 3 yıllık bir oryantasyon süresi belirledik. Çocuklarımız bu işletme de en az 3 sene bir nevi stajyer gibi çalışarak uyum sürecini tamamlamak zorundadırlar. Aile anayasamızda belirlediğimiz kriterlere göre işletme de yetki ve görev almak için, 3. neslimizin eğitimlerini başarıyla tamamlamalı ve en az bir yabancı dile çok iyi hâkim olmalıdırlar. Daha sonra bu işletme de en alt seviyeden çalışmaya başlayarak terfilerini hak etmelidirler. Zamanı geldiğinde de kim bu işletmenin liderliğini hak ederse o başa geçmeli ve diğerleri de aşağıda dik durarak onu desteklemelidir.

İşletme içinde yaşanan çatışmalar hakkında ne düşünüyorsunuz? Çatışmaların çözümü konusunda geliştirdiğiniz size özgü bir çözüm yolu varmıdır?

Fikir ayrılıkları ve işle alakalı çatışmalar elbette yaşanabilmektedir. İşletmemizde empati kurabilme yeteneği ne kadar çok gelişmiş olursa bu çatışmalardan da bir o kadar verimli sonuçlar almak mümkün olacaktır. Aile üyelerinin ve çalışanlarımızın her birinin fikrine saygılı ve anlayışla yaklaşmaktayız. Kişinin yapacağı işe karşı isteği ve hevesi kesinlikle göz ardı edilmez.

Bu kişinin yapacağı iş veya alacağı kararın hatalı olduğunu bilsek bile, onu hevesini ve onurunu kırmamak adına, “yapın da görelim, sonuçlarını sonra değerlendiririz” diyebilmekteyiz. İşin sonunda hatalı bir karar olduğunu gördüğümüzde de edindiğimiz tecrübenin maliyeti olarak görmekteyiz. Böyle bir ortam yarattığımızda çatışmalar daha başlamadan bitmektedir. Çatışma konusunda benim verebileceğim en önemli tavsiyeler empati yapılması, her fikre saygı duyulması ve karşılıklı anlayıştır.

Çatışmaların yaşanmasına etkili olan diğer bir unsur ise işletme kaynaklarının dağıtılmasıdır. Bu işletme de işletme kaynaklarının dağıtılması konusunda aile mi, yoksa işletme mi önceliklidir?

Bu konuda Allah (c.c.) bizi hiç zor da bırakmadı. Hem aile ihtiyaçlarımızı güzel bir şekilde giderdik, hem de işletmelerimizin menfaatlerini en güzel şekilde koruduk. Çünkü büyüklerimizden bize miras kalan ilkelerden biride israftan uzak durmaktır. Şayet bu ilkeyi hem özel hayatımızda hem de ticaret hayatında benimsersek işletmenizi zorlayacak hiçbir kaynak aktarımını yapmamış oluruz.

Sektörünüze geleceğini değerlendirir misiniz?

Bağlantı elemanları sektörünün, ülkemizde son dönemlerde gelişen bir sektör olduğu gibi farklı sektörlerin üretiminin her aşamasında kullanılabildiği için çok geniş bir pazar ağı bulunmaktadır. Özetle civata, somun ve pul yoksa üretim durur. Dolayısıyla bu talep, sektörün işletmelere büyük avantajlar sağlamaktadır. Bağlantı elemanlarının tüketim sezonu veya raf ömrü gibi tüketimi kısıtlayıcı kistasların olmaması sektörün bir diğer avantajıdır. Yani bugün temin etmiş olduğunuz ürünü 10 yıl sonrada aynı temin edip kullanabilirsiniz. Her sektörde olduğu gibi Bağlantı Elemanları Sektörünün avantajları





İhtiyaç duyulan her noktada!
Endüstriyel sanayiden dev inşaatlara kadar...



ve dezavantajları bulunmaktadır. En büyük dezavantajı ise kârlılığının çok düşük olmasıdır. Yani bu sektöre girip de kısa yoldan köşeyi dönemezsiniz. Uzun yıllar işinizi sabırla yapmak zorundasınız.

Sektörün geleceği ile ilgili herhangi bir problem yaşanacağını düşünmemekteyiz. Özellikle ülkemizde bu sektör her geçen gün büyümektedir. Çünkü Avrupa Ülkeleri ağır sanayi üretiminden, teknoloji üretimine doğru kaymaktadır. Bu işi şu anda Çin, Tayvan ve Hindistan yapmaktadır. Ancak bu ülkelerin Avrupa'ya olan uzaklığı, ülkemize inanılmaz bir avantaj sağlamaktadır. Çünkü bugün Avrupa'daki bir işletme Çin'e sipariş verse, 2-3 ay içerisinde siparişini teslim alabilmektedir. Ama ülkemizde durum böyle değildir. Ülke üreticileri olarak üretim ve teslim süreçlerimiz gerçekten iyi durumdayız. Ayrıca Ülkemizin stratejik konumu nedeniyle de çok avantajlıyız. Ülkemizden Avrupa'nın en uzak noktasına bile 1 ay gibi bir sürede ürün teslim edilebilmektedir. Her sene Stuttgart'ta (Almanya) dünyanın en büyük bağlantı elemanları fuarı yapılmaktadır. İlk zamanlarda bu fuara iki ya da üç Türk firması olarak katılırken son fuarda bu sayı 35'e yükselmiştir. Bu durumda ülkemizde bu sektöre olan eğilim giderek arttığının bir gösteresidir.

Peki, gelecekte başka bir sektöre yatırım veya yabancı bir ortaklık yapmayı düşünüyor musunuz?

Hayır düşünmemekteyiz. Kesinlikle bu sektörde kalacağız ve işimizi daha da geliştireceğiz. Ortaklık konusuna da şu anda sıcak bakmamaktayız. Biz kendi aile yapımızı bozmadan işimizi genişletmeye odaklanmış bulunmaktayız. Şu anda 5. Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 55.000 m² büyüklüğünde arsa alımını tamamladık. Orada yeni bir fabrika binası ve yeni bir üretim hattı oluşturmayı hedeflemekteyiz.



Torunlar Demir Saç Profil Ticaret ve Sanayi Ltd. Şti.

“Bana göre bir insan 20 m²
de dünyayı yönetir 200.000
m² de işletmeyi batırır. Bu
işlerin görüntüyle, ofisinin
metrekaresi ile alakası yok.
Alın teriyle kazanmış adam
neye ne harcayacağını iyi
bilir.”

Abdullah Kıcıır

İşletmenizden bahsedebilir misiniz?

Ana faaliyet alanınız nedir?

Torunlar demir; profil, sac ve demir ticareti yapıyor. Ayrıca birkaç senedir pres vb. makineler aracılığıyla yarı mamul üretimine geçtik. Hammaddeleri kesip, boyutlandırıp satıyoruz. En iyi para şekillendirme de derler ya, biz de kesip biçip satıyoruz. Şu anda demir çelikte 1200'e yakın ürün çeşitliliğimiz var. Genellikle iç pazarda demir satıcılarına toptan satış gerçekleştiriyoruz.

Aileniz ticarete nasıl başlamış?

Biz aşağı yukarı 55 yıllık bir firmayız. Babam Ahmet Kıcırcı, 1964 yılında demir doğrama dükkânı açmış ve bu işe başlamışız. O dönem Konya'da zaten bu işi iyi yapan çok az usta varmış. Babam bilinen en iyi 3 ustadan birisiymiş. Demir doğrama ile başlamış ama 1974 yılında demir doğramanın yanı sıra profil satışına başlamış.

İlk dükkânınızı nerede açtınız?

Öncelikle ilk iş yeri Larende Caddesi'ndeymiş. Ancak iş büyüdükçe atölyesini Meram Sanayi'sine taşımış. Tabi o dönem işi öğrendikçe ve demiri tanıdıkça, demir teknolojisindeki değişimin de etkisiyle zamanla profile yönelmiş.

Ahmet Bey bu işe nasıl başlamış?

Babam çocukluk yaşlarından itibaren hem öksüz hem yetim büyümüş bir çocuk. Babası (dedem) apandist ameliyatı sırasında doktorların karnında makas unutulması sonucunda kangrene yakalanmış ve vefat etmiş. O dönem 5, 3 ve 1 yaşında olmak

üzere 3 kardeşler. Anneleri de sorumluluğu alamamış ve çocukları terk etmiş. Öyle olunca bu 3 kardeşi dedeleri büyütmüş. Büyük dedemiz çok iyi bir demir ustası ve nalbantmış. Bu çocuklara "evladımın gülleri" diye sahip çıkmış ve onların üzerine titremiş. Ayrıca büyük dedemin de iki çocuğu var. Ancak o dönemlerde bu iki çocukta vefat etmiş. Bu olaya dayanamayan büyük nine de ardından vefat etmiş. Böyle olunca büyük dedemiz 3 kardeşle yalnız kalmış. Tabi sorumluluğu artmış. Bu dönem çocuklara daha iyi bakabilmek adına 2, 3 kere evlenmiş. Ancak bu evlilikleri esnasında bakmış ki eşleri bu çocuklara iyi davranmıyor ve kabullenmiyorlar, hepsinden boşanmış. Bir yandan iş bir yandan çocuklar hayat devam ediyormuş. Tabi büyük dedemizde çok iyi bir nalbant ustası. Gece 11'lere kadar çalışır elindeki işi anca bitirebilirmiş. Dükkânı Kapı Cami'sinin arka tarafındaymış. Böyle olunca çocuklara büyük dedemizin yanı sıra Hacıveysizade Hoca ile Akşehirli Hoca'da bakarmış. Bu 3 çocuk hem öksüz hem de yetim diyerek tüm ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlarmış. Hatta hastalandıklarında okurlar ve iyileşmelerine yardım ederlermiş. Yani babamın yetişmesinin temelinde hem o dönem ki esnaf kültürü (ahilik) hem de hocaların etkisiyle muazzam bir dini eğitim vardır. Hayatları ev, okul ve nalbant dükkânı arasında geçermiş. Bir ara dedemizin yükü öyle artmış ki çocuklarla ilgilenemez olmuş. Böyle olunca dede, ben evlatlarımdın güllerine iyi bakmıyorum diye dükkânını kapatmış ve başka yere taşımış. Ancak o kadar iyi bir ustaymış ki



yine işleri aynı yoğunlukla devam etmiş. Neyse tabi zamanla 3 kardeş büyümüş. Büyük dedemizde yine bir evlilik gerçekleştirmiş. Böylece 5 kişilik bir aile olarak yaşamaya devam etmişler. Babamın yaşam şartları böyleymiş. Yani düşünün hem yetim hem öksüz. Ayrıca, Konya'nın eski ticaret merkezi Larende Caddesi'nde büyümüş bir çocuk. Tabi bunları anlatırken o dönemin esnaf kültürünü düşünmek lazım. İnsanların birbirine hürmeti, saygısı, dürüstlüğü ve yardımlaşması. Mesela bir esnaf veya bir komşudan yardım istendiğinde elindeki işini bırakıp koşarak yardım ederlermiş. Velhasıl iyi ve kötü günde her daim birlikte olan insanlar. Babam bu kültürde yetişmiş. Doğal olarak da baba mesleğine ilgi duymuş ve bu mesleği devam ettirmiş.

Peki, siz bu işe nasıl başladınız?

Tabi babam böyle bir çocukluk geçirdiği için beni de kendisi gibi büyüttü. Beni yanından hiç ayırmazdı. Belki de babasını küçük yaşta kaybetmesinin vermiş olduğu bir sahiplenme hissiydi. Ama ben hep babamın yanındaydım. Hayatım okul, iş ve ev döngüsünde geçti. Öyle ki babam bazen iş için İstanbul'a giderdi. Tüm bu seyahatlere bile beni götürürdü. Ben ilkokuldan sonra evde kaldığımı hatırlamam. Pazar günleri evde kalırdık, o gün bana işkence gibi gelirdi. Bu sanırım doğuştan gelen bir özellik. Sonradan elde edemezsiniz. İlk dükkânımız Larende Caddesi'nde idi. Arkeoloji Müzesi'nin karşısında. 74 yılında profil satışına başladığımız yıllardı. Tabi o yıllarda piyasa da malzeme falan yok. Hatta bugün ki Konya sanayisini oluşturan büyük firmaların birçoğu o caddede yer alırdı. Ben o dönemler 19 Mayıs ilkokuluna gidiyorum. Okuldan çıkınca hemen dükkâna gelirdim. Çok meraklıydım her şeyi incelerdim, sorardım ve öğrenmek isterdim. O yıllarda dükkâna yeni bir pres makinası almıştık. Onu gözüme kestirdim. Ben bu preste çalışacağım, bunu becerebilirim diyordum. Bir gün babamın inşaata çalışmaya gittiler. Fırsat bu fırsat makinanın yanına gittim. Presin boyu benden büyük. Aldım bir sandalye, yanaştırdım presin yanına, çıktım üzerine. Kafama koydum, çalıştıracağım. Presi bir bastım, sandalye altımdan gitti gidecek ve düşeceğim. İlkokula giden bir çocuğum, düşünün.

Bir çocuk olarak korkmadınız mı?

Tabi ki korktum ama asla pes etmedim. Bir gün dükkânda yine yalnızım. Bir müşteri geldi. 4'e 4 korkuluk demirleri vardır. Babana söyle gelince bunları hazırlasın dedi. Tabi babamı bekleyen kim. Tek başıma yaptım. Adam bir saat sonra geldi, siparişlerini teslim ettim. 5 lira verdi. Aldım parayı, benden mutlusuz yok. Gittim hemen bir etli ekmek yedim, karnımı doyurdum. Üstüne de bir gazoz içtim. Çok mutluyum. Akşam babam geldi, durumu anlattım. Tabi babam çok kızdı. Çünkü bir çocuk için tehlikeli işler. Sakın bir daha yalnız başına böyle işler yapma, dedi. Ardından da sen bu işe alışmışsın belli dedi. Bana kızdığını biliyordum ama bu yaşta bu ilgimi ve becerimi de takdir ettiğini de hissediyordum.

