CGS® Center

Kurumsal
Yönetim ve
Sürdürülebilirlik
Merkezi

Özel Sayı / 2019

İÇİNDEKİLER

03

2019 Yılı Tema Konumuz - Yeni Nesil Patronlar

- "Yeni Nesil Patronlar" - Dr. Güler Manisalı Darman
- Yeni Nesil Patronlar Paneli - Çorum, 08 Şubat 2019
- Yeni Nesil Patronlar Paneli: Büyümenin Yönetilmesi - Eskişehir, 03 Nisan 2019
- Yeni Nesil Patronlar: Yurt Dışına Açılım - Samsun, 20 Haziran 2019
- Yeni Nesil Patronlar: Ailede Birlik - Şirkette Sürdürülebilirlik - Nevşehir 31 Ekim 2019

13

2019 'da Birlikte Çok Verimli ve Keyifli Çalıştık

- Abdülkadir Özcan Grup (AKO Grup)
- Andar Elektromekanik
- Ansa Ambalaj
- Denizciler Dökümcülük
- Indigo Group - Museum Hotel
- Üstünel Dalgıç Pompa
- Teknokar Savunma ve Havacılık
- Eyüpoğlu Mermer (Eymer)
- Pelin Triko

23

Röportajlarla Tecrübeleri Paylaştık

- Gaziantep'te Bir Başarı Hikayesi: Ansa Ambalaj
- Sektöründe Öncü Kuruluş "Teknokar Savunma ve Havacılık"
- Bizim Mavimiz “Indigo” - Bir Aile Şirketi Röportajı

35

Makalelerle Size Ulaştık

- "Strateji Niçin, Ne Zaman, Nasıl?" - Dr. Güler Manisalı Darman
- "Güçlü Yönlere Odaklanma - Doğru Kariyer Planlaması" - Aytuğba Baraz Koç
- "Şirket Anayasası'nda İmtiyaz" - Melike Acardağ
- "Yapay Zeka İle Dijital Pazarlama ve Dijital Pazarlama Dönüşümü" - Ahmet Baysal
- "Algoritmik Düşünme Becerisi ve Günlük Yaşam" - Eser Baransel
- "Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na Uyumlu Musunuz?" - Arabulucu Av. Dr. M. Çağrı Bağatur

İÇİNDEKİLER

50

Yeni E - Eğitim ve Watch' lar Sunduk

- Yalın Üretim E - Eğitim Programı
- Nesnelerin İnterneti ve Dalları
- Aile Şirketlerinde Kurum Kültürü ve Yönetsel Yapının Geliştirilmesi
- Bilgi ve Farkındalık Ekseni
- Yalın Üretim Nedir?
- Zaman ve Önceliklerin Yönetimi
- Yalın Bilgi Güvenliği Yönetimi

54

Başkanımız Dr. Güler Manisalı Darman ODTÜ Yayıncılık Yönetim Kurulu Başkanı Seçildi

57

Başkanımız Dr. Güler Manisalı Darman'ın Verdiği Eğitimler ve Dersler

- Koç Üniversitesi'nde "Üst Düzey Yönetici Eğitim Programında", “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim” Konulu Eğitimi Verdi.
- Türkiye Genelindeki Tüm Kalkınma Ajanslarının Genel Sekreterlerine "Aile-Şirket Anayasası" Eğitimi Verdi
- Bilkent Üniversitesi Executive MBA Programında "Kurumsal Yönetim" Dersi Verdi
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde "Financial Issues in Corporate Governance" Dersleri Verdi
- İzmir Ekonomi Üniversitesi Executive MBA Türkçe ve İngilizce Programlarında "Kurumsal Yönetim" Dersleri Verdi

59

Başkanımız Dr. Güler Manisalı Darman'ın Konuk Olduğu Programlar

- Kanal B'de Yayınlanan "Günce" Programı
- TÜDOKSAD'ın Ankara'da Gerçekleştirilen Toplantısı
- Business Channel Türk'de yayınlanan Doç. Dr. Ebru Karpuzoğlu'nun Sunduğu "Family Companies" Programı

Yeni Nesil Patronlar

Peter Drucker; Büyük Değişimler Çağında Yönetim isimli kitabında der ki; "kumanda otoritesine sahip olmadığınız; ne kontrol altında olduğunuz, ne de kontrol edebildiğiniz durumlarda yönetebilmeyi öğrenmeniz gerekiyor."

Gerçekten de, günümüz şirket yapılanmalarına ve iş modellerine baktığımız zaman, son derece doğru bir söylem olduğunu görüyoruz. Şirketler sadece gelişmiş ülkelerde değil, ülkemizde de giderek daha karmaşık yapılara sahip olmaya başladı. Büyük projeleri yürütebilmek için iş ortaklığı kaçınılmaz hale geldi.

Şirket sahipleri/yöneticileri, şirketin sadece üretmek ve satmaktan ibaret olmadığını anladılar. Finans modelleri değişti. İK yapılanmaları daha karmaşık hale geldi. IT altyapısı olmadan bir şirketi yönetmek nerede ise mümkün değil. Şirket yöneticilerinin, ister şirketin sahibi isterse dışarıdan gelmiş profesyonel olsunlar, güçlerini sadece pozisyonlarından almaları yeterli değildir. Yöneticinin, gücünü aynı zamanda kendinden alması, yönetim sanatı için önemlidir. Bu noktada, bilgiye hakimiyet ve kişisel karizma elbette artı değerleri oluşturmaktadır. Konumuz aile şirketleri olunca, **"Yeni Nesil Patronlar"**ın işinin daha da zor olduğunu görüyoruz.

Bu nedenle 2019 yılında CGS Center olarak "Yeni Nesil Patronlar"a daha çok kulak verdik. Onların deneyimlerini ve karşılaştıkları zorlukları farklı platformlarda paylaştık.

"Kumanda otoritesine sahip olmadığınız, ne kontrol altında olduğunuz ne de kontrol edebildiğiniz durumlarda yönetebilmeyi öğrenmeniz gerekiyor."
Peter Drucker

Ülkemizde birçok aile şirketi ikinci veya üçüncü kuşaklara geçti veya geçme aşamasındadır. Kardeşler/kuzenler dönemi başlamıştır. Ancak, şirketlere baktığımızda, ikinci veya üçüncü kuşakların hepsi şirkete gelmeyebiliyor. Diğer bir ifade ile icracı pozisyonda rol almayıp sadece hissedar olarak kalabiliyorlar. Birçok aile şirketinde; kendi aile şirketinde çalışmak yerine, dışarıda profesyonel yönetici olmayı yeğleyen veya doğrudan kendi işini kurmayı tercih eden, kısacası dışarıda kalan kardeşler/kuzenler olduğunu görüyoruz.

Bazı aileler de, hal böyle olunca, dışarıda kalanların deneyimlerinden, yönetim kurullarında yararlanmayı tercih edebiliyorlar.

Dolayısıyla yeni nesil patronların, şirket yönetiminde olmazsa olmazı “kurumsal yönetim” olarak karşımıza çıkıyor. Yürütme, yönetim ve denetim fonksiyonları birbirlerinden tamamen ayrılıyor. Bu noktada, içeride müdür, genel müdür, CEO konumuna gelen ikinci kuşaklar şeffaflık ve hesap verebilirlik kavramları ile karşı karşıya kalıyorlar. Bu da, ilk anlarda can sıkıcı olabiliyor. Kısacası alışmamız gerekiyor. Bir kişi kendi icraatını kendi denetleyemez.

Bu nedenle CEO-icranın başı ile yönetim kurulu başkanı aynı kişi olamaz. Dedik ya, yeni nesil patronların işi zor. Bir taraftan yönetim kurulu ve hissedarlar ile uğraşırken, diğer taraftan da şirketin kurumsal yapısını etkin ve verimli işler hale getirmek zorundalar. Bunun yolu da güçlü ve profesyonel bir yapı kurmaktan geçmektedir.

Satışların arttırılması, kaliteli üretim, zamanında teslim, doğru ve iyi bir satınalma modeli, stokların doğru yönetilmesi, alacak-borç yönetimi, başarılı bir finans yönetimi iyi bir İK politikası ve şirketin genel sevk ve idaresi gibi bütün başlıklar yeni nesil patronlara meydan okuyan (challenge) konulardır.

Bütün bu konuları yürütürken, “vekil maliyetine” dikkat etmek ayrıca kritik bir konudur. Bu arada, bir de şirketin stratejileri konusu var ki, bu da güçlü yönetim kurulunun önemini bir kez daha gözler önüne sermektedir. Diğer taraftan, bardağın dolu tarafına bakarsak, kurucu babaların yaşamadığı şansı yeni nesiller kullanmaktadırlar.

