

AİLEM VE ŞİRKETİM

BATA Ayakkabı—Strateji İçin Çaba (Sayfa 2 - 3)

Tuğçe Uzun - CGS Center İnsan Kaynakları ve Süreç Geliştirme Uzman Yrd.

Bata Shoes, Modern Çek Cumhuriyeti'nde Moravia'daki bir kasaba olan Zlin'de Tomas Bata tarafından kurulan İtalyan bir aile şirkettir....

⇒ CGS Center BussAc'tan Haberler (Sayfa 4)

- Dalgalı Piyasalarda Riskten Korunma Eğitimi Satışa Sunuldu.
- Aile Şirketlerinde Hukuk Eğitimleri Paketi Satışa Sunuldu.
- Yakında Satışa Sunulacak Eğitimlerimiz

⇒ Piyasadan Haberler (Sayfa 5)

- Türkiye Sermaye Piyasaları Kongresi 14-15 Kasım'da
- Türkiye Konut Satış İstatistikleri

BUNU BİLİYOR MUSUNUZ?



90'ların sonunda Coca-Cola, ortam sıcaklığına göre fiyatlarını düzenleyen bir satış otomatını test etti. Otomat, ortam sıcaklığı arttıkça fiyatları da arttırıyordu.

Bata Ayakkabı – Strateji İçin Bir Çaba

Bata Shoes, Modern Çek Cumhuriyeti'nde Moravia'daki bir kasaba olan Zlin'de Tomas Bata tarafından kurulan İtalyan bir aile şirkettir. 100 yıldan fazladır faaliyet göstermekte, 69 ülkeye her yıl 200 milyon çiftten fazla ayakkabı satmakta ve 40.000'i aşkın çalışanı bulunmaktadır.

Sovyetler birliğinde 1920'li yıllarda ortaya çıkan constructivism akımına rağmen Tomas Bata kurduğu işin sadece zenginlik yaratma aracı değil, aynı zamanda mimari ve sosyal reform yoluyla toplumun gelişimini destekleyen bir araç olduğuna dair tutkulu bir inanca sahiptir. Bata Shoes'ın vizyonu müşterilerine para ve yaşam standartlarının iyileştirildiği topluluklar için değer sunmaktır. Bu vizyon nesilden nesle aktarılmaya çalışılmıştır.

Kurucu başkan Tomas Bata vasiyetini belirletmeden 1932 yılında uçak kazasında hayatını kaybetmiştir. Oğlu Thomas Bata henüz 17 yaşında olduğundan firmanın sorumluluğunu almaya henüz hazır değildir. Bu yüzden şirketin başkanlığına amcası Jan Bata getirilmiştir. Thomas şirkette çalışarak büyürken babasının yerine geçmeye kararlıdır. Dürüst enerjik ve sevilen biri olan Thomas ayakkabıcı olmasına rağmen oldukça zengindir. Thomas reşit olunca amcası Jan Bata şirketi devretmekten kaçmıştır ve amca ile yeğen arasındaki bu savaş mahkemeye taşınmıştır ve bu durumdan Bata Shoes'u oldukça yıpratmıştır. Savaşın sonunda 1966 yılında Thomas Bata 47 yaşında iken azim ve kararlılıkla hisselerini Jan Bata'dan almıştır.

Thomas Bata 1946 yılında İsveçli Sonja Wettstein ile evlenmiştir. Thomas ile Sonja yeni Bata Shoes Organisation'ı Kanada'da kurmaya başlamıştır. Sonja Bata Shoes yönetim kurulunda karar aşamasında kilit bir isim halini almıştır. Thomas ile Birlikte, insanların üst düzey yöneticilere soyadlarıyla hitap ettikleri muhafazakâr bir kültüre sahip, oldukça ademi-merkeziyetçi bir organizasyon inşa etmişlerdir. Bununla birlikte, Thomas Bata'nın önderliğinde Bata' Shoes'ın potansiyelini tam olarak kullanma fırsatları eksik kalmıştır ve Nike, Adidas gibi küresel markaların ortaya çıkışıyla rekabet edememiştir.