Sonra kaynak makinesini gözüme kestirdim. O dönem 4 tane kaynak makinemiz vardı. Bir gün yine kimsenin haberi olmadan aldım kaynak makinesini elime, kaynak yapacağım. Penseyi bir tuttum, makine beni bir fırlattı dükkânın öbür köşesinde gözümü açtım. Tabi her yerde demir var. Kafamı çarpmışım ve kafam yarılmış. Komşular yetiştiler hemen kafamı sardılar. Meğer makinenin birisi bozulmuş ve elektrik kaçırmış. Tabi babam yine çok kızmıştı ama böyle böyle kaynağı öğrenmişim. Derken yıllar geçti, ortaokul yıllarımdı, iş yerinde satışa başlamıştım. Hem okula gidiyor hem de dükkânın hesaplarını tutuyordum. Esnaf dediğim gibi bugünün büyük sanayicileri. Ticaretin göbeğinde yetişmiş müthiş donanımlı insanlar. Onlardan da çok şey öğrendim. Her sabah toplanırlar, sandalyeleri birleştirirler ve çayları söylerlerdi. Orda yapılan her sohbet bir eğitim gibiydi. Neler neler öğrendik. Neyse yıllar bu şekilde geçiyordu. Satış da yapmaya başlamıştım. Müşteri geliyordu 1 ton 2 ton saç satıyordum. Müşteri bakıyor ben çocuğum, meblağ büyük. Parayı kaybederim diye komşuya bırakıyordu. Tabi müşteri gidince komşular parayı bana getirip bırakıyorlardı. Böyle böyle büyüdüm ben. Tabi lise, derken üniversite, eğitim için Konya dışına gittim. Üniversiteye gitsem de boş duramıyorum. Hafta sonu oldu mu biniyorum otobüse, Konya'ya geliyorum. Babam sabah namazına kalktığında bir bakıyordu, ben evdeyim. Kahvaltıyı yapıp birlikte işe giderdik. Bazen de Karadeniz Ereğli

ilçesinde demir çelik imalatı yapan bir tanıdığımız vardı. Oraya gider ne yapıyorlar diye öğrenmeye çalışırdım. Yani millet tatil yapar ben ise çalışırdım. Sonrada pazar akşamı oldu mu tekrar otobüse biner, okuluma dönerdim.

Larende Caddesi'nden sonra 1995 yılında sanayiye taşındık. Bu cadde bize çok şey öğretmişti. Ancak baktık ki, orada çok oyalanmışız. Sanayi de her şey çok daha büyük. Sonra işlerimiz daha büyüdü ve şu anda bulunduğumuz Büsan Sanayi'sinde ki bu iş yerimize taşındık. Buraya yaklaşık 13-14 sene önce taşındık. 2010 yılında babam Ahmet Kıcır vefat etti. Biz 2 erkek 3 kız kardeştik. Kız kardeşlerimiz dükkânda hiç çalışmadılar. Babamın vefatından önce de erkek kardeşimle yollarımızı ayırmak zorunda kaldık. Ben işimizi yapmaya devam ettim.

Geçmişle bugünü kıyaslarsanız, işletmeniz ne kadar büyümüştür?

Larende Caddesi'ndeki ilk dükkânımız 60 m² olan kiralık bir işyeriydi. 2 veya 3 kamyon malzeme alabilecek bir kapasitesi vardı. Tabi yükleme ve indirmenin tamamı insan gücüyle yapıyordu. Bir kamyon indirmeye başladık mı gece 3'e kadar çalışırdık. Zaten bir kamyonu indirmesi 1 gün satması ise 4 gün sürerdi. Bugün 10.000 m² kapalı alana sahip mülkiyeti de bize ait olan bir iş yerinde faaliyetimize devam ediyoruz.

İşletmenizde geçmişten günümüze hiç değişmeyen ilkeleriniz oldu mu? Nelerdir?

Bu işletmenin en önemli özelliklerinden bir tanesi hayatımız boyunca bir kere bile banka kredisi kullanmamamızdır. Bugüne kadar hiçbir bankaya imzamız yok. Hiç çek defterimiz de olmadı. Her zaman kendi öz sermayemizi kullandık. Belki de ülkemizde bu şekilde ticaret yapabilen nadir firmalardan birisiyiz. Bu süreçte bankalar bizi çok zorladılar, ancak bizim işletmemize ve bize ait bir çizgi var. O çizgiden de asla şaşmayız, şaşmamalıyız. Yarın şöyle olacakmış, bugün böyle olmalıymış gibi yaklaşımlara hiç prim vermedik. Bildiğimiz yolda kendi ilkelerimizle devam ettik.

Bir gün hiç unutmam, lise yıllarımdı. Larende Caddesi'ndeki dükkânımızın önünde arkadaşlarımla oturuyorduk. Kış günüydü. Arkadaşlar arasında şöyle ticaret yapacağım, böyle zengin olacağım şeklinde muhabbet ediyorduk. Yanımızda da bir

dede bizi dinliyormuş. Yaklaşık 80 yaşlarında. Bize doğru, evlatlar, dedi. Siz kavak ile sarmaşığın hikâyesini bilir misiniz? Biz de, bilmeyiz dede, dedik. Anlatayım o zaman, dedi.

“Bahar gelmiş, kavak yavaş yavaş yeşermeye başlamış. Yanında da bir küçük sarmaşık çıkmış. Sonrasında sarmaşık kavağa yaslanarak büyüme devam etmiş. Aradan 3 ay geçmiş, sarmaşık öyle bir büyümüş ki kavağın boyunu geçmiş. Sonra bir gün sarmaşık kavağa dönmüş ve demiş ki, kavak kardeş sen yıllardır buradasın ama ben seni 3 ayda geçtim. Kavakta dönmüş ve sarmaşığa demiş ki, hele bir güz ayı gelsin de o zaman görüşelim. Nihayetinde güz ayı gelmiş, bir samyeli rüzgârı esmiş ve sarmaşık kurumuş gitmiş, kavak ise hala yerli yerinde.” Bu hikâye çok büyük dersler içeriyor. Aslında bu hikâye şu anki piyasanın özetidir. Şu an piyasada çok fazla sarmaşık var. Yani kendini tanımayan, kapasitesini bilmeyen ve banka kredileriyle büyüyen bir sürü işletme var. Bunlar iş bilmez insanlar. Zamanı geldiğinde sarmaşık gibi kuruyup gidecekler. Delphi'deki Apollon tapınağının üzerinde “Nosce Te Ipsum” yani “Kendini Bil” yazıyor. Çok basit bakın. Hayatın özü. Kendini bil, kendini tanı. Kendini tanı ki ona göre yaşa, ona göre işini yap. Ben kendimi tanıyorum, biliyorum. Ancak bilmeyen çok fazla insan var. Eğer 1000 lira kapasitesi olan bir insana 6000 lira destek verirseniz bu insan bunu YÖ-NE-TE-MEZ. Bu para o insana eninde sonunda sorun çıkarır. Bugün çoğu insanımız bir şekilde tüketime yönlendirildi ve insanlar gerekli gereksiz önüne gelen her şeyi satın almaya başladılar. Taksitler, vadeler, haram helal ayrımı bitti. Çünkü bu kadar satın almaya kaynak yaratmak zordur. Dolayısıyla ne evde huzur ne de sofranda bereket kalmadı. Sonra açığı kapatmak için faize bulaştın ve daha da borçlandın. Dolayısıyla mutsuz bir insana dönüştün. Mutsuz ve borçlu insan kesinlikle sağlıklı düşünemez. Hep bir açığı kapatmaya uğraşır ve o insandan gelişme sağlayacak kararlar ve yatırımlar almasını bekleyemezsin. Hep günü kurtarır. Bir müddet sonra bu insan eşle, dostla, kardeşle, babayla, herkesle kavga etmeye başlar. Çünkü hırsları çoğalmıştır, paylaşımı ise azalmıştır. Düşünün günümüzde kardeş kardeşin evine gidemez oldu. Eskiden çat kapı bir misafirlğe giderdiniz, “Ooo! Hoş geldiniz” diye karşılanır ve çok samimi sohbetler ederdiniz.

Şimdi gitseniz, karı koca niye geldiler diye kavga edecek hale geliyor. Artık her şey, samimiyet bile sınırlı. İnsaniyet azalmış. Dolayısıyla biz işletme olarak faize bulaşmadık, haram ve helal ayrımını hassasiyetle yapıyoruz. Eğer siz bu çizgiyi iyi çizemezseniz, hayat sizin üstünüzü çiziyor.

Diğer bir özelliğimiz planlama. Ben bu ticaretin daha %10'unu bile öğrenemedim. Ama bu işte ki kendi çapımda en iyilerinden birisiyim. Kendi alanımda da yeterli tecrübeye sahibim. Bir ara işleri bir türlü yetiştiremediğimi fark ettim. Bir gün oturdum dedim ki, bende bir eksiklik var. Sonra baktım ki, işlerimi planlamadan hareket ediyorum. Sonra planlama yapmaya başladım. Sabah kalkıyorum, bugün ne yapacağımı, yapılacaklar ile ilgili a, b, c ve d şıklarını oluşturuyorum. En iyisinden en kötüsüne. Bu durumun resmini çekiyorum ve Rabbim bana hayırlısını ver, diyorum. Bundan sonra ne yaşarsam yaşayayım bana sürpriz olmuyor. Çünkü tüm olasılıklara karşı hazırlıklıyım. Bana çevremde sen hep mantıklı hareket ediyorsun diyorlar. Bende mantıklı değilim hazırlıklıyım diyorum. Tüm olasılıklara göre kendinizi hazırlarsanız çok daha soğukkanlı olabiliyorsunuz. Yani üstünüzdeki stresi azaltıyorsunuz. Bu durumda da mantıklı karar almak çok daha kolay oluyor. Mantıklı karar alabilen kişiler işletmeye çok fazla güç katabilirler.

Şizce iyi bir lider olmak için sadece mantıklı karar almak yeterli mi?

En önemlisi mantıklı karar alabilmek olsa da tek başına yeterli değil. Bence bir insanın, liderlik yapım veya yapmasın, hayatta başarılı olabilmesi için inançlı olması lazım. Bir gün İstanbul'da bir eğitime katıldık. Eğitimi düzenleyen 70 yaşlarında, İngiltere'de yetişmiş duayen bir kişiydi. Bizlere şu soruyu sordu. "Dünyadaki tüm insanların ortak paydası nedir?". Katılımcıların birçoğu, bende dâhil, para dedik. Farklı cevaplarda geldi. Ancak soruyu yanıtlayamadık. Bunun üzerine adam dedi ki, "Dünyadaki herkes bir şeye inanır. Yani herkesin bir inancı vardır. Buna bazıları Allah der, bazıları Rab, bazıları ise Tanrı. Ama herkes kendinden üstün olan bir Yaratana inanır. Bakın bu inanç yapısı size başarıyı getirecektir. İnanıcı olmayan insanın başarılı olma şansı zayıftır. Yani inancımız var mı, önünüz çok açık, doğru olduğuna inandığınız bir yol varsa senden daha üstünü yok."

Bence bir liderinde öncelikle yaptığı işe inancı olmalı. Kendine bir çizgi çizmeli ve o yolda kararlar, inançla ve azimle yürümelidir. Sadece inanmak yeterli mi? Elbette hayır. İnanmış şeyi araştırmalı ve kendini geliştirmelisin. Yine bir gün Larende Caddesi'nde ki dükkâdayım. 12 Eylül 1980 sonrası. Komşumuz Nuri Yıldız amca vardı, Allah rahmet eylesin. Dini bütün bir kişiydi. Her gün ibadetini yapar, Kuran-ı Kerim'ini okurdu. Bir





Cuma vakti, baktım vaaza gitmiyor. Sordum “Nuri amca, hoca vaaz veriyor, neden gitmiyorsun?”. Bana döndü ve “Bu dönemi anlatacak, bizleri aydınlatacak bir şey anlatmıyorlar ki, 20 senedir elindeki kâğıttan aynısını okuyup duruyorlar. Ben zaten okuyorum, hatta onların okuduklarından daha iyisini okuyorum. Neden gideyim” dedi. Bence toplumumuzdaki en büyük problemlerden birisi de bu. Herkes elindeki bilgi ile yetiniyor. Yenisini ilave etmiyor. Elindeki bilgiye bir şeyler katacaksın ki insanlar seni takip etsin. Bir lider de mevcut ile yetinmeyecek. Hem tüm yenilikleri hem de kendine has yorumunu mevcut bilgiye ekleyecek ki lider olabilsin.

Ayrıca bir lider pratik zekâyâ sahip olmalıdır. Ülkemizin bu konuda çok şanslı olduğunu düşünüyorum. Bizler çok pratik zekâlı insanlarız. Her yurt dışına çıktığımda, orada yaşayan uluslara küçük bir zekâ testi yaparım. Pratik zekâsını ölçmek için. Bilirsiniz, market kasasında tam banknot alabilmek için küsuratlı olan tutarı fazladan vermek. Hatta geçen gün Çin’de denedim. Hesap 55 Yuan tuttu. 100 Yuan verdim. Sonra 5 Yuan daha verdim. Çinli bana baktı, hesap 55 Yuan, 100 Yuan yeterli, dedi. Tamam, üstünü tam öde, dedim. Ama anlatamadım. Önce 5 Yuan’ı iade etti. Sonrada 45 Yuan daha verdi. Aynısını çok

farklı ülkelerde denedim ama hep benzer sonuçları gördüm. Bir liderde pratik zekâ çok önemli. Hele ki bizim gibi dinamik ve kararların anlık alındığı sektörlerde bilhassa çok önemli.

İyi bir liderde aranılan bir başka özellik ise iletişim yeteneğinin gelişmiş olmasıdır. Her ortama ayak uydurabilmeli ve herkesle iletişime geçebilmelidir. Ben çocukla çocuk, büyükle büyük olabilen bir yapıya sahibim. Bugün hem gazete kâğıdının üstünde tüm işçilerimle hem de en lüks restoranlarda protokolle birlikte de yemek yiyebilirim. Bu çok önemli bir konu. Lider olmak istiyorsan herkesle iletişim kurabilmelisin. Birde nerden geldiğini unutmamalısın. Ben hala işe bisikletle gidip gelebiliyorum. Bazen iş yerimde yüklem alanına iniyorum. Dışarıdan gelen müşteri, beni tanımaz tabi, elime fişi tutuşturuyor ve şunu bir yükler misiniz, diyor. Tamam derim. Alır fişi başlarım yüklemeye. Bundan hiç gocunmam. Elemanlarım beni bildiği için hiç seslenmezler. Bazen eş dost ne yapıyorsun, üstün başın kirlenecek, sen patronsun, diyorlar. Onlara, beni bugünlere bu demirler getirdi, elbiseler değil, diyorum. Bu elbiseleri bana o demirler aldırıyor, ister kirlensin, ister yırtılsın, hiç önemli değil. Ne olduğumu ve nereden geldiğimi biliyorum ve bunu asla unutmayacağım.