Kurucu babalar, belki üzerlerinde hesap verebilirlik baskısını yeni nesiller kadar hissetmemiş olabilirler, ancak onlar da unutmayalım, “tepenin yalnızlığını” yaşadılar. Bu nedenle, hazır henüz daha kurucuların eli arkamızda, diğer aile üyeleri, yönetim kurulu yanımızda iken, bize de şirketi daha da güzel noktalara taşımak yükü kalsın.

Yönetim sanatı demişken, Peter Drucker ile başladık, Harvard Business Review (HBR) makalesine atıfta bulunarak bitirelim. Biliyor musunuz, HBR’ın son yılların en iyi yazılarından bir tanesi olarak seçilen makale “Patronu Yönetmektir”.

Patron(lar) kim; kurucu baba ve diğer hissedarlar.

Dr.Güler Manisalı Darman
CGS Center Başkanı

Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı ve CGS Center İş Birliği İle Çorum'da 'Yeni Nesil Patronlar' Paneli Düzenlendi

Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı (OKA) tarafından Çorum'da düzenlenen 'Yeni Nesil Patronlar' paneli, CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman tarafından yürütülmüştür. Panelistler aile şirketlerinin başarılı ikinci kuşaklarından; Denizciler Dökümcülük Genel Müdürü Cenk Denizci, Ansa Ambalaj Genel Müdürü Bahadır Bozoğlu, Alfer Mühendislik Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Cem Özdemiroğlu ve Üstünel Dalgıç Pompa İş Geliştirme ve Finans Müdürü Eda Ovaçam'dır.

Başkanımız Dr.Güler Manisalı Darman'ın konuşmasıyla başlayan panel, sonrasında panelistlerin konuşmalarıyla devam etmiştir. Özellikle aile şirketlerinde ikinci kuşak olmak ve bu noktada yapılan aile anayasası ve kurumsal yönetim çalışmalarının ele alındığı panel verimli ve keyifli geçmiştir.

Sayın Manisalı konuşmasında, aile şirketlerinde aile anayasası yazılması sürecinden başlayarak kurumsallaşma ve kurumsal yönetim konularının öneminden bahsetmiştir. Bu kapsamda, aile şirketlerinin sürdürülebilir olması yolunda en önemli adımın kurumsal yönetim altyapısının oturtulması olduğunu, özellikle profesyonel yönetim kurulu anlayışının aile şirketlerinde mutlaka yerleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Dr. Güler Manisalı Darman'ın konuşmasından sonra, söz alan konuşmacılar kendi deneyimlerini paylaşmışlardır.

Panelde ilk olarak aile şirketlerinde 2.kuşak olmanın sorumluluklarının neler olduğunu tartışılmıştır.

Alfer Mühendislik Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Cem Özdemiroğlu, en büyük zorluğun kendini ispat etme ve öğrenme süreci olduğunu belirtmiştir. Denizciler Dökümcülük Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Cenk Denizci ise aileden olup şirkette çalışmayanlara da hesap verebilir ve şeffaf olmak gerektiğini, aynı zamanda birinci kuşaklardan daha çok çalışarak kendini onlara ispat etmek gerektiğini vurgulamıştır.

ANSA Ambalaj Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Bahadır Bozoğlu birinci kuşakla anlaşabilmek için, matematikle hareket etmek gerektiğini, verileri iyi analiz etmenin önemli olduğunu ve bu noktada kurumsal hafızanın iyi olmasının şart olduğunu vurgulamıştır.

Üstünel Dalgıç Pompa İş Geliştirme ve Finans Müdürü Eda Ovaçam ise aile şirketlerinde iyi iş yapmanın yanında, ilişkileri iyi yönetmenin ikinci ve üçüncü kuşaklar için en büyük sorumluluk olduğunu ifade etmiştir.

Panelistler ikinci olarak aile şirketlerinin sürdürülebilirliği konusunda önemli noktalar ve yapılması gerekenler hakkındaki görüşlerini belirtmişlerdir. ANSA Ambalaj Genel Müdürü Bahadır Bozoğlu firmaların ortak akıl platformlarında toplanması ve deneyimlerini paylaşması gerektiğini belirtirken, Alfer Mühendislik Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Cem Özdemiroğlu bunun sırrının; paylaşım, kazanç, yetki, ego gibi durumları törpülemek olduğunu vurgulamıştır. Üstünel İş Geliştirme ve Finans Müdürü Eda Ovaçam ise bu bayrak yarışını herkesin azimle götürmesi gerektiğini söylemiştir. Panelin devam eden bölümlerinde; Başkan Dr. Güler Manisalı Darman'ın panelistlerden aile anayasası yazma süreçleri sırasında yaşadıklarını paylaşmalarını istemiştir.

"Aile şirketlerinde iyi iş yapmanın yanında ilişkileri iyi yönetmek, ikinci ve üçüncü kuşaklar için en büyük sorumluluktur."

Panelistlerden Bahadır Bozoğlu ve Cenk Denizci aile anayasasının şirketin geleceğini garanti altına almak için önemli bir sözleşme ve el kitabı olduğunu, bu süreçte zorlu zamanlar yaşandığını ancak karşılıklı saygı içinde herşeyin çözüldüğünü belirtmişlerdir.

Sayın Cem Özdemiroğlu bu çalışmada işi iyi bilen tarafsız bir hakemin çok önemli olduğunu ve kendilerinin çalışması sırasında Sayın Dr. Güler Manisalı Darman'ın bu süreci çok iyi çözümlediğini vurgulamıştır.

Son olarak Sayın Eda Ovaçam da aile anayasası yazılması sürecinde baştan bazı kurallar koyulduğunu ve süreç boyunca da bu kurallara uyularak gidildiğini belirtmiş, bu sırada Güler Manisalı Darman'ın her türlü anlaşmazlıkta çok büyük rol oynadığını söylemiştir.

Panelin son konusu olarak panelistler, şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde yaşadıkları zorluklardan bahsetmişlerdir. Sayın Bahadır Bozoğlu ve Cenk Denizci şirketin büyüme sürecinde en çok yapılan hatalardan birinin, en iyi çalışana, yapabileceğinden çok iş yükleyerek onu verimsiz hale getirmek olduğunu söylemiş; kurumsallaşma ile tüm görev tanımlarının ve süreçlerin belirginleşmesinin çok faydalı olduğundan bahsetmişlerdir.

Panelin ardından Sayın Dr. Güler Manisalı Darman ve panelistler Çorum'un önde gelen şirketlerinden Duduoğlu Çelik Dövme San. Tic. A.Ş. tarafından organize edilen yemeğe katılmışlar ve panelistlerle birlikte Duduoğlu firmasını ziyaret etmişlerdir. Başta paneli düzenleyen Orta Anadolu Kalkınma Ajansı, evsahipliği yapan Duduoğlu firması, ilgilerini esirgemeyen Çorum Organize Sanayi Bölgesi Sanayicileri Derneği (ÇOSİAD) Başkanı Hayri Şamlı olmak üzere değerli panelistlere ve tüm katılımcı firmalara teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Eskişehir Sanayi Odası ve CGS Center İş Birliği İle "Yeni Nesil Patronlar: Büyümenin Yönetilmesi Paneli" Gerçekleştirildi

Eskişehir Sanayi Odası ve CGS Center iş birliği ile düzenlenen 'Yeni Nesil Patronlar : Büyümenin Yönetilmesi" Paneli, CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman tarafından yürütülmüştür. Panelistler aile şirketlerinin başarılı ikinci kuşaklarından;

- Volkan İtfaiye A.Ş. Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Yaşar Tecim,
- Indigo Grup A.Ş. Genel Müdürü - Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Tolga Tosun
- Andar Elektromekanik Sistemler Ltd. Şti. Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Gökhan Koyuncu olmuştur.

Başkanımız Dr.Güler Manisalı Darman'ın konuşmasıyla başlayan panel, sonrasında panelistlerin konuşmalarıyla devam etmiştir.

Özellikle aile şirketlerinde ikinci kuşak olmak, ikinci kuşakların bayrağı devralması, büyüme kavramı ve bu noktada yapılan aile anayasası ve kurumsal yönetim çalışmalarının ele alındığı panel verimli ve keyifli geçmiştir

Sayın Manisalı konuşmasında, aile şirketlerinde aile anayasası yazılması sürecinden başlayarak kurumsallaşma ve kurumsal yönetim konularının öneminden bahsetmiştir. Bu kapsamda, aile şirketlerinin sürdürülebilir olması yolunda en önemli adımın kurumsal yönetim altyapısının oturtulması olduğunu ve özellikle profesyonel yönetim kurulu anlayışının aile şirketlerinde mutlaka yerleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Dr.Güler Manisalı Darman'ın konuşmasından sonra, söz alan konuşmacılar kendi deneyimlerini paylaşmışlardır.

Panelde ilk olarak büyümenin yönetilmesinde karşılaşılan zorlukların neler olduğu tartışılmıştır.