Bata Ailesi'nin üçüncü kuşakları olan Thomas George Bata (Tom Jr.) ve üç kız kardeş Christine, Monica ve Rosemarie ile aile büyümektedir. Ancak



muhafazakâr kültür ve orta Avrupa kökenleri, yönetimde kadının yeri olmadığını için şirketi devralacak kardeş Tom Jr. olmuştur. Üç kız kardeş Bata'nın bölgesel şirketlerinin çeşitli kurumlarında çalışmışlardır ancak aktif rol oynamamışlardır.

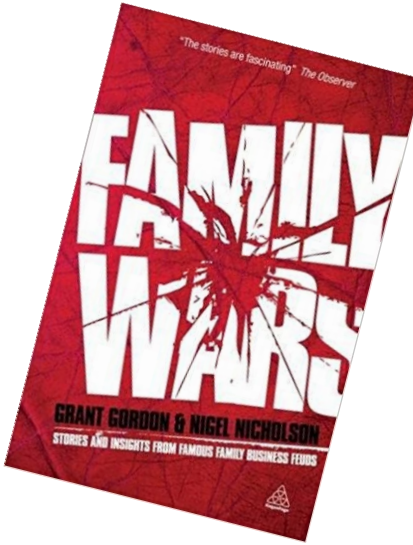
Öte yandan Tom Jr.'ın eğitimi için oldukça para verilmiştir. İngilizce eğitimi için Toronto üniversitesine gitmiştir. Ailesinin desteği ile birkaç yıl rakip ayakkabı firmasında çalışmıştır ve Ardından Harvard Business School'dan MBA derecesi almıştır. Bata yönetim kuruluna katılmadan önce tamamen iyi bir eğitimle donatılmıştır.

Tom Jr. 36 yaşında iken Bata Ltd'nin başkanı ve müdürü olmuştur. Ancak ikinci kuşaklar şirketin yönetiminden vazgeçmek niyetinde değillerdir. Dolayısıyla şirketin başında üç büyük kişi vardır. Anne Bata (Sonja), Baba Bata (Thomas) ve zeki ve kararlılığı ile öne çıkan Tom Jr.

Tom Jr. yönetim pozisyonunda olmasına rağmen içe dönük bir tarzı vardır ve liderlik özelliklerini göstermemektedir. İşe devam edebilmesi için girişken babasından ayrılması gerektiğinin farkındadır. Thomas Bata yaşlandıkça Sonja kendi başına, ilk önce gayri resmi sonra da şirketin resmi yönetim kurulu üyesi olarak daha güçlü bir güç olarak ortaya çıkmıştır. Tom Jr. şirketin operasyonlarının bir bölümünü borsaya kaydırmak istediğinde Sonja buna itiraz etmiştir. Sonja Bata'nın dünyanın en büyük

özel ayakkabı yapımcısı olmasından gurur duymaktadır ve halka açılma fikrinden hoşlanmamaktadır. Tom Jr. yaklaşımının doğru olduğuna inanan birçok kişi olmasına rağmen işi bıraktığını açıklamıştır. Ailesinin gölgesinde olmak istememektedir ve kardeşleri ile de kazanamayacağı bir savaşa girmek istememektedir. Şirket içinde bir değişiklik yapmak için kendisini hazır hissetmemektedir. Tom Jr. geriye bir adım atmanın, en azından bir süre için şirketten ve günlük işlemlerinden uzaklaştırmanın en iyi yol olduğunu düşünmektedir.

Bata ikinci kuşağın çalışmasının zor bir yer olduğu kabul görmüşken yabancılar içinde bu durum daha zor bir hal almıştır.



Bata Ayakkabı – Strateji İçin Bir Çaba



Bata'nın ilk aile dışından yöneticisi Healt olmuştur. Tom Jr. tam şirketten ayrılacakken Healt'ın yönetim takımı firma için farklı strateji oluştursalar da ikinci kuşak aile üyelerinin katı tutumundan nasiplerini almışlardır. Heath, şirketin pazarlamaya daha fazla konsantre olması gerektiğine ve imalatının büyük bir bölümünü dış kaynak kullanması gerektiğine inanmaktadır, ancak Thomas Jr.'ın hayat boyu sürecek misyonunun Bata için 'ayakkabıcılık için ayakkabıcılık yaptığı için operasyonel tarafını teslim etmesini ikna etmek zor bulmuştur. Şirketin stratejisini ileriye götürmek için işe alınan yönetim ile şirket sahipleriyle ciddi şekilde uyuşmamıştır. Healt ileriye dönük hiçbir çıkar yol göremediği için işi bırakmıştır.