Son olarak da bir liderin zamanı iyi kullanması lazım. İşini yapacağında işini yapmalı, dinleneceğinde dinlenmeli. Kendine bir değer katmayacak boş insanlarla da çok vakit geçirmemelidir. Şimdiki ortama bakıyorum, akşam iş çıkışında insanlar evlerine gidip aileleri ile vakit geçirmek ve dinlenmek yerine, doluşuyorlar kafelere saatlerce anlatıyorlar. Öncelikle iyi dinlenmeyen bir beyin ertesi gün verimli çalışmaz. Zaten burada kaybediyorsun. Sonrasında kendimi onların yerine koyuyorum. Her gün o yorgunlukla 3-4 saat ne anlatacağım? Konu illa ki onun bunun dedikodusuna dönecek. Oturup gıybet yapacağız. Yani onun bunun arkasından atıp tutacağız. Ne kazanacağız peki? Hiçbir şey. Ne kaybedeceğiz, zamanımızı, verimliliğimizi ve günah işlediğimiz için sevaplarımızı. Bu dünya için zaman ve verimlilik kaybı çok büyük kayıplar. Özellikle zaman kaybı. Bunun telafisi yok. Bedelini ödeyip geri alamazsın. Bu zamanı sana hiçbir değer katmayacak insanlarla harcamamalısın. Oğullarıma da sürekli şu nasihati veriyorum. Sizlere faydalı olacak, ufkunuzu geliştirecek, zeki insanlarla zamanınızı geçirin. Çünkü içi boş insanlarla zamanınızı geçirirseniz, bir müddet sonra onlar gibi düşünmeye başlar ve hiçbir şey üretemez hale gelirsiniz. Gandi'nin bir sözü vardır. "Eğer bir aptala laf anlatmaya çalışırsan, dışarıdan iki aptalın sohbet ettiğini zannederler". Yani ya sen aptala uyacaksın ya o sana. O aptal olduğu için sana uyamayacağına göre, sen gitgide aptallaşacaksın. Bu sebeple iyi bir lider zamanı iyi ve doğru kişilerle kullanmalı.

İçinizde kalan işle alakalı herhangi bir ukde var mı? Bu işi yapmasaydınız başka bir iş yapar mıydınız?

Ben metalürji mühendisiyim. Eğitimimi bu yönde aldım. Eğer bu iş dışında başka bir işe yönelsem, daha temele yönelik bir imalat işi yapabilirdim. Ama imal ettiğim bu ürün, topluma çok faydalı olacak yeni bir ürün olmalı. Yani mevcut bir parçanın imalatından ziyade patenti bana ait olan yeni bir ürün imalatı olabilirdi. Bunun için zamanında çok uğraş verdim. Kendime ait bir projem de var. Ancak bunu geliştirmek için üniversitelere yaptığım iş birliği başvuruları istediğim şartlarda olmadığı için vazgeçmek zorunda kaldım. Tek başına yapılabilecek işler değil çünkü. İyi bir ekip

lazım. Bu sebeple de bu sevdamdan vazgeçtim. Şimdi bu işi yapıyorum ve şükürler olsun ki işimi de seviyorum.

Konuyu biraz yönetime doğru kaydıralım. Aile işletmelerinin en büyük problemlerinden birisi de işletmenin bir sonraki nesle devridir. Siz Larende Caddesi'nde büyüdüğünüz için eşrafınızla ilgili devir hakkında çok fazla olaya tanıklık etmişsinizdir. Size göre nerde hata yapılıyor? Siz kendi çocuklarınızı devir için hazırlıyor musunuz? Nelere dikkat ediyorsunuz?

Ben çocuklarıma hep şunu öğütüyorum. Oğlum oturduğunuz koltuğu dolduracaksınız. Eğer dolduramazsanız burada oturamazsınız. Neden? Eğer işini öğrenmezsen, takip etmezsen ve işine sahip çıkmazsan olmaz. Öncelikle bir kişinin yaptığı işi en ince ayrıntısına kadar öğrenmesi gerekir. Arazisini tanımadan, bir masada oturarak bir işi yönetemezsin. Nerede hata çıkabilir, nerede aksilikler yaşanabilir, bunların çözüm yolları nelerdir bilmelisiniz. Bunları bilmezseniz işinizi nasıl kontrol edeceksiniz? İllaki bir işte hatalar yapılır. Ama bazen bu hataların üstü kapatılır. Eğer siz bu ince detayları yakalayamazsanız işinizi kontrol etmenizin hiçbir avantajı olmaz. Çalışanınız da bunu görür ve seni oyuncak eder. Ama bu detayları yakalayıp durumu izah ettiğinizde yönetim anlayışı ve size bakış açısı tamamen değişir. Bu sebeple işin her aşamasına vakıf olmalısınız. Bazen oğlumu aşağıya yüklemeye gönderirdim. Git derdim işçilerle çalış. O dönem babam rahmetli bana çok kızardı. Torun sevgisi bir başka tabi. Benim oğlanda kurtuldum diye sevinirdi. Ama bence devir alacak kişilerin işin en alt tabakasından işi öğrenerek gelmesi şart. Her zaman diyorum ne iş yaparsan yap ister çaycılık, ister müdürlük, isterse amelelik, yaptığın işin hakkını vereceksin. Alnınız terleyecek. Alnınız terleyecek ki işinizin hakkını verdiğinizini anlayacaksınız. Yani, yaptığımız işi iyi yapacaksınız. Birde insan bu durumda çok daha iyi düşünüyor. Kazancın ne kadar zor olursa değerini o kadar çok anlıyorsun. Şimdi piyasaya bakıyorum, özellikle şehrimizde bir lüks ofis modası başlamış. Adam bir ofis yaptırmış 150 m². Ama içeriye bakıyorsun doğru düzgün makinesi yok. Bu nasıl bir iştir dediğinde de herkes görüntüye bakıyor

cevabını alıyorsun. Bana göre bir insan 20 m² de dünyayı yönetir 200.000 m² de işletmeyi batırır. Bu işlerin görüntüyle, ofisinin metrekaresi ile alakası yok. Alın teriyle kazanmış adam neye ne harcayacağını iyi bilir. Kendini tanır ve kendini üst segmentte göstermeye kalkmaz. Çünkü her harcamasında eli titrer ve o parayı nasıl kazandığını düşünür. Şimdi ülkemizde ilk nesil kurucular hep bu düsturla büyümüş insanlardı. Arkadan gelen ikinci nesilde hadi babasının yanında büyüdüğü için bu düsturu aldı ve böyle bir hayatı seçti diyelim. Ancak bir sonraki nesil neyin nasıl kazanıldığını bilmediği için lüks yaşamayı bir gereklilik olarak görüyor. Bunu bir etiket olarak tercih ediyor. Arkadan gelen neslin yaptığı işi öğrenmesi ve bu işletmeyi yeni bir hedefe götürecek yeni bir ideali olması gerekir. Bu ideal uğruna da dürüst ve ahlaklı bir şekilde ticaretini yapacak. Böyle bir kişiye işletmeyi devretmek çok kolay. Bunun içinde yeni nesli bu düsturla eğitmelisiniz. Yoksa hep kısır çatışmalar içinde işletmenizin yok oluşunu seyredersiniz.

Hazır konu buraya gelmişken işletmeler içindeki çatışmaların sebepleri ve çözüm yolları hakkında ne düşünüyorsunuz?

Her insanın yapısal olarak, yaratılış olarak farklılıkları var. Biri çok iyi muhasebe biliyor, diğeri çok iyi pazarlama yapabiliyor, bir diğeri ise üretimde veya yönetimde çok iyi. Ancak iyi bir esnafın bunların hepsini az çok bilmesi gerekiyor. Şimdi profesyonel çalışanlar olarak bu eksikliklerinizi giderebiliyorsunuz. Ancak bizim gibi aile işletmelerinde kararlar anlık alınabiliyor. Yani bir müşteri ile telefonda ve 15 saniyeniz var. Sen kapat da ben bir muhasebeciye veya avukata sorayım diyemezsiniz. Dolayısıyla bazı durumlarda kararları almak anlık bir meseledir ve iyi bir tüccarın kendi işini sürdürebilecek kadar bu konulara vakıf olması şarttır. Ancak dediğim gibi herkes her işten anlamıyor. Peki, çatışma ne zaman çıkıyor. Eğer ki bir ortak, kardeş veya selef adayı diğerlerinden bu konularda daha maharetli ise iş yükünü o sırtlamaya başlıyor. Tabi bu süreçte o kişinin sivrilmesi diğer paydaşları ister istemez rahatsız etmeye başlıyor. Hele ki bu maharetli kişi biz dilini bırakıp ta ben dilini tercih ettiyse artık o işletmede çatışma kaçınılmaz hale geliyor. Yani bir işi biz yaptık başardık demek yerine ben yaptım

ben başardım demesini kastediyorum. Öncelikle işletme içindeki başarıları paylaşmayı ve biz dilini kullanmayı öğrenmek şart. İkincisi de yapılan her işte danışmak ve istişare etmek çok önemli. Herkesin fikrini almak gerekir. Çünkü her zihin farklı çalışır ve farklı fikirler sunar. İşletmenin farklı düşünmeye ve yeni fikirlere her zaman ihtiyacı vardır.

Bu çatışmaların temelinde başarı kadar kaynak kullanımını da olduğu bir gerçek. Yani işletme içindeki kişilerin işletme kaynaklarını (maddi veya manevi) kendi kişisel ihtiyaçları için kullanma isteği çoğu zaman çatışma ile sonuçlanabiliyor. Siz aile ve işletme arasında kaynak kullanımını nasıl dengeliyorsunuz. Sizin için aile ihtiyaçları mı, yoksa işletme ihtiyaçları mı önceliklidir?

Babamın bu konuda bir bakış açısı vardır. Derdi ki rahmetli, oğlum ihtiyacınız olanı elbette alın, ama geriye kalanı işletmenizin sermayesidir. Eğer ki ihtiyacınızdan fazlasını almaya kalkarsanız, kendi kazancınızı kaybedersiniz. Bu işletme bir yatırım aracıdır. 100 verirsin sene sonunda 200 alırsın. Ama bu kaynağı buraya değil de kişisel harcamalara aktırırsan sene sonundaki kazancın azalacaktır. Maalesef Konya’da bu konuda inanılmaz çatışmalar yaşanıyor. Ben bu iş yerine taşındım. 6 ay sonra eşim bana “Abdullah sen hep Bûsan’da duruyormuşsun, sen iş yerini Bûsan’a mı taşıdın?” sorusunu sormuştu. Bana göre iş konuları işte kalmalı. Eve gittiğinizde bu konuları orda eşinize anlatmamalısınız. Çünkü evde bu konular açıldığında ev halkını bu konulara dâhil etmiş ve onlara yorum yapma hakkı tanımış olursunuz. Bu durumda ortalığı karıştırır. Çünkü hep bir kıyaslama yapılır. O ne almış, o nereye gelmiş, ne kadar çalışmış gibi. Bu seferde, çatışmaları çözmek adına işletme kaynağı haddinden fazla kullanılıyor. Yani sırf bu muhabbetler kapansın diye işletme kaynakları kişisel harcamalar için heba ediliyor. Sonuç ne oluyor. İşletme daha az kazanıyor ve gün geliyor kaynak bitiyor. İşletmeyi küçültmeyeceksiniz, ailenizi de ihmal etmeyeceksiniz. Ancak aile ne olduğunu bilecek ve ihtiyacından fazla harcamayacak. Önce kendilerini tanıyacaklar. Tabi ki ihtiyaçlar alınacak, giderilecek ama israfa dikkat edilecek.

***Sektörün geleceği hakkında ne düşünüyorsunuz?
İşletme olarak gelecekte iş değişikliği düşünü-
müsünüz?***

Demir, “biz demiri indirdik insanın ihtiyaçlarını gidersen diye” şeklinde kuran-ı kerimde adı geçen bir materyal. Yani dünyanın varoluşuyla bir şekilde hayatımıza girmiş ve şimdi çok çeşitli alanlarda bu varlığını devam ettiriyor. Peki, gelecekte ne olur. Bence demirin sonu yok. Demir dünya ile entegre olmuş bir malzeme ve olmazsa olmaz. Ancak ben kapasitemi biliyorum. Şimdi bulunduğum ilin alabileceği bir kapasite var. Diyelim ki bu ayda 3.000 ton. Benim kapasitem ise 1.000 ton. Ben bu 3.000 tona talip olmaya kalkar ve bu işin tamamını elime geçireceğim dersem batarım. Ben sebebini işliyorum ve takdiri ilahi benim için hayırlı olanı veriyor. Geçen gün çalışanlarımdan birisi bir fuar dönüşünde “Abdullah ağabey, 15-20 sene önce ile şu an ki yaşamın arasında ne fark var” diye sordu. Dedim ki, 15-20 sene önce kendi irademle iş yerimi açar, kapatırdım. İstedğim gibi gezer, istediğim kararları kendim alırdım. Şimdi her iş yaptığımda sadece kendimi değil, çalıştırdığım her işçinin kundaktaki çocuğunu bile hesap etmek zorundayım. Çünkü vereceğim her yanlış karar o çocuğu bile etkiliyor. Bu sebeple yine işimizle ilgili bir sektöre yatırım yapabilirim. Yani imalat olabilir, bir parçanın fason üreticisi olabilir. Ancak bilmediğim bir işe giremem.

Yabancı ortaklık konusunda ne düşünüyorsunuz?

Ortaklık konusu çok hassas bir konu. Ben bir ortak alacaksam bana yeni biz vizyon katmasını isterim. Yani benim bilmediğim bir konuda bana bilgi sunacak, beni yeni ufuklara taşıyacak bir ortaklığa her zaman destek olurum. Ancak maddi ortaklık konusu sıkıntılı. Olacaksa da en az %50 si benim olmalı. Çok iyi bir sistem kurulmalı. Bunu da bana teşvik olması ve beni çok daha iyi sermaye ile çok daha ileri noktalara taşıyacağını düşünerek kabul ederim. Buna inanmam lazım. Biliyorsunuz inanç çok önemli. Her iki ortağında aynı vizyona inanması çok elzem bir konu. Köyün imamı yağmur duasına gitmiş. Beraberinde gelen ahaliden sadece birisi yanına şemsiye almış. İnanmayan insanlar ile yaptığınız ortaklık çok uzun süre gitmez. Öncelikle inanmalıyız, inanırsak başarabiliriz.



2. EL
Showroom

2. el

2. el

YENİ PEUGEOT
EXPERT

FAİZ

19.900 TL

19.900 TL



Uyararслан Otomotiv A.Ş.

“...geleneksel kültür yapısına sahip aileler de erkek çocuklar, aile işletmesinde çalışmaya mecbur bırakılıyorlar. Hele ki erkek çocuk tek ise başka bir alternatif dahi sunulmayabiliyor. Bence çocukları zorla işletmeye dâhil etmek yerine, fikirlerini sormak gerekir.”

Mehmet Uyararслан

İşletmenizden bahsedebilir misiniz?

Ana faaliyet alanınız nedir?

Ana faaliyet alanımız otomotiv. Bu sektörde, sıfır araç satışı, her türlü araç bakım ve onarım servisi, yedek parça tedariki ve uzun dönemli filo kiralama faaliyetleriyle iştigal ediyoruz. Yakın zamana kadar Fransız menşeli Otomotiv markası Peugeot'un Konya ili distribütörlüğünü yaptık. Ayrıca ikinci el otomobil alış ve satış faaliyetlerimizde var.

Aileniz ticarete nasıl başlamış?