Indigo Group Genel Müdürü Tolga Tosun, asıl önemli konunun şirketlerdeki büyümenin sürdürülebilirliği olduğunu vurgulamıştır. "Şirketiniz bir senede güzel bir ivme ile yükselişe geçebilir, çok fazla büyüyebilirsiniz, fakat bunu ne kadar sürdürebilirsiniz? Asıl önemli nokta budur" diyerek sürdürülebilirliğin önemini belirtmiştir. Ayrıca Sayın Tosun, kriz anlarında büyümenin mümkün olmadığını ve en iyi ihtimal marka değerini korumanın bile büyük bir meziyet olduğunu belirtmiştir.

Volkan İtfaiye Genel Müdürü Yaşar Tecim, şirketlerinin seri üretim yapan bir şirket olmadığını, sipariş üzerine çalışan bir şirket olduğunu belirtmiştir. Büyümek için müşteri memnuniyetinin çok önemli olduğunu vurgulamıştır. Böylece daha çok müşteriye sahip olarak daha hızlı şekilde büyüyebileceklerini ve insan kaynakları konusunda büyümenin de çok önemli olduğunu vurgulamıştır.

Andar Elektromekanik Genel Müdürü Gökhan Koyuncu, şirketlerinin yeni kurulduğunu belirterek büyüme hızlarının normal olduğunu düşünürken diğer yandan da bu yükselişi devam ettirme konusunda çok fazla çalıştıklarını ifade etmiştir. Asıl önemli olanın kendi kendine büyümeden ziyade biz yokken nasıl büyümeye devam edeceği konusunda kafa yorduklarını belirtmiştir. Büyümeyi sürdürebilmek için, yeni teknolojiler üretilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Başta paneli CGS Center işbirliği ile düzenleyen Eskişehir Sanayi Odası olmak üzere değerli panelistlere ve tüm katılımcı firmalara teşekkürlerimizi sunuyoruz.

CGS Center Samsun Ticaret ve Sanayi Odası Genç Girişimciler Kurulu İle Birlikte "Yeni Nesil Patronlar: Yurtdışına Açılım" Paneli Gerçekleştirildi.

Samsun Ticaret ve Sanayi Odası Genç Girişimciler Kurulu ile CGS Center Samsun Ticaret ve Sanayi Odası'nda "Yeni Nesil Patronlar: Yurtdışına Açılım" panelini gerçekleştirdi. Panel CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman tarafından yürütülmüştür. Panelistler aile şirketlerinin başarılı ikinci kuşaklarından;

- FAF Vana Sanayi İhracattan Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi Kadir Akpınar
- Kıran Bilyacılık Ticaret Sanayi Ltd. Şti ve Çakmak Yedek Parça İmalat Ltd. Şti. Kurucu Ortağı Ayşegül Çakmak
- ANSA Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş. İhracattan Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi Kamil İlker Ertürk
- Kotil Dış Ticaret Ltd. Şti. Yönetim Kurulu BaşkanYard. – İstanbul ve Contesse NV Kurucu Ortak –Yönetim Kurulu Üyesi Nihat Kotil oldu.

Başkanımız Dr.Güler Manisalı Darman'ın konuşmasıyla başlayan panel, sonrasında panelistlerin konuşmalarıyla devam etmiştir. Panelde ilk olarak ikinci kuşakların şirkete ilk geldiklerinde neler yaşadıkları tartışılmıştır. Ansa Ambalaj İhracattan Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi Kamil İlker Ertürk, Ansa Ambalaj'da ihracat için ayak sesleri duyulmaya başladığı zamanlarda, bu ihtiyaca karşılık olarak kendisinin uygun görüldüğünü ve şirkete çağrıldığını ifade etmiştir.

İlk zamanlarda ithalat, ihracat nedir, bunların anlamlarını araştırdığını, daha sonrasında vizyon, misyon ve değerlerini araştırarak Ansa Ambalaj'a neler katacağı konusunda bilinçlendiğini vurgulamıştır. Ansa Ambalaj'ın neler yaptığı ve neler yapılabileceği konusunda daha fazla bilgiye sahibi olduktan sonra şirketi tanıtacak görseller oluşturup, e-posta yolu ile dış şirketlerle paylaştığını belirtmiştir.

Özellikle aile şirketlerinde ikinci kuşak olmak ve bu noktada yapılan aile anayasası ve kurumsal yönetim çalışmalarının ele alındığı panel verimli ve keyifli geçmiştir.

Faf Vana İhracattan Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi Kadir Akpınar, ilk etapta üretim ve ar-ge ile başladığını ifade etmiştir. Daha sonra yaşanan sıkıntılar nedeniyle ihracat departmanında çalışmaya başladığını belirtmiştir. Gelirlerin %50'sini ihracattan kazandıklarını ifade eden Sayın Akpınar, yurtdışı işine çok ciddi önem verdiklerini vurgulamıştır.

Kotil Dış Ticaret Ltd. Şti. Yönetim Kurulu Başkan Yard. Nihat Kotil, ortaokul son sınıfta şirkette çalışmaya başladığını ve ilk başladıklarında ithalat işi ile başladıklarını ifade etmiştir. Stratejileri, yurt dışındaki en yenilikçi ürünleri Türkiye'de pazarlamak olduğunu belirterek, 2007 yılında Çin'de fuara giderek, orada yeni bir ürün için Amerikalı ortaklarla iş birliği yaptıklarını ifade etmiştir. Bu şekilde dış ticaret adına yeni bir adım daha atıldığını ifade etmiştir.

Panelimizde daha sonrasında üretim ve kalite bazlı karşılaşılan sorunlar ve çözümler çözümler üzerinde durulmuştur. Sayın Akpınar, finansmanda verimliliğin ve stok maliyetlerinin önemli olduğunu belirtmiştir. Verimliliği sağlamak ve bunu sürdürebilmek için yalın üretim ile çalıştıklarını ve bu çalışmanın israfı önem arz ettiğini vurgulamıştır. Ayrıca sistemler verimli hale getirildiğinde aksaklık olsa bile kolay çözülebileceğini vurgulamıştır.

Sayın Kotil, babasının kendisine çok destek verdiğini ve bu nedenle yurt dışı girişimlerinde daha özgüvenli olduğunu belirtmiştir. Yurtdışı işinde dijital ve biraz mobil olunması gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca denetim mekanizmasının olması gerektiğini ifade etmiştir. Özellikle ihracat yapılan ülkelerle, ülkenin zaman dilimine göre, iletişime geçmenin ve zamanı yönetmenin önemli olduğunu vurgulamıştır.

Sayın Ertürk, kurumsallaşma calışmaları yapılmadan önce kararların müşteri memnuniyetine ve babalara bağlı olduğunu ifade etmiştir. Fakat, yapılan çalışmalardan sonra sistemli hale geldiğini vurgulamıştır. İhracat konusunda en büyük şanslarının işletmeyi çok iyi tanıyan babaların, ikinci kuşaklara her zaman her yerde destek olması olduğunu belirtmiştir. Sayın Ertürk ayrıca yurtdışında görüşmeler esnasında, zaman yönetimine de önem verilmesinin gerektiğini belirtmiştir.

Kıran Bilyacılık Ticaret Sanayi Ltd. Şti ve Yedek Parça İmalat Ltd. Şti. Kurucu Ortağı Ayşegül Çakmak, öncelikle imalat yapmanın çok zor olduğunu belirtmiştir. Kendilerinin bir grup şirketi olduklarını ve her şirkette profesyonel aile bireylerinin yönetici olarak çalıştığını ifade etmiştir. Sayın Çakmak, her şirketin muhabese ve evrak sistemlerini ayırarak karışıklıkları önlemeye çalıştıklarını vurgulamıştır. Fakat şirketlerle ilgili önemli kararlar alınacağı zaman, tüm yöneticilerin toplanarak ortak karar aldıklarını belirtmiştir.

Başta paneli CGS Center işbirliği ile düzenleyen Samsun Ticaret ve Sanayi Odası Genç Girişimciler Kurulu olmak üzere değerli panelistlere ve tüm katılımcı firmalara teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Nevşehir’de TOBB Genç Girişimciler Kurulu ve Ahiler Kalkınma Ajansı İle Birlikte CGS Center Tarafından Düzenlenen “Yeni Nesil Patronlar-Ailede Birlik, İşletmede Sürdürülebilirlik” Panelimizde Babalar ve Oğullar Buluştu

TOBB Nevşehir Genç Girişimciler Kurulu, Ahiler Kalkınma Ajansı ve CGS Center iş birliği ile Nevşehir'de düzenlenen 'Yeni Nesil Patronlar: Ailede Birlik İşletmede Sürdürülebilirlik' paneli, CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman tarafından yürütülmüştür.