Heath'in istifasından sonra, Tom Jr ve yeni atanan aile üyesi olmayan başkan Jack Butler, Bata'nın operasyonlarındaki sorunları incelemek ve düzeltici önlem almak için bir komite kurmuşlardır. Ancak bu sefer Sonja engeliyle karşılaşmışlardır. Butler, bir dizi güçlü görüş ayrılıklarının ardından firmaya üye olduktan sadece altı ay sonra istifa etmiştir.

Şirket CEO olmadan üç yıl boyunca bu şekilde devam etmiştir. 1999'da Bata liderliğini devralacak yeni bir aile üyesi olmayan aday ortaya çıkmıştır, Jim Pantelidis, saygın bir perakende yöneticisidir. Ama yine de onun üçüncü nesil kardeşlerinin desteğine ihtiyacı vardır özellikle de hala şirket grubunun bir üyesi olan Tom Jr.'ın yardımına ihtiyacı vardır. Ancak Jim'in öncelikli hedefi aile bireyleri arasında arabuluculuk sağlamak olmuştur.

Kasım 2001'de Tom Jr. ve üç kız kardeşi yeni CEO'yu görevden almışlardır ve Bata'nın mülkiyet yapısında değişiklik yapmışlardır. Tom Jr. şirket operasyonlarını yönetmeye istekli olmasına rağmen Bata ailesi üyelerinin örgüt üzerinde doğrudan denetim yapmasını engelleyen bir güvenilen güç tarafından engellenmiştir. Kardeşler, on yıldır firmanın bir lideri olmadığı için onun değerinin düşeceğine inanmaktadır ve yeni bir stratejinin gerekliliğine ikna edilmişlerdir. Üçüncü kuşak aile üyeleri, aile dışından olan yöneticileri dinlemeye isteklidirler ve ayakkabı endüstrisindeki değişikliklere

ayak uydurmak için yeni bir oluşumu kabul etmişlerdir.

Sonunda Tom Jr, üç Bata ailenin üyeleri ve dört yabancıyla birlikte yeniden kurulmuş yedi üyeli yönetim kurulunda CEO'nun rolünü üstlenmeyi başarmıştır. Sonja Bata, Bata vakfının tahta koltuğunu elinde bulundurmuştur.

Bu yeni yapıyla şirketin kaderi bir kez daha ailenin elindedir. Şirket aile problemlerini bir yere koyabilmiştir ve ikinci nesilden üçüncü nesle yükselmiş, ortak bir amaç ile daha güçlü bir aile firması olarak güvenle ilerlemiştir.

Bata'nın hikayesi ciddi veraset kavgalarının bile bir şirketi yıkamadığının en büyük kanıtıdır. Bata shoes'a şüphesiz ki iş dünyasındaki gerçek güçler tarafından yardım edilmiştir. İş ve aile uyumu olmazsa beraberlik çökebilir. Tom Jr. firmayı korumak için yönetim yapısının ve mülkiyetinin değişmesi ve liderliği ele geçirilmesi tartışmalarını bir gün kazanacağını bilmektedir.

Bata'nın hikayesindeki en önemli ders ise aile üyelerinin ve aileden olmayan yöneticilerin bir arada olmasının şirketin büyümesine olan etkisidir. Aile üyeleri farklı sesler ve güçlü karakterlerin bir bileşimidir ve olaylara yaklaşımında çok deneyimlidirler, bunu aileden olmayan birinin yapması çok zordur. Bata başta yabancılar için ve yabancılarda Bata için hazır değil gibi görünse de bu ikinci kuşak aile üyeleri uygun olmayan yönetim yapısı ile karar alınmasını engellediği görülmektedir. Tom Jr. durumu anlamıştır ve düzeltmek için dışarıdan yabancı yöneticiler getirip, durumu iyice inceleyip bu yapıyı değiştirmeye çalışmıştır.