Aile'de ticarete ilk başlayan dedem Mehmet Uyararlan olmuş. Dedem tek erkek evlat. Bu sebeple ticari hayatını hep tek başına sürdürmüş. 1963 yılında Konya'da İstanbul Caddesi'nde küçük bir dükkân tutmuş ve böylelikle ticarete atılmış. Tabi ilk başladığı yıl ortada bir şirket yok. Şahıs işletmesi olarak işe başlıyor. İlk yaptığı işte otomotiv değil. İlk zamanlar lastik satıcılığı yapmış. Yine aynı yıllarda pancar ihaleleri düzenlenirmiş. Pancarın nakliye işini almak için bu ihalelere katılmış. 1985 yılına kadar bu işlerle uğraşmış. O yıllarda otomobil alım satımına merak sarmış ve TOFAŞ markasının yetkili satıcısı olmuş. Ancak o yıllarda bugün ki gibi ana distribütörlük yokmuş. Yani tek satıcı değil. O dönemde TOFAŞ markasını ondan hariç 7, 8 işletme daha satıyor. Ardından bu işe ısınmış ve IVECO bayiliğini de almış. Bir müddet de bu marka ile çalışmış. 1993 yılına gelindiğinde de bugün ki firmamız, UYARARSLAN Otomotiv A.Ş.kurulmuş. Dükkânımız da Konya Park Otelin karşısına taşınmış. Benim çocukluk yıllarımdı o yıllar. Tabi aile işi olunca bir müddet sonra babam Musa Uyararlan ve amcam Adnan Uyararlan da işin içerisine dâhil olmuşlar ve işletmenin ana ortakları haline gelmişler. Ardından dükkânımız Ahmet Hilmi Nalçacı Caddesi'ne taşındı ve yıllarca orada faaliyet gösterdik. Tabi bu süreç içerisinde KARSAN, CHERY ve BMC gibi küresel

markaların da bayiliğini yürüttük.2002 yılında ise şu an ki mevcut işyerimize taşındık. Ancak 2013 yılında amcam Adnan Uyararlan şirketten ayrıldı. Böylelikle tek hissedar babam Musa Uyararlan oldu ve şirket onun tarafından yönetildi. O tarihten bugüne kadar da faaliyetlerimiz bu şekilde devam etti.

Peki, siz işletmeye nasıl dâhil oldunuz?

Biz 3 kardeşiz. Ben ve iki kız kardeşim, Hande ve Yasemen Uyararlan. Yani tek erkek evlat benim. Dolayısıyla ben hep aile işletmesi içinde büyüdüm. Tek erkek evlat olmam sebebiyle de attığım her adım ileride bu şirketin başına geçeceğim öngörüsüyle, hep planlandı. Yani ben hep bu işletmede çalışmaya odaklandım. Bahçeşehir Üniversitesi İşletme bölümü mezunuyum. Bu bölümü bu işletmeyi daha iyi yönetebilmek ve işleri daha iyi idare edebilmek için okudum. Hayatımın odağında bu işletme vardı ve bende bu işletmenin geleceğine odaklanarak hayattaki hedeflerimi belirledim. Aslında ülkemizde ki çoğu aile işletmesinde de durumun çok farklı olduğunu düşünmüyorum. Tek erkek evlatsanız işletmenin geleceği sizin ellerinizde şekilleniyor. Bu durumun da herkes farkında olduğu için o erkek evlat bir şekilde işletme için hazırlanıyor.

Bu işi gerçekten yapmak istediniz mi?

Yoksa içinizde bir ukde kaldı mı?

Ben gözümü bu işletme de açtığım için başka bir iş yapmayı düşünmedim. Zaten dediğim gibi hep bu işletmeye yönlendirildim ve bu işe odaklandım. İşimi de seviyorum ve bu işi yaptığıma pişman değilim. Ancak doğrunun da bu olduğunu düşünmüyorum. Bir çocuğun işini seçmesi konusunda özgür olması gerektiğini düşünüyorum. Yani onun yönlendirilmesinin, işinin en baştan seçilmesinin ve hayatının bu saptamalara yönelik



planlanmasının doğru bir yaklaşım olmadığına inanıyorum. Ancak özellikle ülkemizde, geleneksel kültür yapısına sahip aileler de erkek çocuklar, aile işletmesinde çalışmaya mecbur bırakılıyorlar. Hele ki erkek çocuk tek ise başka bir alternatif dahi sunulmayabiliyor. Bence çocukları zorla işletmeye dâhil etmek yerine, fikirlerini sormak gerekir. Gerçekten bu işletme de çalışmaya isteği ve yeteneği var mı? Yoksa başka ilgi alanları mı var? Bu soruların cevaplarına göre kendilerini yetiştirme ve geliştirmelerine olanak tanınmalıdır.

Geçmişle bugünü kıyaslarsanız, işletmeniz ne kadar büyüdü?

Dedemin otomotiv işine başlamadığı İlk dönemler ile bugünü kıyaslamak zor. Çünkü farklı sektörlerde faaliyet gösterilmiş. Otomotiv sektörü ile ilgilenmeye başladığı dönemlerde de 2,3 personelle senede 50-60 otomobil satışı varmış. Şu anda 3700mt2 kapalı bir satış ofisinde, 25 personelle, yılda 650-700 adet araç satışı, teknik servis ve filo araç kiralama işleri yapıyoruz.

57 yıllık ticari geçmişe sahip bir işletme de 3. Kuşak olarak görev yapıyorsunuz. Bu işletme de ilk günden bu güne kadar hiç değişmeyen ilkeler var mıdır? Nelerdir?

Rahmetli dedem, bize hep dürüst olun derdi. Müşteriye karşı, çalışanlarınıza karşı, tedarikçinize karşı ve devletinize karşı her zaman dürüst olun, sorumluluklarınızın bilincinde olun ve bu sorumluluklarınızı yerine getirin, derdi. Bunu yapmazsak emeğinizin hakkını alamayacağımızı, öğütlerdi. Ben hep bu sözleri ve öğütleri dinleyerek büyüdüm. Bugün herhangi bir iş yaparken hep bu sözler aklıma gelir ve dedemin bize miras bıraktığı bu düstura göre iş yapmaya gayret gösteririm. Ayrıca işinize sahip çıkın ve çok çalışın, derdi rahmetli. İş disiplini de bizim için çok önemli. Her zaman işimizin başındayız. Zaten sektör gereği bu işi iyi takip etmeniz gerekiyor. İyi bir lider olmanız ve işletmenizi iyi yönetmeniz şart. Çünkü sürekli müşteriler ile iç içesiniz. Aksi takdirde günümüz rekabet koşullarında işletme varlığını sürdürmeniz çok zorlaşır.

İyi bir lider olmanız gerekiyor, dediniz. İyi bir lider nasıl olunur?

Bence bir liderin öncelikle bir yönetim felsefesi olmalıdır. Bu yönetim felsefesini ise maddi değerlerden ziyade manevi değerlerin üzerine inşa etmelidir. Yani tüm paydaşlarını yönetebilmek için manevi değerler üzerine inşa edilmiş bir yönetim felsefesinden bahsediyorum. Bu çok önemli. Çünkü liderlik yapabilmek için yönettiğiniz insanlar üzerinde bir etkiniz olmalıdır. Bunu maddiyatla kısa süreliğine sağlasanız da bir müddet sonra işe yaramaz hale gelebilir. Bu felsefeyi oluşturabilmek için ise bir liderin işini bilmesi, adaletli, dürüst, çalışkan, disiplinli ve öngörülü olması gerekiyor. Ayrıca iletişim yeteneklerinin de iyi olması lazım. Tabii ticaretin kuralları sürekli değişiyor. 15-20 sene önce yapılan ticari iş usulleri ile bugün ki usuller hep farklı. Bu bağlamda yenilikleri takip etmek ve hızlı karar alarak bu yeniliklere ayak uydurmak ta gerçekten önemli olan bir başka unsur. Lider ipuçlarını iyi takip etmeli ve gerekirse anında bu değişikliklere ayak uyduracak radikal kararlar alabilmelidir. Neticede esnek ve hızlı olmak da kritik bir öneme sahiptir.

Devir konusunda ne düşünüyorsunuz? Bildiğiniz üzere ülkemizde yeni lider seçimi ve aile işletmelerinin devri çoğu işletme için büyük problemler oluşturmaktadır. Sizin işletmeniz de bu konuda neler yaşandı ve ne gibi hazırlıklarınız var?

Devir konusundaki hazırlıklardan ziyade bence bu devir sürecinde neden problem çıktığına odaklanmak lazım. Yani devri şu şekilde yapayım diye hazırlanarak devir problemlerini çözemezsiniz. Ülkemizde ki en büyük problemlerden birisi işin mantıktan ziyade duygularla yönetilmeye çalışılmasıdır. Örneğin, bir baba işletmeyi kurmuş ve bir aşamaya kadar getirmiş. 3 oğlunun olduğunu ama içlerinden sadece bir oğlunun bu işi yapmaya yeteneğinin olduğunu ve diğer ikisinin bu işe uygun olmadığını düşünelim. Baba, üç çocuğunun da bu işi yapabilecek kapasitesi olup olmadığına bakmaksızın, duygularına yenilip hepsini işe dâhil etmek istiyor. Evlatlarına kıyamıyor. Hatta yeteneksiz olan oğullardan birisi yaşça diğerlerinden de büyükse onu da lider olarak getiriyor. Bu durum yetenekli ve yeteneksiz oğullar arasında illaki çatışma çıkacak ve



işletmenin sonunu getirecektir. Bu süreçte kurallar, şirket içi disiplinler ve liyakat usulleri olmalıdır. Kurumsallaşmak ve profesyonelleşmenin de şirket devirlerinde çok etkili olduğuna inanıyorum.

Ben 3. Nesil bir aile üyesi olarak şu anda bu işletmede aktif olarak görev yapmaktayım. Geçmişte dedemin çabasını düşündüğümde bu işletme bize altın tabakta sunuldu. Yani ben üniversite eğitimimi tamamlayana kadar hiçbir sorunlar karşılaşmadım. Tek erkek çocuk olduğum için de işin içine herhangi bir devir rekabeti yaşamadan dâhil oldum. Bu konuda şanslı olduğumu ve çok büyük bir sınava tabi olmadığımı söyleyebilirim. Ancak devir konusunda ifade ettiklerim ülkemizin gerçekleridir ve bu konuda şirket içi düzenlemeler yapılmalıdır.

Şirket içi çatışmalar konusunda geliştirdiğiniz bir çözüm yolunuz var mı?

Bu konuda çok başarılı olsaydık, 2013'te ki ayrılığın yaşanmayacağını düşünüyorum. Demek ki bu konuda eksikiz. Ancak her şerde bir hayır vardır derler. O yaşanan ayrılık süreci bana çok şey kattı. Bana göre iş sürecine kişisel problemlerin dâhil edilmemesi ve geçmişte ne yaşanırsa yaşansın, olaylara daha profesyonel bakılması gerekiyor. İş yerinde işi konuşmak lazım. İki bireyin aralarında kişisel bir problemi varsa, iş dışında görüşmez ve iş dışı ilişkilerini sonlandırır. Bu problemlerin iş sürecine dâhil edilmesi çatışmaların artmasına ve işletme performansının düşmesine sebep oluyor. Ayrıca yetki devirlerinin ve sorumluluklarının da net bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Şirket içerisinde profesyonel düşüncenin hâkim

olduğu bir şirket kültürü oluşturulmalıdır. Bu kültür aracılığıyla her bir kişinin, profesyonel bir şekilde hesap vermesi, hesap alabilmesi, uygun bir iletişim ağına dâhil edilerek iletişime geçebilmesi sağlanmalıdır. Bunu başarabilen çok az işletme olduğunu düşünüyorum. Çünkü ülkemizde maalesef profesyonel düşünebilen kişi sayısı oldukça az. Herkes birbirinin yetki alanına hadsizce saldırıp müdahale edebiliyor. Ancak aynı şeyi kendi yaşadığında ortalığı ayağa kaldırıyor. Yani insanlar çok bilinçsizce kararlar alabiliyorlar. Empati yapamıyorlar. Oturup konuşmuyorlar. Bir araya geliyorlar ama herkesin fikri sabit olduğu için anlaşmanın imkânı olmuyor. Bizim ülke de faaliyet gösteren işletmeler olarak öncelikle bu kısır tartışmalardan kurtulmamız gerekiyor. Aslında şirket içi kuralların ayrıntılarıyla anlatıldığı bir şirket anayasasının oluşturulmasının işletme içindeki çoğu çatışmayı önleyeceğini düşünüyorum.

Kaynak dağılımı da bu çatışmaları tetikleyen başka bir unsurdur. İşletmenizde kaynak paylaşımı konusunda ne gibi bir yol izleniyor. Kaynak dağılımında öncelik ailenin mi, işletmenin mi?

İşletmenin bekası çok önemlidir. Mesela bazı durumlarda ailenin işletmenin kaynaklarını kullanmasını bırakın, aile kişisel servetini satın işletmeye sermaye bile yapabiliyor. Bence her ikisi arasında bir denge güdülmeli. O an ki ekonomik şartlar, işletmenin finansal yapısı, aile üyelerinin sayısı gibi birçok unsur kaynak paylaşımında çok etkili. Bence aile de çok önemli. Ailenin ihtiyaçları da acil olabilir. Örneğin sağlık masrafları. Elbette ki işletme çok önemli ama ailemiz her şeyden

önemli. Aile önemi diye işletme kaynaklarını heba etmemek gereklidir. İşletme önemli diye aile ihtiyaçlarını da göz ardı etmemek gereklidir. Bana göre öncelikle işletmenin içinde bulunduğu şartlara göre değişiklik gösterir.

Sektörünüzün geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Ülkemizin otomotiv sektörü için müthiş bir potansiyeli var. Ancak bu zamana kadar bu potansiyeli yakalayamadık. Örneğin Almanya ile yaklaşık aynı nüfusa sahip olmamıza rağmen, orada yılda ortalama üç buçuk milyon araç satışı yapılabiliyorken, ülkemizde hala bir milyon barajı aşamadık. İki sene önce bu rakama çok yaklaşılmıştı. Son iki sene içinde ise satış rakamları çok geriledi. Bu yıl ülke içinde ki satış rakamının dört yüz bin civarında olacağı öngörülüyor. Bu durumun çeşitli sebepleri var. Öncelikle otomobil lüks ve pahalı bir ürün. Yani herkesin kolaylıkla sahip olabileceği bir ürün değil. Ürünün ana maliyetinin yüksek olmasının yanı sıra özellikle ülkemizde vergi yükü de oldukça ağır. Yani yurt dışı satış fiyatları ile ülkemizde ki araç fiyatları kıyaslandığında çok büyük bir fiyat farkı olduğunu görüyoruz. Bunların yanı sıra ekonominin dalgalanması da bu sektörü

çok etkiliyor. Çünkü araç alan müşterilerin çok büyük bir kısmı finansman olarak banka kredisi kullanıyor. Ekonomik dalgalanmalar olduğunda faiz oranları yükseliyor, dolayısıyla krediye olan talep düşüyor. Bu da bizim satışlarımızı olumsuz etkiliyor. Bu bağlamda sektör ülkemizde sürekli bir satış kaygısı yaşıyor. Bu bakımdan dezavantajlara sahip. Özellikle de şu an ki ekonomik koşullar sektörü büyük bir krize götürüyor.