Panelimize başarılı iki şirketimiz katılmıştır. Gaziantep’den Ansa Ambalaj A.Ş.'yi temsilen Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Bozoğlu, Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdür Bahadır Bozoğlu panelde görüşlerini belirtmişlerdir. Ayrıca, Ankara’dan FAF Vana A.Ş.’yi temsilen Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür olan Faruk Akpınar, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Ali Serdaroğlu ve İhracattan Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi Kadir Akpınar katılmıştır

Kapadokya Lodge Otel’de düzenlenen panel Nevşehir Valisi İlhami Aktaş, Nevşehir Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı M. Arif Parmaksız, Nevşehir Ticaret Borsası Başkanı İbrahim Salaş, Genç Girişimciler Başkanı Osman Vergiveren, Ahiler Kalkınma Ajansı (AHİKA) Genel Sekreteri Bekir Varol'un konuşmalarıyla başlamıştır.

Sonrasında Dr.Güler Manisalı Darman'ın konuşmasıyla devam ederek, sonrasında panelistlerin konuşmalarıyla devam etmiştir.

Özellikle aile şirketlerinde ikinci kuşak olmak ve bu noktada yapılan aile anayasası ve kurumsal yönetim çalışmalarının ele alındığı panel verimli ve keyifli geçmiştir.

Panelimizde ilk olarak, Aile Şirket Anayasa'sının yazılmasına, nasıl ihtiyaç duyulduğu üzerinde durulmuştur.

ANSA Ambalaj Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Bozoğlu, ilerleyen yıllarda doğal olarak aktif çalışma gücünün kalmayacağını, şirketten tam olarak çekilmek yerine danışma kuruluna geçip, şirket ile ilgili gelişmelerden haberdar olup, ikinci kuşakların şirkette aktif olarak çalışmasını istediğini belirtmiştir. İkinci kuşakların, belirli kurallara göre görev almalarının şirket sağlığı için çok önemli olduğunu ifade eden Sayın Bozoğlu, aile şirket anayasasının yazılmasına da tüm bu nedenlerden dolayı karar verildiğini vurgulamıştır.

ANSA Ambalaj Genel Müdürü Bahadır Bozoğlu, uzun yıllardan beri üretimin her safhasında görev aldığını, fabrikadaki birçok işi görerek, deneyimler yaşayarak Ansa Ambalaj'da ilerlediğini ifade etmiştir. Her şirkette olduğu gibi geçmişte bazı problemlerin yaşandığını, bunları aşmak için kurumsal alt yapının oluşmasının önemini anladıklarını belirtmiştir. Bunun üzerine böylesine önemli bir konunun işin ehline bırakılması gerektiğini düşündüklerini vurgulamıştır.

Ansa Ambalaj'da düzenin oturtulması, problemlerin çözülmesi için Aile Şirket Anayasa'sının yazılmasına karar verdiklerini belirtmiştir.

FAF Vana Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Başkanı Faruk Akpınar, şirketteki bütün işlere yetişemediğini ve şirkette görev dağılımının olmasının çok önemli olduğunu vurgulamıştır.Bunun yanısıra, ikinci kuşakların, teknolojiye olan yatkınlığından dolayı teknolojiyi verimli kullanarak, şirketi daha iyi noktalara getireceklerini düşündüğünü ifade etmiştir. Bu bağlamda, ikinci nesli şirkete sistemli şekilde dahil etmek için aile şirket anayasasının çok önemli bir yere sahip olduğunu vurgulamıştır.

"Benim oğlum veya benim kızım bu işi benden daha iyi yapar sözünü söylemek gerekir."

Daha sonra panelimizde,kurumsallaşma çalışmalarında şirketlerde ne gibi adımlar atıldığı konusu tartışılmıştır.

Sayın Kadir Akpınar, kurumsallaşma çalışmalarında görev tanımlarının yapılmasının, şirketteki işlerin belirli bir sistem üzerinde yürütülmesinin, şirketi çok iyi noktalara taşıdığını belirtmiştir. Kadir Bey, kurumsallaşma çerçevesinde dış ticaretten sorumlu olduğunu ve Rusya'ya bir merkez kurarak ihracat oranını daha iyi noktalara getirdiklerini ifade etmiştir. Kadir Bey, kurumsallaşma çalışmaları tamamlanmayıp, görev tanımları her kişi için ayrı olmasaydı, ihracat konusunda cok büyük adımlar atılamayacağını vurgulamıştır.

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Ali Serdaroğlu, şirket içerisinde çalışan beyaz yakalılar ile yaşanan problemlerin neler olduğu üzerinde tecrübelerini paylaşmıştır.

Sayın Serdaroğlu, kurumsallaşmış şirkette kurum kültürü var ise şirkette çalışan personelin kendini rahat hissettiğini ve profesyonel beyaz yakalıların şirkette uzun yıllar kalabildiklerini vurgulamıştır. Çalışanlar Uzun yıllar şirkette çalışarak daha iyi pozisyonlara geleceklerini bildikleri için, daha verimli çalıştıklarını ifade etmiştir. Şirketlerinin, 52 bayiye sahip olduğunu belirterek aile şirket anayasası ve kurumsallaşma çalışmaları olmasaydı, bu sürecin çok zor yönetileceğini vurgulamıştır.

Sayın Kadir Akpınar, yıllardır çalışan beyaz yakalıları ve işçileri çalıştıkları kalıptan çıkarıp farklı çalışma yapısına adapte etmenin zor olduğunu belirterek, zorlu süreçte çok fazla mücadele verdiklerini vurgulamıştır.

Başta paneli CGS Center işbirliği ile düzenleyen TOBB Nevşehir Genç Girişimciler Kurulu ve Ahiler Kalkınma Ajansı olmak üzere değerli panelistlere ve tüm katılımcı firmalara teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Orta Karadeniz Kalkınma Ajans'ının Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma Danışmanlığı Projesi Kapsamında Dört Şirket (Hatap Değirmen, Ünal Yem, Dura Makina, Güven Yem) İle Mevcut Durum Tespiti ve Çözüm Önerileri Çalışması Gerçekleştirilmiştir

Hatap Değirmen

CGS Center, Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı Çorum Yatırım Destek Ofisi ile birlikte yürüttüğü "Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma" projesinin birinci etabı Çorum'da gerçekleştirildi.

Proje kapsamında ilk olarak Hatap Değirmen ziyaret edildi. 1929 yılında kurulmuş olan Hatap Değirmen, 2008 Yılı itibariyle entegre iki un fabrikasında 300 ton/gün, yem fabrikasında 20 ton/saat kapasiteyle üretime devam etmektedir.

Hatap Değirmen'in Yönetim Kurulu Başkanı olan Latif Kavukçu 3. kuşak aile üyesi olup, genel koordinatör olarak görev alan Adil Kavukçu ise 4. kuşak aile üyesi olup, şirkette icracı pozisyonda çalışmaktadır.

Hatap Değirmen'in hem yem hem un fabrikası ISO 22000:2005 kalite yönetim sistemi belgesine sahiptir. Bugün Hatap Değirmenleri Türkiye'nin en kapasiteli ve en modern un fabrikalarından birisidir. 80 yıllık tecrübesi, modern teknoloji ile donatılmış bir fabrikadır.

Dört Nesil Bir Arada

Dura Makina

Dura Makina, un ve yem, tahıl ve bakliyat, ağaç endüstrisi, hazır gıda ve ekmek, plastik, alçı ve maden gibi farklı sektörlere pnömatik taşıma ve tartım ekipmanları ve fabrika bazlı özel üretim makinaları üretmektedir.

Dura Makina Türkiye'de bulunan un ve yem fabrikası kuran sektördeki firmaların yaklaşık %78'ine üretmiş oldukları makina ve parçalarını satmaktadır.

Dünyada gıda sektörünün %60 pazarına hakim olan Bühler firmasına özel üretim makina parçaları da üretmektedir. "Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma Danışmanlık" projesi kapsamında CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman ve Yeni Nesil Sistem Geliştirme Uzman Yardımcısı Ahmet Baysal Dura Makina'da çalışmalarını yürütmüştür.

Ünal Yem

Ünal Yem; karma yem üretiminde yurtiçi ihtiyaçları karşılamak üzere 43 çalışanıyla, ISO kalite standartlarında yaklaşık 20 bin metrekare tesisiyle, yıllık üretim kapasitesini 120.000 tona çıkarmıştır. 1990 yılında faaliyete başlayan Ünal Yem, 28 yıllık süreçte üretim kalitesini artırmakla beraber karma yem üzerine büyükbaş ve küçükbaş yemlerin üretimini yapmaktadır.

"Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma Danışmanlık" projesi kapsamında, Finansal Yönetim Hizmetleri ve Akademi Koordinatörü Melike Acardağ ile Yönetim Hizmetleri Koordinatörü Selen Sahillioğlu Çorum Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyetini sürdüren Ünal Yem San. Ve Tic. Ltd. Şti.'nde çalışmaları yürütmüştür.