Düzenleyen: Tuğçe Uzun - CGS Center İnsan Kaynakları ve Süreç Geliştirme Uzman Yrd.

Kaynak: Family Wars - Dominic Houlder and Grant Gordon

CGS Center BussAc'tan Haberler

Coşan Yeğenoğlu – Dalgalı Piyasalarda Riskten Korunma Stratejileri

Bu eğitimde; Gedik Kurumsal Genel Müdür Yardımcısı Coşan Yeğenoğlu sizlere faiz, döviz ve emtia piyasalarındaki fiyat hareketlerinden kaynaklanan risklerden korunabilmenizi, gelir artırımı sağlayacak ürünleri basit ve yalın bir şekilde anlatmış ve örnekler üzerinde açıklamıştır. Eğitimi satın almak için lütfen [tıklayınız.](#)

Eğitimin Süresi: 50 dakika

Eğitim Dili: Türkçe

Eğitimin Ücreti: 100.00 TL + KDV



Aile Şirketlerinde Hukuk Eğitimleri



Aile Anayasasının Hukuksal Boyutu, Hukukçu Olmayanlar İçin Evrak Yönetimi, Aile Şirketlerinde Pay ve Pay Senetleri eğitimlerini toplu olarak indirimli satın alabileceğiniz eğitim paketi satışa sunulmuştur. Eğitimleri satın almak için lütfen [tıklayınız.](#)

Eğitim Dili : Türkçe

Eğitimin Ücreti : 275.00 TL + KDV

Yakında Satışa Sunulacak Eğitimlerimiz



HYT Yönetim Danışmanlık Şirketi Kurucu ortağı Hasan Turgut'un, Proje tanımından başlayarak Proje Yönetimine dair bilinmesi gereken önemli noktaları, hangi yöntemlerin izlenmesi gerektiği, proje paydaşlarının önemi ve rolünü açıkladığı eğitim çok yakında satışa sunulacaktır.

Piyasadan Haberler

Türkiye Sermaye Piyasaları Kongresi 14-15 Kasım'da

Ülkemizde sermaye piyasamızın gelişmesi ve derinleşmesine yönelik çeşitli etkinlikler yapan Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği, geçtiğimiz yıl ilkini gerçekleştirdiği, Türkiye Sermaye Piyasaları Kongresi'nin ikincisini bu yıl, 14 - 15 Kasım 2017 tarihlerinde Wyndham Grand İstanbul Levent Oteli'nde düzenleyecektir.

Kongre kapsamında ulusal/uluslar arası konuşmacıların yer aldığı, 24 panel ve 21 farklı başlıkta sektöre yönelik eğitim programları düzenlenecektir. Katılımcılar, Kongredeki tüm panellere ve eğitimlere ücretsiz katılabilecektir. Detaylı bilgiye <https://www.sermayepiyasalarikongresi.org.tr/> linkinden erişebilirsiniz.



Kaynak: <http://www.borsaistanbul.com/duyurular/2017/09/25/turkiye-sermaye-piyasalari-kongresi-14-15-kasim-da>

Türkiye Konut Satış İstatistikleri

Türkiye genelinde konut satışları 2017 Temmuz ayında bir önceki yılın aynı ayına göre %42,4 oranında artarak 115 869 oldu. Konut satışlarında, İstanbul 18 083 konut satışı ve %15,6 ile en yüksek paya sahip oldu. Satış sayılarına göre İstanbul'u, 11 669 konut satışı ve %10,1 pay ile Ankara, 6 509 konut satışı ve %5,6 pay ile İzmir izledi. Konut satış sayısının düşük olduğu iller sırasıyla 8 konut ile Ardahan, 17 konut ile Hakkari ve 41 konut ile Şırnak oldu.



Kaynak: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24799>

AİLEM VE ŞİRKETİM

CGS Center'ın her ay yayınlanan ücretsiz bültenidir.

Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlatalım.

Teşekkür ederiz.

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

Bağlıca Mahallesi Bağlıca Bulvarı No: 93
Yalınkılıç Sitesi B-2 Blok 06790 Etimesgut, Ankara

Tel: (312) 220 22 20

Faks: (312) 220 35 34

E-posta: info@cgscenter.org