Gelecekte sektör değişimi düşünüyor musunuz?

Yine otomotiv sektörü içinde olmak kaydı ile bazı farklılaşmalar düşünüyoruz. Şu anda ki planlamalarımız servis, bakım, onarım, araç kiralama ve ikinci el alım satımına yönelik. Yani yine bildiğimiz ve aşına olduğumuz bir sektörde faaliyet göstereceğiz. Bilmediğimiz bir sektöre yatırım yapmayız.

Ortaklık konusunda ne düşünüyorsunuz?

Yabancı bir ortaklığa sıcak bakar mısınız?

Bize değer ve vizyon katabilecek ortaklıklara sıcak bakabiliriz. Ancak bunlar tamamen şartlara bağlı. Ortaklık konusu üzerinde iyi düşünülmesi ve analiz edilmesi gereken bir konu.





Üç Kardeşler Çelik Eşya Sanayi Ticaret Ltd. Şti.

“...bu işi babam bana vermedi. Ben çok çalıştım, azmettim, babama bu işi yapabileceğimi gösterdim ve aldım. Babamda gönlü rahat bir şekilde güvenerek işini bana teslim etti.”

Ali İhsan Savcın

İşletmenizden bahsedebilir misiniz?

Ana faaliyet alanınız nedir?

Ana faaliyet alanımız çelik büro mobilyacılığıdır. Yani işçilerin çelik soyunma odaları, ofis arşivlerinde kullanılan çok amaçlı dolaplar, yine çok amaçlı malzeme dolapları, işçiler için çelik ranzalar ve ayakkabılıklar gibi genellikle endüstriyel pazara hitap eden çelik mobilyalar üretiyoruz. Şu an “Uçka” markası ile yurt içi piyasaya satış yapıyoruz. Yurt dışı pazarı için çalışmalara ve girişimlere başladık. Bu konuda güzel adımlar atacağımıza inanıyorum.

İşletmeniz ne zaman, nasıl ve kim tarafında kurulmuştur?

İşletmemiz 1971 yılında babam Rifat Savcın, büyük amcam Mehmet Ali Savcın ve küçük amcam Mehmet Savcın tarafından kurulmuştur. Her 3 kardeşinde hisse değeri aynıdır ve hepsi şirkete ortaktır. Zaten şirketin adı olan “Üç Kardeşler” buradan gelmektedir. Markamız “Uçka” ise Üç Kardeşler’in kısaltmasından türetilmiştir.

Babanız bu işe ilk nerede başlamış?

100 mt2 büyüklüğünde, küçük bir atölye de Konya Meram Sanayi’inde işe başlıyorlar. İlk yaptıkları ürün televizyon dolabı. Bilirsiniz, o dönemlerde televizyon çok değerli bir üründü. Herkesin

televizyonu karıştırmaması adına bu aletler çelik dolaplar içerine konular ve kapağı kaydırılarak kapatılır ve kilitlenirdi. Böylelikle bu pahalı ürün koruma altına alınırdı. İlk başlanılan ürün buymuş. Sonra üretilen televizyon dolapları arabaya yüklenir ve şehir şehir dolaşarak sıcak satış yapılmış. Tabi zaman geçtikçe resmi daireler, okullar ve özel sektörlerin ihtiyaçları göz önüne alınarak ürünler çeşitlendirilmiş, satış yöntemleri değişmiştir. 2002 yılına kadar böyle devam etmiştir.

2002 yılında ne olmuş?

2002 yılında her iki amcam da şirketten ayrıldılar. Şirket tamamen babama geçti. Bu dönemde de ben ve kardeşim Mevlüt Savcı şirketi devir aldık ve o günden bugüne kadar yönetim bizim kontrolümüze oldu.

Peki, siz bu işlemeye nasıl dâhil oldunuz?

Ben ticaret lisesi mezunuyum. Ardından işletme okudum. Muhasebecilik yapabilecek belgelerim olmasına rağmen bunu tercih etmedim. Üniversiteyi bitirdim ve bu işletme de çırak olarak işe başladım. Üretime indim. Amacım bu dolapların nasıl yapıldığını öğrenmekti. Elime kaynak makinesini aldım ve bir dolap nasıl imal edilir öncelikle bunu öğrendim. İki sene bilfiil kaynakçılık yaptım. Gece mesailerine kaldım. Amcalarıma ve ustalara sürekli



sorular sordum, onları gözlemlerdim. Ve sonunda bu dolabın nasıl imal edileceğini, işin püf noktalarını öğrendim. Ancak bunun için çok azmettim ve çok fedakârlık yaptım. Zaten işletme eğitimi almış bir insandım. Yani işin pazarlama, muhasebe, finans ve yönetim konusunu biliyordum. Üretim kısmını da 2 sene işin çıraklığını yaparak öğrenmiştim. Ardından 2002 yılında ki ayrılık bizim için bir fırsattı. Hani her kriz aslında bir fırsattır derler ya. Bizde bu ayrılığı kendimiz için bir başlangıç olarak gördük ve kardeşimle şirketi devir aldık. O da zaten teknik lise ve üniversite mezunu olduğu için işin teknik kısmıyla ilgilendi. Zaten işe yabancı olmadığı için de üretimin başına geçti. Ben ise işin organize edilmesi, finansmanı ve pazarlamasının başındayım. Babamızda hala devam ediyor. Tabi artık çok fazla aktif olarak çalışmasa da karar alırken ona danışıyoruz. Hala bizi kontrol eder ve alınan kararları birlikte istişare ederek alırız.

Geçmişle bugünü kıyaslarsanız, işletmeniz ne kadar büyümüştür?

Şimdi ilk açıldığında 100 mt² büyüklüğünde bir dükkânda günde 30 adet televizyon dolabı imal ediliyormuş. Çalışan sayısı üç. Onlarda babam ve amcalar. Yani aile üyelerinden başka çalışan yok. Bugün birisi bitmek üzere olan iki fabrika binamız var. İlk binamız Vatan Sanayi'sinde ve büyüklüğü 1000 mt². Şu an üretimimizin tamamını orada gerçekleştiriyoruz. Ancak burası artık taleplerimizi karşılamadığı için Kobisan'dan 1.000 mt²'lik iki fabrika binası daha aldık. Birisi bitti diğeri de bitmek üzere. Tamamladığımızda ürünlerimizi hammadde sınıflandırmasına tabi tutacağız ve bu sınıflamaya göre üretimimizi ayıracağız. Örneğin çelik dolabı bir yerde, ranzayı başka bir yerde üretmeyi planlıyoruz. Birde 750 mt² büyüklüğünde ürünlerimizi sergilediğimiz ve showroom olarak kullandığımız satış ofisimiz mevcut. Şu an ki eleman sayımız 22. Ürün çeşidi çok arttığı için direkt olarak bir ürün odaklı sayı vermemiz yanıltıcı olabilir. Ancak günlük üretim hacmimiz 900 parçadır.

Yaklaşık 48 yıldır faaliyet gösteren bir aile işletmesisiniz. O günden bugüne işletmenizin değişmeyen ilkeleri var mıdır? Nelerdir?

Elbette ilkelerimiz var. Babamız bu işe başlamış ve kendi inisiyatifi ile bir yol çizmiş. Bu yol

çerçevesinde kendince edindiği ve bize aktardığı ilkeleri oldu. Öncelikle babam hep dürüst bir tüccar olmuş. Kolay değil, 35 yıl kardeşleriyle ortaklaşa bir iş yürütmüş. İş hayatında ki en zor unsurlardan birisi ortak olmak. Eğer dürüst ve şeffaf olmazsanız bir ortaklığın uzun sürmesi imkânsız. Özetle önce dürüst olacaksınız. Şeffaf olacaksınız. İkincisi babamızın bize verdiği bir iş ve kalite standardı var. Bir dolabın nasıl ve hangi şartlarda üretileceği, nasıl bir hammadde kullanılacağı ve ürün kalitesinin ne olacağı gibi çok fazla iş standardımız var. Bunlardan vazgeçemeyiz. Bu standartlar bizim babamızdan aldığımız mirastır. Bizde yeni nesile öğretmeye çalışıyoruz. Çünkü bizim müşteri kitlemiz bizim kalitemizi ve standardımızı bilerek bize gelir. Diğer bir ilkemiz ise çok çalışmak. Bakın babam bugün bile hala işletmeye gelir ve bizleri kontrol eder. Aynı şekilde bizlerde hep işimizin başındayız. Ben bir kişinin bir işte başarılı olması için sıkı sıkı takip etmesi gerektiğine inananlardanım.

İşletme mezunusunuz. Çok farklı işlerde beyaz yakalı bir çalışan olabileceken işletmenizde çırak olmayı ve üretimde çalışmayı tercih etmişsiniz. İcinizde hiç keşke şu işi yapsaydım şeklinde bir ukde kaldı mı?

Evet, işletmeyi bitirdim. Dediğim gibi başka işletmeler de çalışabilirdim. Ancak ben sürekli kendi işletmemiz de çalışmayı ve üretim yapmayı çok istedim. Şu anda da bu kararımın hiç pişman değilim. İşimi gerçekten severek yapıyorum. Dolayısıyla icimde bir ukde kalmadı. Ama burası olmazsa muhtemelen mali müşavir olurum. Hala bu konuya olan ilgim de devam ediyor.

Size göre bir lider nasıl olmalıdır?

Öncelikle bir lider cesur ve girişken olmalıdır. Sistemli, çalışkan ve dürüst olmalıdır. Ayrıca işine karşı inancı ve hedefleri olmalıdır. Bakın bu işi babam bana vermedi. Ben çok çalıştım, azmettim, babama bu işi yapabileceğimi gösterdim ve aldım. Babamda gönürlü rahat bir şekilde güvenerek işini bana teslim etti. Çünkü burada başarılı olabileceğime ikimizde inanıyorduk. Ama ben bu iş için bu kadar cesur ve girişken olmasaydım belki şu an başka bir iş yapıyor olacaktım. Bir inancım vardı ve peşinden koştum. Sonunda da başardım. Bu işi genişletmek, büyütme ve çeşitlendirmek



adına hala hedeflerim var. Şu an işletme de çalışan çocuklarımız var. Onları da işe dâhil ederek bu hedeflere ulaşmayı amaçlıyoruz.

Çocuklarınızın anlattığınız gibi bir lider olabilmesi ve şirketi devretmek için neler yapıyorsunuz?

Ben bu işletmeyi nasıl devir aldıysam onlardan da bu özveriyi bekliyorum. Şu an işletme de çalışan iki oğlum var. Rifat Savcın ve Halis Savcın. Büyük oğlum Rifat işletmenin sevkiyatlarını bakar. Tüm sorumluluk ondadır. Küçük oğlum Halis ise amcası ile birlikte üretime bakıyor. Onları işe hazırlıyorum. Bu işletmeyi yöneteceklerse önce işi öğrenmeliler. Çünkü ürünü bilmeyen bir kişi ne bu üretim sürecini yönetebilir ne de bu ürünü satabilir. Bu bilgilere haiz olmayan bir kişi de işletmeyi yönetemez. Öncelikle işi çıraklıktan başlayarak öğrenecekler. Ardından gözlerinde o isteği görmem lazım. Bu işi istediklerini, yapabileceklerini görmeliyim. Ben nasıl babamdan bu işi aldıysam, benim çocuklarım da bu işi benden almalılar. Benim onlara işi devretmemi beklememeliler. Bence en kusursuz işletme devri bu şekilde olur. Çocuk o pozisyonu kendisi dolduracak ve babasının gözünün içine sokacak. Bak diyecek baba, ben buradayım ve bu işi yapabilirim. Bana şans ver ve başarıyı izle.

Kendinden emin olacak. Bu şekilde babasının güvenini alan çocuk kolay kolay başarısız olmaz. Ama çocuğun isteksiz olduğu veya babanın emin olamadığı devir süreçlerinde de süreç tam tersine işliyor.

Çatışma konusunda ki fikirleriniz nelerdir? Biliyorsunuz ki zaman zaman tüm işletmelerde çatışmalar çıkabiliyor. Sizin çatışmaları çözmek için uyguladığınız bir yönteminiz var mı?

Çatışma kavramını sevmiyorum. Tartışma diyelim. Elbette zaman zaman bazı konular üzerinde kardeşimler tartışmalar yaşadığımız doğrudur. Ama bunlar öyle abartılacak kavgalara hiçbir zaman dönüşmedi. Fikir ayrılıklarımız oldu, sonrasında konuşarak hallettik. Son dönemlerde işletme de herkese belirli yetkiler verdik. Kardeşim tamamen üretime odaklandı. Bende işletmenin ve paranın yönetimine bakıyorum. Birbirimizin alanlarına çok fazla müdahale etmiyoruz. Elbette ki toplantılarımız da herkes kendi yetki alanı ile ilgili bilgiler paylaşıyor. Ama sen neden bunu böyle yaptın gibi sorgulamalar yapmıyoruz. Mesela büyük oğlum sevkıyata bakıyor. Gidip ona bu konuda hesap sormuyorum. O iş sürecinde aldığı her türlü kararın açıklamasını kendisi izah ediyor. Bu şekilde insanların sebeplerini dinlediğinizde tartışmaya gerek kalmıyor. Yani işletme içinde ehil kişilere yetki devri yapmak ve o sorumluluğuna saygı duymak bence tartışmaları önleyecek bir stratejidir.

Kaynak dağılımını nasıl yapıyorsunuz? Ailenin ihtiyaçları mı yoksa işletmenin ihtiyaçları mı daha önceliklidir?

Bu duruma canlı bir örnek vereyim. Son fabrika binasını almadan önce hem kardeşime hem de bana kişisel birer mülk almaya karar vermiştik. Sonra bu fabrika projesi ortaya çıktı. Oturduk, görüştük ve bu fırsatı kaçırmayalım dedik. Fabrika binası aldık. Bu tarz kararlarda işletme lehine karar alıyoruz. Ancak benim için kişinin evindeki huzur da çok önemli. Yani aile huzuru. Bir ailede huzur yoksa o kişiden verimli çalışmasını bekleyemezsin. Dolayısıyla ailenin de ihtiyaçlarının tatmin edilmesi çok önemli. Ancak burada herkes ayağını yorganına göre uzatmayı bilecek. Ayrıca her bir aile üyesine eşit yaklaşacaksın. Birisi fazla harcama yaparken diğer aile üyesinin yapmaması

iç huzuru bozabilir. Çünkü bu tarz harcamalar çok göze batıyor. Bu seferde sen çalışıyorsun ama o harcıyor gibi bir anlayış ortaya çıkıyor. Hiç bu söylemlere meydan vermeden herkese eşit harcama şansını taniyacaksın.