Güven Yem

Güven Yem 1988 yılında Şıhlar Emir Yem San.ve Tic. Ltd. Şti. olarak 3.352 m2'si kapalı olmak üzere toplam 6.000 m2 üzerine Çorum Ankara Asfaltı 7.Km'de inşa edilmiş olup, 1990 yılında isim tahsisine giderek Güven Yem San. Ve Tic. Ltd. Şti. adı altında faaliyetlerine devam etmektedir. Yem imalatına büyükbaş ve küçükbaş hayvan yemi olmak üzere 12 kişilik idari ve üretim personeli ile başlanılmıştır. Şu anda ise 11.130 m2'si kapalı, toplam 16.730m2 üzerinde faaliyetine devam etmektedir.

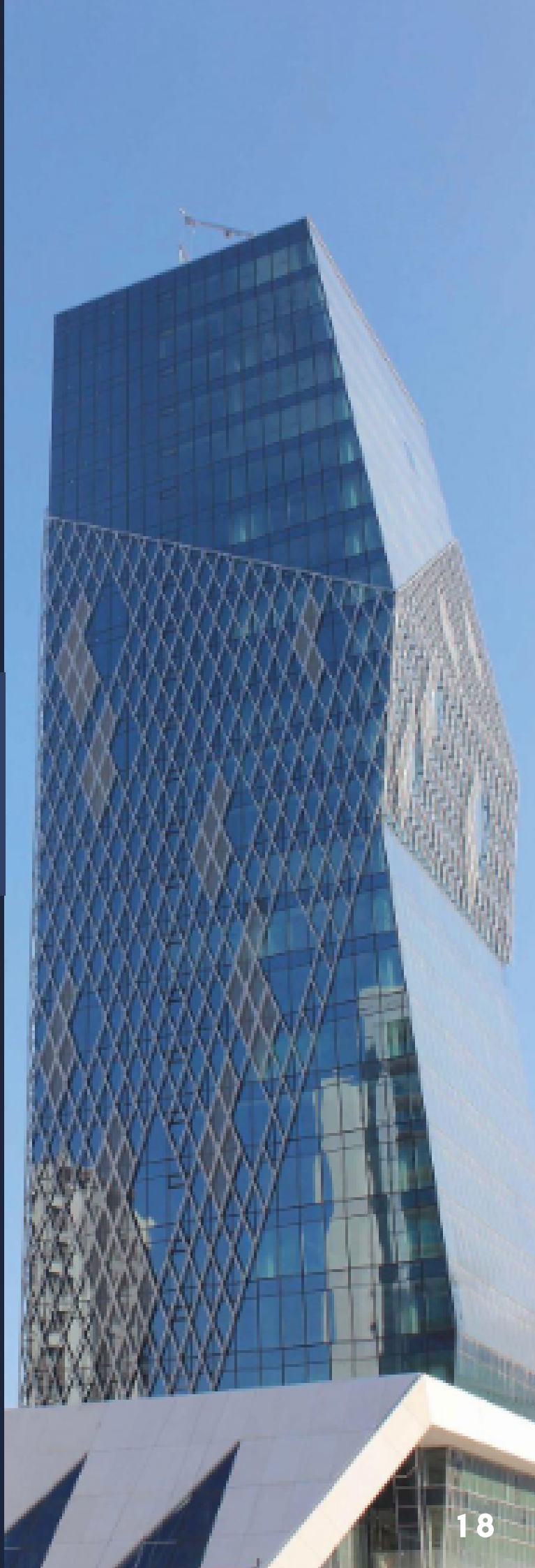
Güven Yem'in şu anki personel sayısı da 46'ya ulaşmıştır. Yem fabrikalarının görev tanımı günümüzde değişiklik arz etmiştir. Artık yem fabrikaları salt hammaddeleri uygun fiyata alan, karıştıran ve belli bir karla satan işletme tanımından çıkmış, üreticilere yön gösteren, onların daha karlı üretim yapmaları için onlara yeni teknikler tanıtan bu konuda rehberlik yapan, hayvanlarını beslemede bilimin gerektirdiği ölçülerde onlara ışık tutan adeta yaşayan bir organizma halini almıştır. Güven Yem Sanayi olarak, teknik bilgi, görgü ve uygulamalarda daha iyi hizmet vermek için çalıştırdıkları personellerde daha seçici davranmaktadırlar.

Hammadde alımlarında kalite standartlarını sağlayacak bölgenin en kapsamlı en donanımlı laboratuvarı kurularak hammaddenin ilk fabrikaya girişinden ve mamül madde olarak paketlenmesine kadar her safhada çok sayıda analize tabi tutmaktadır.

Kalite Güven Yem'in olmazsa olmazıdır. Güven Yem bu konularda satışını yaptığı ürünlerin satış sonrası danışmanlık hizmetini de başarıyla sağlamaktadır.

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CGS Center) olarak, Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı bünyesinde yürütülen "Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma Danışmanlık"ı projesi kapsamında, CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman ile Yeni Nesil Sistem Geliştirme Uzman Yardımcısı Ahmet Baysal Çorum'da faaliyetini sürdüren Güven Yem San. Ve Tic. Ltd. Şti.'nde çalışmalar yürütmüştür.

2019'da Birlikte Çok Keyifli ve Verimli Çalıştık



Abdülkadir Özcan Grubu (AKO Grup)

1955 yıllarında ticarete başlayarak, firmalara hurda lastik temin etmeye başlamıştır. 1970 yılına gelindiğinde **Abdulkadir Özcan A.Ş (AKO)** kurulmuştur. 1986 yılında ise AKO'nun şubeleşmesi başlamıştır ve ilk şube Mersin'de kurulmuştur. 1990'lı yıllarda ithalata başlayarak, dünya çapındaki markaların ülkedeki tek temsilcisi olmuştur. 1993 yılına gelindiğinde AKO bünyesinde ilk üretim faaliyetleri başlamıştır. 2000'li yıllarda jant sektörüne de giriş yapmıştır.

2005 yılı Nisan ayında 1976 yılında kurulmuş olan ve Türkiye'nin yerli sermayeli lastik üreticisi olan Petlas, Abdulkadir Özcan yönetimindeki AKO tarafından satın alındı. 2013 yılında AKO, kendi bünyesinde bir jant fabrikası kurdu. CGS Center Kurucu Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman, AKO Grup iile 2019 yılında **"Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Aile-Şirket Anayasası Projesi"** başlamıştır. Bununla birlikte "Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve Aile Anayasa'sının Sahaya İndirilmesi" projesi de eş anlı yürütülmeye devam etmektedir.

ANSA Ambalaj

Ansa Ambalaj, 20.000 m2 'si açık, 10.000 m2 'si kapalı olmak üzere toplam 30.000 m2 alanda yılda ortalama 6.000 ton fibrilize iplik ve sentetik çuval üretimi gerçekleştirmektedir.

Kuruluşundan bu yana değişmeyen ticari prensipleri ile bulunduğu sektör içerisinde her zaman yeri olan Ansa Ambalaj, deneyimli kadrosu ve kaliteden ödün vermeyen hizmet

anlayışıyla, sektöründeki örnek firmalardan biridir. Ansa Ambalaj'ın bünyesindeki AR-GE faaliyetleri ile üretim hatlarına kazandırmış olduğu esneklik sayesinde, müşterilerin farklı standartlardaki taleplerine de cevap verebilmektedir. CGSCenter'ın **"Aile-Şirket Anayasası"** projesini tamamlamasının ardından **"Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma"** çalışmaları da başarıyla gerçekleştirilmiştir.

Andar Elektromekanik

Savunma ve havacılık alanında sahip olunan mühendislik ve Ar-Ge tecrübesi ışığında, 2012 yılından beri, hareketli mekanizmalar için özgün ve özelleşmiş elektromekanik sistemler geliştirmekte ve "zor problemleri" çözmektedir. Farklı niteliklerdeki hava ve kara platformları başta olmak üzere, geniş bir yelpazedeki platform ve alt sistemler için, müşterilerinin kalite, Bütçe ve takvim beklentilerine uygun şekilde; tasarım, geliştirme, üretim ve destek faaliyetlerini de içeren yenilikçi ve yüksek teknolojili çözümlerle fark yaratmaktadır. Bugüne kadar üstlenilen projelerin önemli bir bölümünde, rafta hazır bir elektromekanik sistem çözümünün kullanılamadığı durumlarda, kendi tasarımlarıyla zorlukların üstesinden gelmektedir. Kalifiye edilmiş ürüne uzanan süreçte optimum çözüme ulaşmak için, sadece alt sistemleri değil, üretim tezgâhı ve test sistemlerini de içerecek şekilde, ihtiyaç duyulan tüm alt bileşenleri de kendileri tasarlayıp ve üretmektedir. Geliştirdikleri ürünleri, çevresel ve elektromanyetik standartlara (MIL-STD-810 ve MIL-STD-461) göre test ediyor, kullanıcının ihtiyaçları doğrultusunda; elektronik yedekli, mekanik yedekli, sivil havacılık standartlarının (DO-254 ve DO-178) gereklerini karşılayabilecek seviyedeki yazılım ve donanım özelliklerine sahip olarak teslim edebilmektedir.Müşterilerine, sadece rekabetçi fiyat değil emniyet, ağırlık ve hacim avantajı da sunan güvenli ürünler teslim edebilmek için, hazır çözümler yerine, elektromekanik sistemlerinde kullandıkları her türlü gömülü yazılım ve donanımı da kendileri geliştirip, üretmektedir. CGS Center Başkan'ı Dr. Güler Manisalı Darman, Andar Elektronik ile **"Ortaklar Sözleşmesi - Şirket Anayasa"** projesi çalışmalarını yürütmüştür.

Denizciler Dökümcülük

Denizciler Dökümcülük San. Ve Tic A.Ş. 1978 yılında İzmir'de kurulmuştur. 30 yılı aşkın tecrübesi ile yüksek kalitede gri ve sfero döküm parçalar üretmektedir. Üretilen parçalar başlıca makine sanayinde, su ve hidrolik pompalarda, inşaat sektöründe ve tarım makinelerinde kullanılmaktadır. Amaçları yüksek ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti ve müşterilerin döküm ihtiyaçlarını ve problemlerini çözmektir.

30 yılı aşkın tecrübesi ile yüksek kalitede gri ve sfero döküm parçaları üreten Denizciler Dökümcülük CGS Center ile **Aile Şirket Anayasası ve Kurumsal Yönetim** çalışmalarını sürdürmektedir.

Feba Elektronik

CGS Center Feba Elektronik'te Kurumsallaşma çalışmalarını yürütmüştür.
1995 yilinda Ankara'da laser printer, bilgisayar, elektronik kart, onarımları ve Turkiye genelinde yedek parça satışı amacıyla Bahadir Felek tarafından kurulmuştur. 1998 yılında EGE Serbest Bölge'de ilk subesini acarak Avrupa Bölgesindeki firmalara laser printer parçaları ve elektronik kart onarım hizmeti vermeye başlamıştır.Bugün; Ankara Merkez,

Ege Serbest Bölge, İstanbul, İzmir ve Moskova olmak üzere toplam 5 servis noktasında faliyet göstermekte ICT ürünleri banka elektronik ekipmanları, P.O.S, elektronik cihazları ve diğer mekanik ve elektronik ürünleri üreten orijinal üretici (OEM) yurtiçi ve yurtdışı firmalara, garanti ve depo onarımları, ürün yenileme servis hizmeti sağlamaktadır.

Indigo Group - Museum Hotel

Aile anayasası çalışmalarını tamamladığımız Indigo Group ile çalışmalarımız kurumsallaşma ve kurumsal yönetim ile devam ediyor.

Indigo Group; kurulduğu ilk günden bugüne yapmış olduğu her yatırımı ile öncü olmayı başarmış, özellikle Kapadokya bölgesinin turizm açılımlarında önemli rol almış bir şirketler grubudur. Turizm sektöründen ayrı olarak aynı zamanda jeotermal enerji, tarım ve bağcılık alanlarında da yatırımları olan Indigo Group; Museum Hotel, Indigo Jeotermal, Matiana Travel, Boutique Style Travel, Lil'a Restaurant, Indigo Tarım, Indigo Gallery, Cross Golf ve leMusee markalarını bünyesinde bulundurmaktadır.

Üstünel Dalgıç Pompa

Üstünel ile 6 yıl önce aile-şirket anayasası, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim çalışmaları yapılmış, 2019 yılında da EBRD projesi kapsamında Üstünel ile aile-şirket anayasasının revizyonu ve kurumsal yönetim çalışmalarımız tamamlanmıştır.

1978'den bugüne çevreye ve insana saygılı şekilde %100 yerli üretim ile Türkiye ekonomisi için katma değerli ürün üretmektedir ve teknolojik yaklaşımlarla sürdürülebilir büyüme sağlamaktadır.

1978 yılında, İzmir 3. Sanayi Sitesinde 100 m²'lik atölyede 5 kişi ile faaliyete başlayan Üstünel, 2019 itibari ile 10.000 m²'lik kapalı alana sahip merkez & montaj fabrikalarında yaklaşık 200 kişilik ekibi ile suya yön veren çözümler üretmektedir.Türkiye'de ilk paslanmaz dalgıç pompayı üreten Üstünel, bugün itibari ile tarımsal amaçlı yağmurlama, damla-sulama, salma sulama, kanal ve nehirlerden su ihtiyacını karşılamak amacıyla çoklu ürün portföyü olan dalgıç pompa, dalgıç motor, hidrofor ve drenaj pompa ile ihtiyaca özel çözümler sunmaktadır.

Teknokar Savunma ve Havacılık

Teknokar ile tamamladığımız Kurumsallaşma çalışması "Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Aile Şirket Anayasa'sı" Projesi ile 2019 yılında da devam etmiştir.

Teknokar 2004 yılında savunma sanayine hizmet vermek için kurulmuştur. Teknokar savunma sanayi için askeri harnes üretimi yapmaktadır. Teknokar kurulduğu günden bu güne her daim öncelikle müşteri ve verimlilik odaklı üretimi benimsemiştir.

Eymer

30 yıla yakın tecrübesini, kazanımlarıyla birleştirerek gücünü yarınlara taşıyacak yatırımlara önem veren, kalitesinden ödün vermeyen Eymer, sektöründe kendisini ispatlayarak kalıcı yer edinmeyi başarmış ve mermer, doğaltaş sektöründe öncü ve ilkelerinden vazgeçmemiştir. Eymer 3 ayrı fabrika da yapmış olduğu üretim kapasitesini, 2012 yılında 14500m² si kapalı alan olmak üzere 40.000 m²' lik tek üretim fabrikasını taşıyarak artırmıştır. 2019'da Eymer CGS Center ile **"Aile Şirket Anayasası"** çalışmalarına başlamıştır.

Pelin Triko

Pelin Triko genç, dinamik ekibiyle birlikte yüksek kalite standartlarına ulaşan hizmetleri çerçevesinde günümüzde Moda ve Hazır Giyim Sektöründe öncü markalarla çalışmalar gerçekleştirerek; uluslararası ve yerel sektörde ülkemizin tekstil sektöründe kikalitesini önemli ölçüde temsil etmektedir. CGS Cente 2109 yılında Pelin Triko ile **"Aile Şirket Anayasa' sı Ortaklar Sözleşmesi** çalışmalarına başlamıştır.

Röportajlarla Tecrübeleri Paylaştık

Gaziantep'te Bir Başarı Hikayesi: Ansa Ambalaj

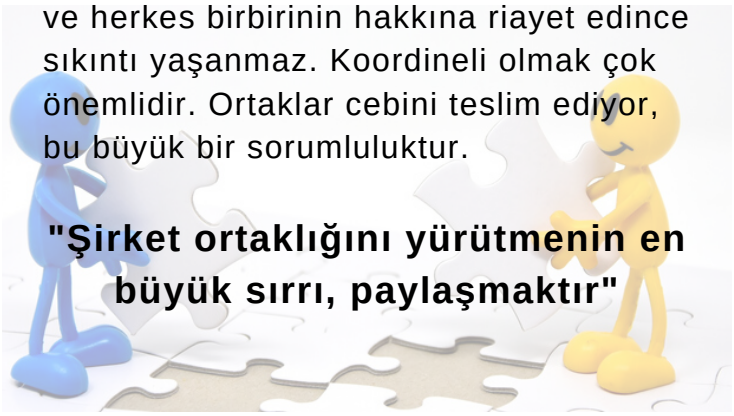
Bültenimizin bu sayısında Gaziantep'in değerli şirketlerinden ANSA Ambalaj'a yer verdik ve 40 yıllık başarılı beraberliğin sırrını birbiriyle kan bağı olmayan kurucu ortaklar Sayın Nedim Ertürk, Ahmet Bozoğlu, Ali Kimya ve Mustafa Dalgıç'a sorduk.

ANSA, 7.150 m2 'si açık,12.850 m2 'si kapalı olmak üzere toplam 20.000 m2 alanda fibrilize iplik ve sentetik çuval üretimi gerçekleştirmektedir. Kuruluşundan bu yana değişmeyen ticari prensipleri ile bulunduğu sektör içerisinde her zaman yeri olan ANSA, deneyimli kadrosu ve kaliteden ödün vermeyen hizmet anlayışıyla, sektöründeki örnek firmalardan biridir.
"CGS Center, ANSA Ambalaj ile aile anayasası çalışmasını tamamlamış olup, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim çalışmaları devam etmektedir."
Ansa A.Ş.'nin dört ortağı Nedim Ertürk, Ahmet Bozoğlu, Ali Kimya ve Mustafa Dalgıç, 40 yıla yakın bir süredir uyum içinde çalışmaktadırlar. Sektörde kalıcı bir yer edinerek büyümeyi başarmanın, sağlıklı bir yapı kurarak firmalarını 2. nesillere devretmeye hazırlanmanın sırlarını bizlerle paylaşmışlardır.