Sektörünüzün geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Bu sektörün önünün açık olduğunu düşünüyorum. Çünkü hammaddesi çelik ve bu materyal ömürlük bir kullanım sağlıyor. Yani ahşap gibi süreli bir ömrü yok. Dolayısıyla yavaş yavaş daha da yaygınlaşacağına inanıyoruz. Ancak teknolojik birtakım yeniliklerin ekleneceğini de öngörüyoruz. Şu an parmak izi teknolojisini dolaplara entegre etme yolundayız. Yani yeni nesil teknolojiler ile çeliği buluşturmaya odaklandık.

Farklı bir sektöre yatırım yapmayı veya kapınızı yabancı bir ortağa açmayı düşünür müsünüz?

Başka bir sektöre yatırım yapmayı düşünmüyoruz. Ama bu sektörü mesela elektronik gibi sektörlerle birleştirerek geliştirmeyi amaçlıyoruz. İşimiz bu ve amacımız bu sektörde küresel çapta öncü bir işletme olmak. Ortaklık konusunda ise, yurt



dışından çok fazla teklif alıyoruz. Özellikle İtalya'dan birden fazla teklif aldık. Ortaklık duruma ve şartlara göre değişen bir süreç. İyi analiz etmek ve değerlendirmek gerekir. Ancak şu an için böyle bir ortaklık düşüncemiz yok.



ÜNDA

ÜNDA





Ün­daş Dayanıklı Tüketim Malları İn­şaat Otomotiv Ticaret ve Sanayi Ltd. Şti.

“Yel­kensiz gemiye
hangi rüz­gâr yardım
eder’. Hayatta hayalleri,
gayesi ve hedefi olmayan
insan hiçbir şeye liderlik
yapamaz.”

Mehmet Talip Ün­al

İşletmenizden bahsedebilir misiniz?

Ana faaliyet alanınız nedir?

ÜNDAŞ; beyaz eşya, halı, mobilya vb. ürünlerin distribütörlüğünü yapan ve aynı zamanda kendi mağazaları aracılığıyla da perakende satışını gerçekleştiren bir firmadır. Şu anda küresel bir markanın Konya, Aksaray ve Karaman illerindeki tek yetkili satıcısıyız.

Aileniz ticarete nasıl başlamış?

Ailemizde ticarete ilk başlayan kişi rahmetli babamız Halil İbrahim Ünal'dır. Köyümüzde çorak alanların çok fazla olması sebebiyle ekilip dikilecek çok fazla yer yokmuş. Bu nedenle babam, Ankara ve İstanbul'da çeşitli alanlarda pazarlama işleri yapmış. Hatta bir dönem terzi çıraklığını bile denemiş. Ardından ailemizi 1960 yılında Konya'ya getirmiş. Tabi o dönemde ailemizin herhangi bir birikimi yokmuş. Bu sebeple babam Horozluhan Mahallesi'nde bir sitenin bakkalında tezgâhtar olarak çalışmaya başlamış. O dönemlerde, o site Konya'daki ilk site şeklinde yerleşim olması sebebiyle ilin en önemli iş adamları burada oturuyormuş. Babam çok aktif, cevval ve kafası ticarete çok yatkın bir insandı. Tabi bu aktifliği, o site bakkaliesinde aranan eleman olmasına yol açmış. Bakkalın sahibi bakmış ki babam başka işlere yelken açacak, ona bakkala ortak olması yönünde bir teklifte bulunmuş. Böylelikle babam tezgâhtar olarak girdiği bakkala 1963 yılında ortak olmuş. Bir müddet ortak olarak çalışmaya devam etmiş. Bu süreçte hep kendi işini kurmak istemiş. Bu sebeple 1968 yılında bakkalı bir başkasına devretmiş ve 1969 yılında Kız Ortaokulu'nun karşısına YİBA Gıda adında Konya'nın ilk süpermarketini açmış. Tabi o dönemlerde böyle formatta bir market Konya'da yoktu. Düşünsenize o yıllarda manavı, şarküteri, kasabı vb. tüm ürün satış noktalarının hepsinin içinde olduğu bir dükkân. Açılışında hiç unutmuyorum, dönemin Konya Valisi ve Ordu Komutanı vardı. Çünkü bu işletme Konya'nın ilk süpermarketi olarak adını duyurmuştu. İlk dönemlerde çalışanlar işlere yetişemiyorlardı. İşler o kadar yoğun ki market gece 11'e kadar açık kalıyordu, buna rağmen kasada kuyruk oluşuyordu. Ancak İşlerin bu kadar yoğun ve ürün çeşitlerinin bu kadar çok olmasının kötü yanları da yok değildi. O dönem bu yoğunluk

ve ürün portföyünün çokluğu dükkân içinde bazı güvenlik zafiyetleri oluşturmuştu. Dükkân çalışanlarından bazıları, babamın haberi olmadan ürünlerin alış satış fiyatları üzerinden vurgun yapmışlar. Tabi babamın maliyetine hâkim olduğu ürünler vardı. Ancak hiç bilmediği, anlamadığı ürünler de vardı. Sonuç olarak babam çalışanlarına güvenmişti, ancak onlar bu ürünler üzerinden babamı dolandırmışlardı. Tabi gerçekler er geç ortaya çıktı. Sonrasında babam baktı ki işin işinden çıkamayacak marketi başkasına devretti. Bu işi bıraktıktan sonra babam yeni yatırımlar aramaya başladı. İkinci yatırım hamlesini bir gazlı içeceğe yaptı. 1970'li yıllarda Cem Kola diye bilinen bir markanın bölge bayiliğini yapmaya başladı. Bu marka şu anda bilinen ulusal bir soda markasının o dönemlerdeki markasıdır. Bu işin yanı sıra o dönemlerde oto alım satım işleriyle de uğraşmıştı. Ben o yıllarda askerliğimi yapıyordum. Ticari hayatta tabi her şey planlandığı gibi gitmiyor. O dönemde Beypazarı'nda bir sel felaketi yaşanmıştı. Babam o selde çoğu mallarını kaybetti ve büyük bir zarar etti. Araç satışlarında da sattığı bazı arabaların parasını alamamış ve bir darbe de buradan yemişti. Daha sonra babam bu işlerde de muvaffak olamayacağını anlayınca bunları da devretmişti. O yıllarda bende askerden dönmüştüm ve endüstri meslek lisesi mezunu olduğum için sanayide çalışıyordum.

Peki, siz bu işe ne zaman dâhil oldunuz?

Babam bu işleri devredince işsiz kalmıştı. Bir gün beni yanına çağırdı ve beraber bir iş kurmamız gerektiğini söyledi. Bunun üzerine 1983 yılında Selimiye Caddesi'nde 50 m²'lik bir dükkân tuttuk ve baba, oğul muşamba satışı yapmaya başladık. İşler iyi gidince 1985'te halı işine girdik ve mevcut dükkânımızın karşısında yeni bir dükkân tutarak halı da satmaya başladık. Bir müddet sonra kardeşim Selahattin Ünal'da bize katılarak çalışmaya başlamıştı. Bizde dâhil olmak üzere 4 veya 5 kişilik bir ekiple iki dükkânı döndürmeye çalışıyorduk. 1990 yılına gelindiğinde ise şu anda da faal olan birçok ulusal halı markasının bölge bayisi haline gelmiştik. Ayrıca kadınlar pazarına yakın yeni bir dükkân daha açmıştık. İşletmemiz giderek büyüyordu. Daha sonra beyaz eşya işine de başladık. Halı işinde olduğu gibi ulusal ve küresel

markalarla bayilik ve bölge dağıtıcısı şeklinde iş birlikleri yaptık. İşlerin giderek çeşitlenmesi ve gelişmesi bir şirket kurma ihtiyacını doğurdu. Bu sebeple 1993 yılında ÜNDAŞ Dayanıklı Tüketim Malları Sanayi ve Ticaret Limitet Şirketi'ni kurduk. İlk zamanlar işlerimiz gayet güzel gidiyor, babam, ben ve kardeşim uyumlu bir şekilde çalışıyorduk. Ancak 1998 yılına gelindiğinde kardeşimle aramızda işle ilgili bazı anlaşmazlıklar ortaya çıkmıştı. Babam yılların esnafıydı. Birlikte iş yapamayacağımız kanaatine vardı ve işleri ayırdık. Babamla kardeşim halı işini aldılar. Bende beyaz eşya işini üstlendim. Sonra yoluma tek başıma devam ettim. 2000'li yıllara gelindiğinde ürün çeşidimi daha da artırmam gerektiğini düşündüm. Ürünlerimizi incelediğimde mobilya işine de girersek, ürün gamımızı uygun bir şekilde genişletebileceğime karar verdim. 2001 krizinden bir hafta önce mobilya satışına başladım. Tabi bir hafta sonra krizin yaşanması bize azda olsa zarar verdi ama yine de işimiz iyi gitti ve markamızı bugünlere kadar yaşatmayı başardım. Şu anda yaklaşık 2.000 m²'lik kapalı bir satış alanında, tüm bu ürün gamlarında çok fazla markanın bayiliğini yürütüyoruz.

Sizin veya babanızın işle alakalı için de kalan bir ukde var mıdır? Yani bu işi yapmak yerine başka bir işi yapmak ister miydiniz?

Babamın içinde her zaman sanayide olmak ve üretim yapmak fikri vardı. Bu yüzden hem beni hem de kardeşimi torna tesviye bölümüne gönderdi. İkimizde belli bir müddet sanayide çalıştık. Ancak 1980'li yıllar, ihtilal yıllarıydı. Yani ne eğitimin devamı için ne de böyle bir yatırım için çok uygun yıllar değildi. Hatta o dönemlerde rahmetli dayım beni Belçika'ya götürecekti. Her şeyi ayarlamıştık ama babam buna dahi izin vermedi. Bende babamın bu kararına saygı duydum ve bu iş kolunu seçtik. Ancak babamın gönlünde hep sanayici olmak ve sanayide üretim yapmak hevesi olmuştur. Fakat ben yaptığım işten gayet memnunum. Ben de ticarete ilkokul sıralarında başladım. Karpuz yükledim, pastanede çıraklık yaptım. Hatta açtığımız ilk markette evlere çok servis yaptım. Düşünün bunları yaptığımda daha ilkokula gidiyordum. Babamla ortak olarak başladığımız bu işe de, eşimin kolundaki altınları satıp sermaye

yaparak girdim. Yani bende 50 yıla yakındır ticaret yapıyorum. Bugün şükürler olsun ki işimiz iyi ve bu işi yapmaktan memnunuz.

50 yıldır ticaret yapan bir kişi olarak geçmişten bugüne hiç değişmeyen ticari ilkeleriniz oldu mu? Nelerdir?

Ben öncelikle “kendisine yapılmasını istemediğin bir şeyi başkasına yapma” düsturuna inanırım. Babamın da dediği gibi “Ticarette yeminle mal satılmaz ve kesinlikle yalan söylenmez”. Müşteriye samimi bir şekilde davranmanız gerekiyor. Şu konuda iddialıyım. Benim müşterim benden başkasına gitmez. Yani yalansız, dolansız, müşteriyi kandırmadan yapılan ticaretin ehil olduğu düşüncesine hakimiz. Kişinin rızkını zaten Yüce Yarabim verir. Ne yaptığının önemi yok yeter ki dürüst, doğru ve helalinden yapsın. Bende her gün bu işi yaptığıma şükrediyorum. Bu aralar yaşanan kriz herkes gibi bizim işlerimizi de olumsuz etkiledi. Ancak, öz sermayemizden ayrılmadığımız için çok olumsuz bir durumla karşılaşmadık. Aza kanaat etmeyi bilmeyen çoğu bulamaz. Yıllardır bu ilke ve düsturla yolumuza devam ettik ve kendi öz sermayemiz ile kurduğumuz bu şirket hala da aynı şekilde yoluna devam ediyor.

Ticarette babanızdan ne gibi bir miras aldığınızı ve çocuklarınıza ne gibi bir miras bırakacağınızı düşünüyorsunuz?

Babamız bize, işletmede şu anda da devam ettiğimiz değerlerimizi, tecrübe ve deneyimlerini ve iş çevresini bırakmıştır. Daha ne bırakabilirdi ki? Babam köyde doğmuş büyümüş bir çocuktur. Bu çocuğun bu kadar iş tecrübe etmesi ve biz çocuklarına ön ayak olması muazzam bir girişimcilik örneğidir. Ayrıca 3 cami inşaatının yapımında çok büyük katkıları olmuştur. Hiç unutamıyorum. Babamın vefatından bir sene önce son cami inşaatı bitme aşamasına gelmişti. Hastanede yatıyordu, durumu çok da iyi değildi. Şu inşaat bitmeden benim canımı alma Ya Rabbi diye dua ediyordu. Babamın bu duasında hep bu dünyadaki var oluş sebebimizi hatırlarım. Bu sebepleri asla unutmamalıyız. Bunu unutursak hiçbir şey başaramayız. Sadece bazı kazançlar elde ederiz ama onun da tadı tuzu olmaz. Çünkü hırsla kapılan insanın gözünü hiçbir şey doyurmaz. Hayattan da zevk alamaz. Babamdan kalan en büyük edinimlerim bunlar. Benim de



amacım bunları şu anki 3. nesile aktarabilmek. Bu konuda da çok ümitliyim. Çünkü oğullarım da (Halil İbrahim ve Muhammet Emin) aynı benim gibi bu şirkette büyüdüler. Şu anda da hala benimle birlikte çalışıyorlar. Babamdan aldığımız değerler ve bu şirketin kendine has kültürünü edindiklerini düşünüyorum. Buradaki misyonumun bir elimle aldığımı diğer elimle vermek olduğunu düşünüyorum. Yani babamdan aldıklarımı çocuklarıma aktararak bu dünyadaki görevlerimden bir tanesini yerine getirmeyi ümit ediyorum. Bunu başarabilirsem çok huzurlu bir şekilde görevimi tamamlayacağım

200

Liderlik hakkında ne düşünüyorsunuz? Size göre bir lider ne gibi özellikler taşımalıdır?