CGS Center: Şirkette ortak, ortaklıkta nelere dikkat etmek gerekiyor?

Nedim Ertürk
Şirket ortaklığını iyi yürütmenin en büyük sırrı paylaşmaktır. Ortada bir değer var, bu değeri paylaşmaktır. Bizde bunun sırrı temel ögelerde herkesin buna uyması, dürüstlük, çalışma ve eşitliktir. Bizim şirketimizde her şey eşitlik üstüne kurulmuştur; paylarda eşitlik, çalışmada eşitlik, sermayede eşitlik vardır. İşin aslı dürüstlüktür. Bizde bu dürüstlük yıllarca değişmemiştir

Mustafa Dalgıç
Bu noktada, her şeyin kayıt altına alınması da çok önemlidir. Kayıtlarda disiplin çok önemlidir, alınan her şey mutlaka kayda girer. Hesap iyi tutulunca ve herkes birbirinin hakkına riayet edince sıkıntı yaşanmaz. Koordineli olmak çok önemlidir. Ortaklar cebini teslim ediyor, bu büyük bir sorumluluktur.



Ahmet Bozoğlu
Bu işin temelinde güven, eşitlik ve empati yapmak var. Kendini karşıdakinin yerine koymak, kendine reva görmediğini ortaklarına görmemek; ben onun yerinde olsam nasıl yapardım diye düşünmek önemlidir. Herkes yeteneği, gücü kadar işin ucundan tutar. Sen çok yaptın, ben az yaptım durumu bizde hiç olmadı. Bizde önemli olan şahsi menfaatten ziyade şirketin menfaatidir. Temel felsefemiz, ANSA büyük olursa bizler de büyük oluruz.
Bazı insan ortaklığı kabul etmez, Ben karar alayım ister. Ortak olmak isteyen kişi çok azdır. Hem sermaye hem karar olarak kollektif çalışmak isteyen insan çok azdır. Çoğu insanlar her şeye tek sahip olmak ister.

Nedim Ertürk
ANSA'nın sektörde başarılı olmasının en büyük sırrı sektörde herkesle aramızın çok iyi olmasıdır. Çünkü rakiplerimizin ayağına basmayız. Onların müşterisine gitmeyiz, bile bile kimsenin müşterisine fiyat vermeyiz. Sektördeki en büyük firma değiliz ama en eski firmayız, Ahmet Bey'in birlik başkanı olmasının sebebi, bizim bu tavrımız, yarattığımız güven ve iyi ilişkilerdir.

"Bizde önemli olan şahsi menfaatten ziyade şirketin menfaatidir."

CGS Center:
Ansa olarak aile anayasası, kurumsallaşma çalışmaları yapmak için meşakkatli bir yola çıktınız, ikinci kuşaklara geçişte bu yolu neden seçtiniz? Böyle bir çalışma yapmaya nasıl karar verdiniz?

Ahmet Bozoğlu
Şirket büyüyecekse, bizim enerjimiz azalıyor, yeni neslin devam etmesi lazım. Yeni neslin yeteneklerini geliştirmesi ve yetişmesi lazım. Gençler de zamanında ANSA'ya adım atarlarsa, işi kavrarlar, bizler de gönül rahatlığıyla işi onlara teslim ederiz. Şimdiden bu işe başlamak lazım. Ansa büyüyecekse onların sırtında büyümesi lazım. Biz gidince Ansa'ya ne olacak dememek için bu çalışmalar lazım.
Ali Kimya
Aslında baştan beri istediğimiz buydu. Yaşlanıyoruz. Çocuklarımıza bir şeyler bırakmak için çalıştık. Şimdi şirkete geldiler. Onlara şirketi emanet etmek için çalışıyoruz. Geleceğimiz Ansa diyebilmeliler. Ansa çocuklarımızın umudu oldu. Onlara iyi bir şirket bırakıp gitmek istiyoruz. Çocuklarımızın da Ansa'nın değerini anlaması burada çalışmayı anlamlı bulmaları önemlidir.

"Çocuklarımızın da Ansa'nın değerini anlaması burada çalışmayı anlamlı bulmaları önemlidir.."

CGS Center
İkinci kuşaklar peyderpey şirkette görev almaya devam ediyor. Çocuklara şirketin geneli ile ilgili neler tavsiye ediyorsunuz. Nelere dikkat etmeliler, beklentileriniz, tavsiyeleriniz nelerdir? Değerler olarak neyi miras bırakacaksınız?

Mustafa Dalgıç
Bizleri örnek alsınlar, düzgün çalışsınlar, kollektif çalışsınlar, birbirlerini bilgilendirsinler, ferdi işlerden kaçınsınlar. Ben burada bir ortağım ama diğer ortakların da haklarını korumalıyım desinler. Ortaklarının haklarına saygı duysunlar, sadece pay sahibi olduklarını unutmasınlar. Sadece belli bir hisseye sahip olduklarını hep hatırlasınlar, diğerlerinin haklarına sahip çıksınlar, yetkim var yüzde yüzü ben yönetiyorum diye düşünürlerse yanlışa düşerler. Hep çok iyi elemanlarla çalışsınlar, hep iyi eleman bulsunlar, arkalarını döndükleri zaman işler yürüsün, çalışmayan insanlarla yollarını ayırsınlar, düzgün ilişkiler kursunlar. Yakından ve akrabadan eleman almamaya özen göstersinler.

Nedim Ertürk
Personele iyi davranmaları gerekir. Vasıfsız işçi bile olsa, o kişiye insan olarak değer vermemiz gerekiyor. Ben çalışanlarımdan sadece iş isteyebilirim, işi tarif ederim ve yapmasını beklerim. Yapmazsa bağırıp çağıramam, hukuki yöntem ne ise onu yaparım. Çalışanı işten bile çıkarsanız, siz haklıysanız o bunu o an bilemese de siz doğruyu yaptığınızda bir gün mutlaka hakkınızı teslim edecektir.

CGS Center
Şirkette çalışan ikinci kuşaklar olduğu gibi veya çalışmayan ikinci kuşaklar var. Aile şirketlerinde içeride çalışan aile üyeleri şirkette ben çalışıyorum diye düşünüp kendilerinin haklarının olduğunu ve çalışmayanların hakkı olmadığını iddia edebiliyor. Siz ANSA'da şirkette çalışan ikinci kuşak aile üyelerine, ANSA'da çalışmayan aile üyelerinin hakları konusunda ne gibi tavsiyelere bulunuyorsunuz?

Ahmet Bozoğlu
Onların vekilleri olduklarını unutmamalıdırlar. İçeride olanlar dışardakilerin haklarını gasp edemez. Herkesin hakkı eşittir. İçerde çalışanlar zaten maaş alıyor ve her şey belli.

Nedim Ertürk
Tersine bizim çalışan oğullarımız kız kardeşlerinin hakkını bizden çok korur. Hiç birimizin evladı çalışmayan kardeşinin hakkını yemez. 40 yıllık ortaklığın ve başarılarının sırrını büyük bir açık yüreklilikle bizimle paylaşan ANSA kurucu ortaklarına teşekkür ederiz. Bu görüşlerin yeni kurulan ortaklıklara ışık tutacağına inanıyoruz.

Teknokar Savunma ve Havacılık, savunma sanayisine sağladığı ürün ve hizmetlerde kullanılan tüm bilgi varlıklarını korumayı, mevcut ve oluşabilecek riskleri yöneterek bilgi güvenliğini sürekli olarak iyileştirmeyi, geliştirmeyi ve tüm çalışanlarında bilgi güvenliği farkındalığını arttırmayı amaçlar. ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi standardı ve düzenlemelerine uymayı taahhüt eder.

Teknokar kurulduğu günden bugüne her daim öncelikle kalite, müşteri ve verimlilik odakl üretimi benimsemiştir. Büyümeyi hedefleyen bir aile şirketi olarak, insana ve bilgiye yatırım yapan Teknokar, sürekli gelişip günümüzde ve gelecekte de sektöründe öncü, aranan bir firma olmayı kendisine hedef olarak belirlemiştir.

Sağlıklı büyüme hedefine bağlı olarak, **CGS Center** ile kurumsallaşma ve kurumsal yönetim konularında çalışmaya başlamıştır. Çalışmalar çerçevesinde Teknokar'ın organizasyonu, büyüme hedefleri doğrultusunda yeniden yapılandırılmış, gerekli sistemler kurulmuş ve kurumsal yönetim çerçevesinde yönetim kuruluna işlerlik kazandırılması çalışmaları yürütülmüştür.