Damlaların devamlılığı mermeri deler. Bir işi yapacaksın disiplin şarttır. Disiplinsiz, ilkesiz çalışan insanların hiçbir sektörde başarılı olabileceğine inanmıyorum. Öncelikle işine sahip çıkacaksın, sistemli çalışacaksın ve işinin başında olacaksın. Sonra eline, beline ve diline sahip çıkmayı bileceksin. Bunlarda çok önemli, bir anda parayı görüp şımarmayacaksınız. Yaşam sınırlarınızı mütevazı bir şekilde çizip abartıya ve gösterişe kaçmadan hayatınıza ve işinize yoğunlaşacaksınız. Ayrıca müşteri ile iletişime de çok önem vermelisiniz. Müşteriyi bir dost gibi görmeli ve samimi bir iletişim ortamı kurmalısınız. Yani bir müşteri bizi ve ÜNDAŞ markasını kafasında, kendisini kandırmayacak bir dostunun bir ahabının yeri olarak görmeli. Eğer bu imajı yaratabilirseniz, yani müşteriniz sizden alışveriş yaparken “Acaba kazıklanıyor muyum?” sorusunu kendi kendine sormaz ve size kati bir şekilde inanır ve güvenir ise o zaman işler çok kolaylaşır. Tabi işletme olarak sizin de bu güveni boşa çıkarmamanız lazım. Çünkü bu güveni oluşturmak ta, korumak ta çok zor. Ama yıkmak çok basit.

Bir liderin aynı zamanda hayalleri ve hedefleri olmalı. “Yelkensisiz gemiye hangi rüzgâr yardım eder”. Hayatta hayalleri, gayesi ve hedefi olmayan insan hiçbir şeye liderlik yapamaz. Tabi bu yorumları biz hep kendi neslimize göre yapıyoruz. Nesiller arası çoğu anlayışlar değişiyor. Bize göre doğru olanlar, onlara göre yanlış olabiliyor. Dünyayı iyi takip etmek ve araştırmak gerekiyor. Yani bir lider de tüm gelişmeleri iyi takip etmeli ve işletmesini bu yenilikleri getirmelidir.

İşletmelerin yeni nesile devri nasıl olmalıdır?

Bu konuda ne gibi tavsiyeler verebilirsiniz?

Bir çocuğun yapacağı işin fıkhi ile hukukunu bilmesi, liyakatli, istekli ve öğrenmeye açık olması, işini sevmesi ve tecrübeye kulak vermesi lazım. Bu ehliyete sahip çocuklara işletme devredilebilir. Şehrimizde maalesef, işletmelerin devirleri konusunda çok cahilce ve haksızca uygulamalar yapıldığına şahitlik ediyoruz. Çocuğun veya ailenin ihtiyacı varken onun özlük haklarının karşılığı ne ise vermelisiniz. Ama bazıları sağlığında malı mülkü kaçırıyor da kaçırıyor. Sonra da o mal mülk ve şirket kapanın elinde kalıyor. Çünkü zamanında alamamışlar. Her şeyi ve özellikle de devri zamanında ve adaletli yapmalısın.

İşletmeler içinde yaşanan çatışmalar hakkındaki düşünce ve tavsiyeleriniz nelerdir?

İnsanları anlayacaksınız. Çok kısa ve net. Anlamak lazım. Bunun için gerçekten dinlemek ve empati yapmak gerekir. Aslında çok basit şeyler ama insanın fitratına ters olduğu için çok zormuş gibi idrak ediliyor. Çünkü herkes kendinin haklı olduğuna inanıyor. Belli doğruları var ve herkesin bu doğrulara uygun yaşamasını ve davranmasını istiyor. Ama kimse şunu anlayamıyor. Herkesin bu şekilde farklı doğruları olabilir. Zaten kafadaki bu farklılık çatışmanın ana sebebidir. Bu sebeple karşıdakinin doğrusunu dinlemeye ve anlamaya çalışmak, çatışmayı doğmadan engelleyebilir. Aksi halde bundan kaçamazsınız. Ancak burada şunu da açıkça ifade etmek lazım. Bir işletme de çatışmanın da olması lazım. Bu kişilerin işletmesine sahip çıktığını gösterir. Çünkü işletmeyle ilgili çatışma yaşayan her iki kişinin de işletmeyle ilgili bir fikri vardır. Hiç çatışma olmaması da iyi bir durum değil. Ancak çatışmanın sonucunda da kavga etmek

ve küsmek te anlamsız. Biz bunları deneyimleyerek öğrendik.

Aile işletmelerinde diğer bir çatışma konusu ise işletme kaynaklarının dağılımıdır. Bu işletmede işletme kaynaklarının dağılımı konusunda aile mi, yoksa işletme mi önceliklidir?

Kesinlikle işletme önceliklidir. “Fakirin çocuğu, zengin ise malı önemlidir” derler. Şimdi bu işletmeden ekmek yiyen sadece sizin aileniz değil, çalışanlarınızın ailesinin de rızkı bu işletmenin bekasına bağlıdır. Bunu göz ardı etmemek lazım. İşletme olmazsa sizin ailenizde, çalışanlarınızın ailesi de aç kalır. Tabi bu aileyi tamamen göz ardı etmek manasına gelmiyor. Hele ki sağlık gibi elzem durumlar varsa o durumda hiçbir şeyin önemi yok. Ama kişisel bir aile ihtiyacı ve işletme ihtiyacı kıyaslandığında, işletme her zaman önceliklidir. Öncelikli olmak zorundadır. Hatta ben mülk edinmeye bile karşıyım. Kirada oturmak çok daha mantıklı geliyor. Çünkü ülkemizde finansman çok pahalı. Sabri Ülker’in verdiği bir röportajda, 17 sene kirada oturduğunu okumuştum. Düşünün ülkemizin en zengin ailelerinden birisi ve duayen bir iş adamı. Şimdi işletmeye yatırım yapmayı ev, araba almak ne kadar mantıklı olabilir? İşletmeyi düşünmeliyiz ve kaynaklarımızı işletmenin durumuna göre harcamalıyız.

Sektörünüzün geleceğini nasıl görüyorsunuz? Gelecekte başka bir sektöre yatırım veya yabancı bir ortaklık yapmayı düşünür müsünüz?

Şu an sektörde reel olarak bir küçülme var. Yaklaşık %10-15 bandında bir daralma var. Tabi bu sektör için bu daralmanın hormonlu olduğunu düşünüyorum. Düzelmeler var. Gelecek senelerde de toparlayacağına ve daha da büyüyeceğine inanıyorum. Beyaz eşya özellikle de derin dondurucu üretimi konusunda giderek gelişen ve dünyada söz sahibi olan bir ülke olma yolunda kararlı adımlarla gidiyoruz. Üretim maliyetlerimiz Avrupa ile kıyaslandığında çok daha uygun. Dolayısıyla diğer markaların da bu ülkeye yatırımları devam edecek ve bu sektörün üretim merkezi haline geleceğiz.

Elimizde şu an ilgilendiğimiz ve araştırmalarımızı yürüttüğümüz yeni projelerimiz var. Ticari dükkân konusunda yap-sat şeklinde bir yatırım araştırması içindeyiz. Bakalım, kısmet. Gelecekte bir ortaklık yapabiliriz. Bir akıl yerine iki veya üç akıllı neden değerlendirmeyelim. Şartlar uygunsa her şeye açık bir yapımız var.







**Yağbasan
Metal Kalıp
Sanayi ve Ticaret
Ltd. Şti.**

**“Her şeyi ben başardım
tarzı davranışların
sergilenmesi, aslında
işletmeyi içten içe bitiren,
çatışmaları ortaya çıkaran
ve ortaklığı derinden sarsan
yaklaşımlardır.”**

Mustafa Yağbasan

İşletmenizden bahsedebilir misiniz?

Ana faaliyet alanınız nedir?

Şirket olarak hem alüminyum hem de plastik enjeksiyon kalıpları üretiyoruz. Ayrıca müşterilerimizden özel üretim kalıp siparişleri alırsak bunların da üretimin gerçekleştiriyoruz.

Plastik ve alüminyum enjeksiyon kalıbı nedir, ne işe yarar?

Biz plastik enjeksiyon ile zirai ilaçlama makinelerinin kapaklar, dondurucular ve efor kesicileri gibi bütün parçalarını üretiyoruz. Alüminyum enjeksiyon yöntemiyle ise zirai ilaçlama makinelerinde kullanılan pompaları üretiyoruz. Bu pompalar ilacın püskürtülmesi için kullanılıyor. Boyut olarak 30-40 litreden 145 litreye kadar püskürtme yapabilen pompalar üretebiliyoruz. Bu süreçte pompanın dökümünden, montaja kadar tüm süreçlerini yapabiliyoruz. Özellikle Alüminyum enjeksiyon prosesinde dışarıdan fason iş yaptığımız çok firma da mevcut. Şu anda İç Anadolu bölgesinde, alüminyum enjeksiyon üretim prosesinde en büyük kapasiteye sahip firmayız. Nevtar, Akrocenter ve Yağbasan markaları ile yurt içi ve yurt dışında faaliyetlerimizi sürdürüyoruz.

Nerelere ihracat yapıyorsunuz?

Şu an ki satışlarımızın %25'ini ihracat oluşturuyor. Bizim ürettiğimiz pompa ürününün dünyadaki piri İtalya'dır. Biz son 4 senedir İtalya'ya pompa ihraç

ediyoruz. Ayrıca Rusya, Bulgaristan, Yunanistan, İspanya, Fas, İran, Irak, Suudi Arabistan, Libya ve Meksika'ya da ihracat gerçekleştiriyoruz.

İşletmeniz ne zaman ve kim tarafından kurulmuştur?

Babam Hasan Yağbasan küçükken bir tornacının yanında çıraklığa başlamış ve uzun yıllar bu konuda kendini geliştirmiştir. Sonra askere gitmiş ve 1966 yılında dönmüştür. Asker dönüşünde, aynı yıl amcam Ahmet Yağbasan'la ortak olarak torna işi yapmak için bir dükkân açmıştır. Yani ailemiz bu işe 1966 yılında babamın iştiraki ile başlamıştır. İlk dükkânımız Şair Kısım Sokak'ta 45mt²'lik bir yerd. İsmi İtimat Tornaydı. Bu dükkânda zirai alet üreten firmaların fason işleri yapılıyordu.

Peki, siz bu işe nasıl dâhil oldunuz?

Ben 1962 doğumluyum. Evimiz Konya'nın Karaaslan köyündeydi. Tabi köy olunca koyundan ineğe ne ararsanız vardı. 1974 yılında ilkokulu bitirdim. Babam eğitime devam etmemi istiyordu. Özellikle de ortaokuldan sonra sanat okuluna gitmemi arzuluyordu. Ama ben gitmek istemedim. Hal böyle olunca, iki sene köyde çobanlık yaptım. Aynı zamanda da Kuran Kursu'na gidiyordum. İki sene sonra babam baktı ki benim okumaya niyetim yok kendi yanına beni çırak olarak aldı. Yani torna tezgâhları ile tanışmam 1976 senesinde gerçekleşti.

Sonra neler yaşandı?

Ben işletmeye başladığımda 2 torna makinesi, bir matkap ve bir tane de kaynak makinemiz vardı. Evimiz köyde olunca iş yerine uzaktı. İşe gidebilmek için 2 otobüse binerdik. Sabah erkenden evden çıkar ve yaklaşık 1 saat sonra işe varabilirdik. O ara evlendim, askere gittim geldim. Nitekim 1989 yılına kadar hayatımız bu şekilde devam etti. 1989 yılında babam emekli oldu ve çalışmayı bıraktı. Bu sebeple amcam ve ben işletmenin yeni ortakları olduk. İtimat Tornayı'da şirketleştirerek Yağbasan Ltd. Şti.'ye dönüştürdük. 1991 yılına kadar bu ortaklı devam etti. Ancak bu yıl içerisinde dedemiz vefat etti. Dedemin ölümünden sonra amcam bu işe devam etmeyeceğini söyledi. Çünkü amcamın iki oğlu bu işi yapmıyordu, o da sürdürmek istemedi. Bize dükkânı size devredebim, dedi. İçinde bulunduğumuz dükkânın mülkiyeti rahmetli olan dedeme aitti. Amcamın bize teklifi dükkânın



mülkiyetinin kendisine verilmesi, içindeki takım ve tezgâhların ise bize verilmesi yönündeydi. Ancak bu teklife babam karşı çıktı. Çünkü dükkânın değeri içindeki takım ve tezgâhların neredeyse iki katıydı. Babam dükkânın da içinde bulunan her şeyinde ikiye bölünmesini istedi. Bu teklifi de amcam kabul etmedi. O dönem büyük bir kaos yaşandı. Amcam direndi ve “Ya benim istediğim gibi olur ya da dükkân kapanır”, dedi. Ben babama biz sanatkârız tezgâhları alalım, kirada da olsa işimizi yapalım dediysem de babamı ikna edemedim. Daha sonraki süreçte 1991 yılının sonuna doğru biz dükkânımızı kapattık. Resmi olarak değil ama faaliyetine son verdik. Böyle olunca ben de başka bir işyerinde çalışmaya başladım. Makine mühendisi Tahir Ağırbaşı'nın yanında. Tahir Beyle daha önce tanışmıştık. Çok iyi bir insan ve ustaydı. Hatta o dönem kardeşim Musa'da Tahir Beyin yanında çalışıyordu. 1993 yılına kadar Tahir Beyle birlikte çalıştık. Bu iş yerinde kalıbı öğrenmiştim. Ama çalıştırabileceğimiz bir dükkânımızın olmasına rağmen bizim başka bir işyerinde çalışıyor olmamızı içime sindiremiyordum. 1993 yılında babamın çok sevdiği bir ahabını arayarak durumu izah ettim. Ondan buraya gelerek babamı ve amcamı ikna etmesini istedim. Nitekim bu dostumuz aracılığıyla babam ve amcam anlaştı. Tezgâhlar bizim, dükkân ise amcamın olmuştu. Amcam ortaklık hissesini kardeşim Musa'ya devretmişti. Böylelikle iki kardeş ortak olmuştuk. Yaklaşık 17.000 TL kira vererek aynı dükkânı amcandan kiralamıştık. Neyse kardeşim kalıbı iyi biliyordu. Böyle olunca otomotiv sektörüne ağırlık verdik. Çok ünlü otomobil firmalarının depo parçalarını imal ediyorduk. O dönem yaptığımız parçaları İstanbul'a satıyorduk. Ama tabi eksiklerimiz çok. Frezemiz yok, erozyon makinemiz yok. O dönem eski ustamız Tahir usta yardımımıza koştu. Eksik işlerimizi onun dükkânında tamamlıyorduk. İşler yavaş yavaş rayına oturmaya başlamıştı. Babam ilk yıl dükkânın devrini amcama vermemişti. Bu anlaşmadan yaklaşık bir yıl sonra, 1995 yılında babam söz verdiği gibi dükkânın tapusunu amcama devretti. Dükkânı ilk kiraladığımızda amcamın “Bu çocuklar bu dükkânda ölünceye kadar kalabilirler” sözünü hiç unutmam. Ancak dükkânın devrinden 1 hafta sonra amcam bize gelip dükkânı

taahhüt etmemizi istedi. Böyle olunca babam anneme ait bir mülkü sattı ve Karatay sanayi ek bloklarından 60mt² bir yer aldı. Kalan paraya da bir freze ve bir erozyon makinesi satın aldık. Tabi sürekli yeni arayış içindeyiz. Yıl sanırım 1996, arabalara takılan tüplerin beyni için ilk kalıbı biz ürettik. Tabi dükkâna sığmaz olduk. Önünü açtık 90 mt² oldu. Ama yine de ufaktı. 1998 yılında yine Karatay sanayi içinde 310 mt² bir dükkâna taşındık. Tabi insan 90mt² dükkândan 310 mt² dükkâna geçince, burayı saray gibi görüyor. Burası diyoruz bize bir ömür yeter. Ama Yarabdim öyle bir iş verdi ki, yetişemiyoruz. Çalışanlarımız olmaya başladı. O dönem 7 kişi çalıştırıyoruz yanımızda. O ara plastik enjeksiyon makinesi aldık ve işimizi çeşitlendirdik. 2003 yılında da bugün hala devam ettiğimiz zirai ilaçlama makinelerinin pompa yapımına başladık. 2006 yılına kadar bu dükkânda çalışmaya devam ettik. O dönemde çeliği biz Hasan Faydasıçok ağabeyden alırdık. O dönem de Büsan sanayi sitesini yapıyorlardı. O da bize bu sanayi içinde 3 dükkân kaldığını, bunları da bizim almamız gerektiğini söyledi. Tabi fiyat yüksek. Elimizde çok fazla nakit yok. O dönem Hasan ağabey, elinizde ne varsa getirin gerisini de 3 yıl içinde ödeyin, dedi. Ne var ne yok topladık ve 2006 yılında bugün ki işyerimize taşındık. O dönem burası 2200 mt² büyüklüğündeydi. Bütün eşyalarımızı taşıdık ama dükkânın üçte biri bile dolmadı. Biz burayı da dolduramayız diyorduk ama şu an ekstra bir kat yaptırıldı. Alüminyum enjeksiyon işine başladığımız için, yanımızdaki dükkânı da kiraladık. Dolmaz dediğimiz yerler doldu, yetmez hale geldi.

Geçmişle günümüzü kıyaslarsanız işletmeniz ne kadar büyümüştür?

Bunu iş hacmi olarak kıyaslamak mümkün değil. Çünkü iş çeşitliliği göstererek alan değiştirmiş. Ancak ilk dükkânımız dediğim gibi 45mt². Çalışan sayımız babam ve amcam olmak üzere 2 kişi. Elleri de 2 torna, 1 matkap ve 1 kaynak makinesi var. Bugün 3500 mt²'lik bir işyerine sahibiz. 44 kişilik bir ekibimiz var. Ayrıca 4 adet alüminyum enjeksiyon makinesine ve 6 adet plastik enjeksiyon makinesine sahibiz. Tabi diğer işleme merkezlerini ve ekipmanları saymıyorum.

53 yıllık bir işletmesiniz. Bu zamana kadar hiç vazgeçmediğiniz ilkeleriniz oldu mu? Nelerdir?

Tabii oldu. Bir işletmeyi bu kadar süre ilkeler olmaksızın ayakta tutamazsınız. Öncelikle hayatta ki en önemli ilkemiz kul hakkı yememek. Bu çok önemli. Bu ilkeyi hayatınızın merkezine almanız gerekiyor. Böylelikle işinizde kolaylıkla uygulayabiliyorsunuz. Mesela biz çalışanlarımıza köle muamelesi yapmıyoruz. Onların tüm hak ve hukukuna saygı duyuyor ve gözetiyoruz. Ayrıca ayağımızı hep yorganımıza göre uzattık. Yatırımlarımızı hep öz sermayemizden karşıladık. Banka kredileri ile büyümeyi kesinlikle tercih etmedik. Tabii işine özveriyle sahip çıkmak, çok çalışmak ve fedakârlık yapmak da genel ilkelerimiz arasındadır.

Bu işe küçük yaşta başlamışsınız. Hiç aklınızdan başka bir iş yapmak geçti mi?

Yok, olmadı. Gözüümü torna tezgâhlarının arasında açtım ve orada büyüdüm. Benim tek hayalim vardı. O da sahip olduğum işi en iyi şekilde yapabilmek. Yani torna işini en iyi yapan usta olmayı amaçladım. Babamızın burada hakkını vermek lazım. Onun sayesinde kolumuzda bir altın bilezik oldu. O

olmasaydı bugün başka bir iş yapıyor olabilirdik. Şükür, bugün hayallerimize ulaşmak için belli bir noktaya ulaştık.

Bunca yıllık deneyiminizi göz önünde tutarsak, size göre bir işletmeyi yönetecek liderin ne gibi özelliklere sahip olması gerekir?

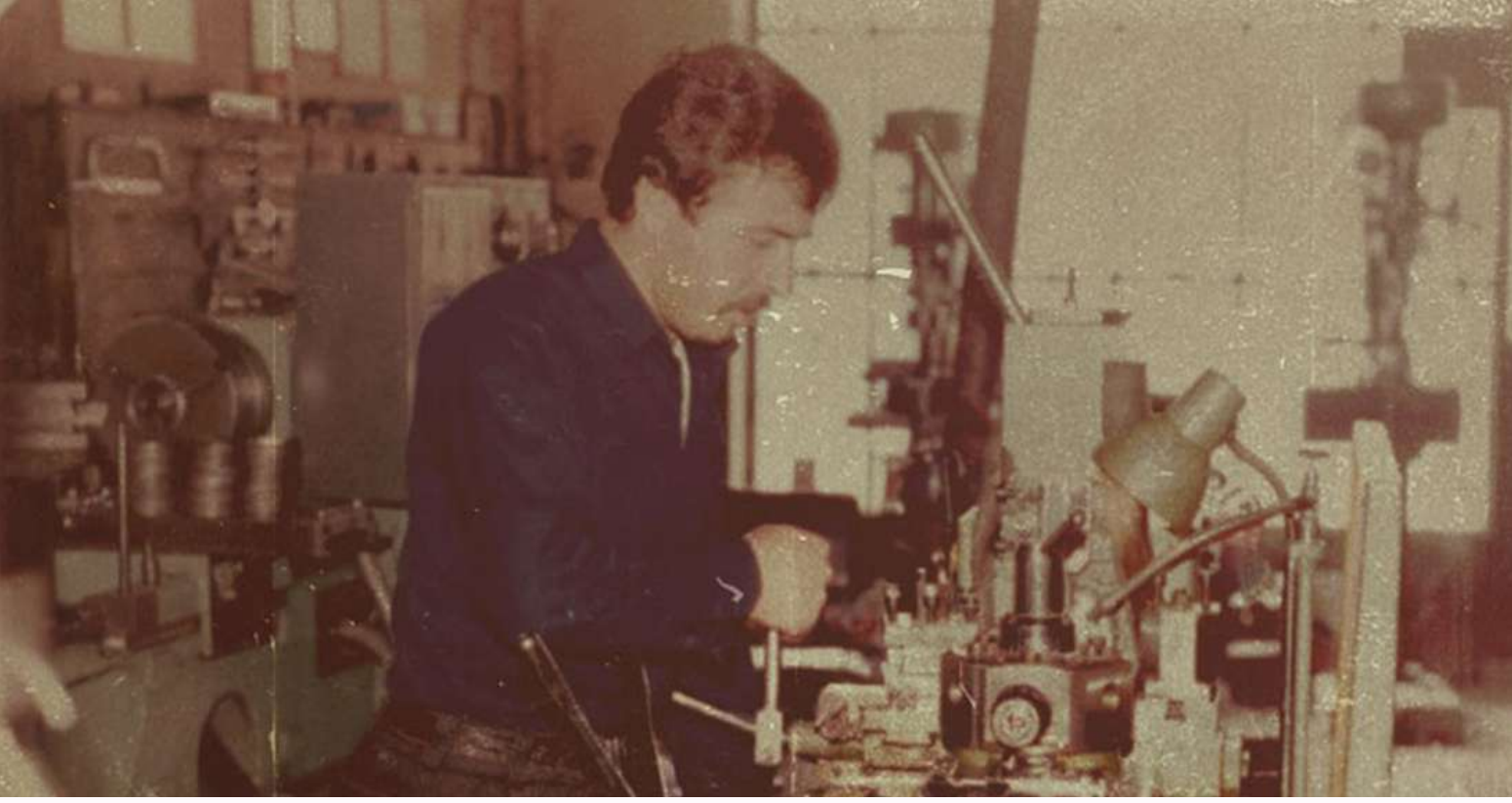
Öncelikle liderin güvenilir olması lazım. Yani bir işletme de müşteriler, tedarikçiler, ortaklar ve çalışanlar gibi bir sürü taraf var. Her bir tarafın size güvenmesi gerekiyor. Ancak en önemlisi de ortaklarınızın size güvenmesi. Çünkü güvenmezlerse aldığımız kararları hep sorgulayacaklardır. Maddiyata dayalı ortaklığın ömrü çok uzun olmuyor. İlla ki iki ortağın birbirine sırtını döneceği an olur ve o anda içinizde hiçbir şüphenin olmaması gerekiyor. Aksi durumlarda yönetim zafiyeti oluşur. Bunun yanı sıra mütevazı olmak çok önemli. Önde olan kişinin arkasındakilerin desteğiyle orda olduğunu unutmaması ve büyüklük taslamaması gerekiyor. Allah herkese bir yetenek vermiş ve bir insanın her şeyi en iyi şekilde yapabilmesi mümkün değil. Her şeyi ben başardım tarzı davranışların sergilenmesi, aslında işletmeyi içten içe bitiren, çatışmaları ortaya çıkaran ve ortaklığı derinden sarsan yaklaşımlardır.

Çatışmaları sonlandırmak için neler tavsiye edersiniz? Size özgü bir yöntem var mı?

Öncelikle eğer bir çatışma çok şiddetli geçecek ise ben taraflardan birisinin konuşmaya dâhil olmamasını tavsiye ediyorum. Yani bir taraf konuşuyorsa diğer taraf sussun ve dinlesin. Olayın sıcaklığı geçtikten sonra taraflar oturup daha sakin bir şekilde çatışmanın sebeplerini incelesin ve değerlendirsin. Çünkü ateşli bir tarafın karşısında diğer tarafta bu ateşi körüklerse çatışmanın alevi çok daha yükselecek ve çok daha büyük kavgalara sebep olacaktır. Bu kavgaların sonu ise ayrılıktır.

Diğer önemli bir husus işin sınırlarını çizmek ve her aile üyesinin buraya rahatlıkla girip yorum yapmasını engellemek. Yani işi eve taşımayacaksınız. Evde ki eşler olaya müdahale etmeyecek. Çünkü bu müdahaleler işin akışını, ortağınla ilişkini ve iletişimini ciddi manada baltalıyor. Buna engel olmak zaruri bir durum.





Kaynak dağılımı konusunda ne düşünüyorsunuz? İşletme ve aile ihtiyaçları genellikle karşı karşıya gelir. Sizden bir tercih yapmanız istenir. Bu işletme hangisine öncelik veriyor?

Bu konuda işletmenin ihtiyacı elbette önemlidir. Ancak bizim bu konularda yaşadıklarımız biraz farklı düşünmemize yol açıyor. Benim annem 2016 yılında vefat etti. 78 gün sonra da eşimi kanser yüzünden kaybettim. Eşimi hayatta tutabilmek için Amerika'da görev yapan bir doktoru aradık ve raporlarını gönderdik. Bütün servetini harcasan olmaz, cevabını aldık. Bir müddet sonra da vefat etti, Allah rahmet eylesin. Ardından kardeşimin hanımı da 3 sene kanserle mücadele etti. Bu sefer onun için mücadelemiz başladı. Ancak O'da hayata tutunamadı ve O'nu da kaybettik. Bu süreçlerde yatırımış, işletmeymiş hiç düşünmedik. Helali hoş olsun. Dolayısıyla bu konularda çok hassas dönemlerden geçtik. Bu sebeple benim ailemden birinin dişi ağrısa benim için öncelik onundur. Tabi işletmenin faaliyetlerine devam edebilmesi için kaynakların yatırıma dönüşmesi şart. Ancak hayatı istediğiniz gibi planlayamıyorsunuz.

Sektörünüzün geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Bizim şu an ki işimiz tarımla alakalı olduğu için gelecekte de büyüyerek devam edeceğini düşünüyorum. Ancak teknolojik değişimlere ayak uydurmak önemli. Çünkü insanlar aldığı bir makinenin, yenilenmiş halini gördüğünde değiştirmek istiyor. Bu sebeple değişen teknolojiye

ayak uydurarak bu ürünü onlarca yıl üretebilir ve satabilirsiniz.

Farklı bir sektöre yatırım yapmayı düşünüyor musunuz?

Yok, hayır. Ben hala bu sektörde dünya da söz sahibi bir firma olma hayalimi sürdürüyorum. İlgimi ve elimdeki kaynakları başka bir sektöre yatırmam.

Yabancı ortaklık konusunda ne düşünüyorsunuz?

Geçen sene fuarda, İtalyan bir firma ürettiğimiz ürünle çok ilgilendi. 3 gün boyunca standımızdan çıkmadılar. En sonunda da ortaklık teklif ettiler. Dediler ki, siz bizim Türkiye'de ki temsilcimiz olun. Kendi pompanızı üretin ama bizim pompamızı da satın. Çok iyi kâr marjı vardı. İlk gün mantıklı geldi. Ancak düşündüm, 2. Dünya savaşında bunların ataları da bize gelip, uygun kâr marjlı ürünler teklif etmiş. Tabi piyasaya bu ürünler girince yerli ürün üreten fabrikalar kapanmış. Araba ve uçak fabrikaları yanlış hatırlamıyorsam. Dedim bunların fikri sabit, değişmez. Bir müddet sonra, kâr marjı daha yüksek olacağı için üretip satmak yerine, ithali alıp satmak çok daha cazip gelecek. Amaç belli diyerek reddettik. Şimdi bu ortaklığı iyi değerlendirmek lazım. Şartlara iyi bakmak lazım. Eğer ülkemize ve bize gerçekten iyi bir değer kazandıracak ise düşünebiliriz.

Ne iş yapıyorsanız yapın, işinizi sevmeniz ve aşkla yapmanız, başarılı olabilmemiz için kilit bir rol oynamaktadır. Martin Luther King' in de ifade ettiği gibi" Eğer sizden sokakları süpürmeniz istenirse, Michelangelo'nun resim yaptığı, Beethoven'ın beste yaptığı veya Shakespeare'nin şiir yazdığı gibi süpürün. O kadar güzel süpürün ki gökteki ve yerde ki herkes durup 'Burada işini çok iyi yapan dünyanın en iyi çöpçüsü yaşıyormuş' desin." Bu kitapta işini sevip aşkla yaparak işinin duayeni haline gelmiş işletmelerin başarı hikayeleri ve bir tavsiye niteliğinde ki yönetim anlayışları bizzat onların dilinden anlatılmıştır. Faydalanmak isteyen her okura bir rehber olması dileğiyle...