Bu başarı hikayesinin başrol oyuncularından Teknokar'ın kurucularından ve Genel Müdürü Necla Yılmaz'a neden savunma sanayisini seçtiğini, savunma sanayisinde hızla büyüyen bir şirket olmanın sırrını ve Türkiye'de girişimci ve aynı zamanda kadın lider olmanın zorluklarını sorduk.

Sayın **Necla Yılmaz'a** verdiği içten cevapları için çok teşekkür ediyoruz.

Savunma Sanayi Sektörünü Nasıl Seçtiniz, Sizi Motive Eden Faktörler Nelerdir?

En büyük hayalim kendi işimi yapıp kendi en yakınım olan arkadaş ve akrabalarımızla birlikte çalışmaktı. Bu bir çocuk hayaliydi ve gerçek oldu. Okul yıllarında babamın mesleği nedeniyle memleketimizden uzakta okuduk. Çocukluk arkadaşlarımıza ve akrabalarımıza o denli bağlıydık ki ayrılıklar çok zor geliyordu ve ortaokul, lise yıllarında abimle birlikte hep fabrika kurmak ve bu sevdiğimiz, bizim için kıymetli olan insanları yanımıza almak, birlikte çalışmak üzerine hayal kurar planlar yapardık.

Hayal kurmak çok önemli, gün geldi gerçek oldu. Üniversite sonrası savunma sanayisine hizmet veren bir firmada çalışmaya başladım, uzun süre de çalıştım. Aklımızda her zaman acaba ne zaman nasıl kendi işimizi kurabiliriz vardı ve sonunda nasip oldu. Savunma sanayi sektörü çok özel, çok gurur veren, sorumlulukları çok, kritik önem ve ehemmiyet taşıyan bir sektör.

"Kadınlar için zor gibi görünse de aslında kadınların karakter yapısına daha uygun olduğunu düşünüyorum."

Üretim yapmanın, nihayetinde elinize bir ürünü almanın çok farklı hissiyatı, motivasyonu var. Her proje, başarılan her iş emekle büyüttüğünüz ve faydalı işler yapmasını beklediğiniz çocuğunuz gibi oluyor.

Çok zor stresli bir işimiz olmasına rağmen, motivasyonu çok yüksek, gururlu, onore edici bir sektör ve her gün bir başka heyecanla yeniden güne başlayabiliyorsunuz. Memlekete hizmet noktasında çok çok büyük bir katma değer sağlıyoruz ve bu paha biçilemez bir motivasyon yaratıyor. Azimle, yorulmadan bıkmadan çalışabiliyorsunuz.

Kurulduğunuz Günden Bugüne Neler Yaşadınız, Ne Gibi Adımlar Attınız?

Şirketimizi kurduğumuzda elimizde sadece bilgimiz, tecrübemiz ve kendimize olan güvenimiz vardı. Bazen düşünüyorum, şimdi bu noktada olsa yapar mıydım?

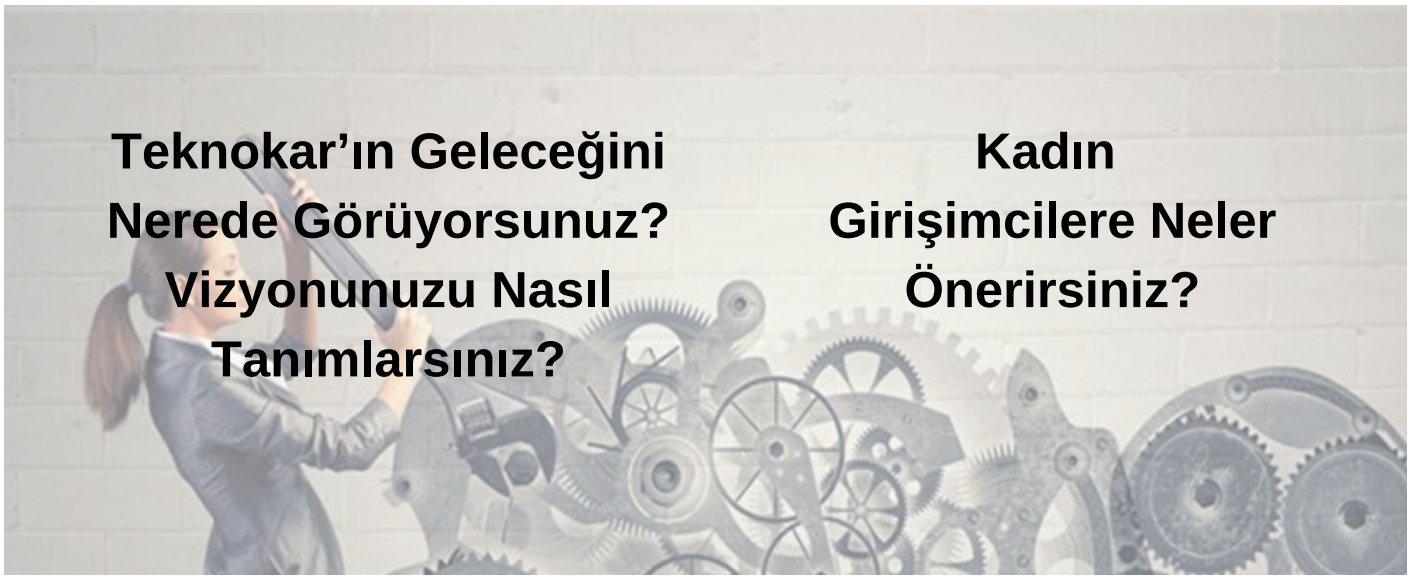
Yapardım ama çok ciddi endişe ve korkularım olurdu; ancak o günlerde hiç böyle bir ne düşünce ne de hissiyatımız olmadı. Çok çalıştık, çok emek verdik, gerek akıl gerekse de fiziki, çok ama çok çalıştık. En kıymet verdiğimiz bilgi idi. Bilmediğimizi öğrenmeye, bildiğimizi, öğrendiğimizi ekibimize aktarmaya çok önem verdik. Çok zor projelerde çalıştık, çalıştığımız ekiplerle çok iyi diyalog ve samimiyet içerisinde odaklandığımız konu, hep bilgiye ulaşmak ve kendi iç süreçlerimizde uygulamaya yönelik oldu. Bu bakış açısı da firmamızın çok özel nitelik ve kaliteye ulaşması noktasında hızlı ilerlemesine sebep oldu.Her yıl kendimize koyduğumuz hedefi mutlaka yakalayıp hemen yeni daha daha büyük hedefler koyduk.

Sektörün isteyip istememesine göre plan yapmadık, kendimizi görmek istediğimiz yere çıkmamız için yürümemiz gereken yolları belirledik ve hızlı yürümek için her türlü imkanımızı eğitime, bilgiye, nitelikli insan gücüne yatırmaya özen gösterdik.

İşletmemizde hep nitelikli personel ile sistemli çalışmaya, kurumsallaşmaya özen gösterdik. Eğitime çok önem verdik, kendi bilgi ve tecrübemizi mutlaka her personelimize faydalı olacak şekilde paylaştık ve bilgiye ulaşmalarını sağlayacak imkanlar sağladık.

Sektörün ana yüklenicileri ile çalışabilmek için adım adım ilerledik ve bugün sektörümüzün göz bebeği firmalarımız ile çalışmaktayız. Projelerde seçici olduk. Bize katma değer sağlayacak, bilgi kazandıracak, yeni yeni ufuklar açacak ve yeni bilgi, tecrübe kazandıracak projeleri seçtik ve çalıştık.

"Kaliteli üretim, zamanında teslimat, müşteri memnuniyeti gibi isteklerin hepsini sistemli ve düzenli çalışmakla başarabilirsiniz."



Teknokar’ın Geleceğini Nerede Görüyorsunuz? Vizyonunuzu Nasıl Tanımlarsınız?

Kadın Girişimcilere Neler Önerirsiniz?

Şirketimizin kuruluşunda daha çok kara sistemleri üzerine hizmet verirken, bu gün hava ve uzay sistemleri için de hizmet vermekteyiz. Bulunduğumuz noktada daha çok hava sistemleri için çalışmaktayız. Hedefimiz daha çok bilgi ve teknoloji ihtiyacı olan ve kullanan sistemler ile çalışmak. Hem ülkemiz için faydalı olmak hem de mutlaka yurtdışına çalışıp ülkemize farklı şekilde faydalı olmak istiyoruz.

Ar-Ge faaliyetlerimiz ile de yerli ve milli ürünler geliştirmek , hem yurt içi hem de yurtdışı pazara katkı sağlamak istiyoruz. Teknokar olarak ve şahsen en büyük hayalim ülkemiz için çok kritik olan projelerde seçilen firma olmaktır.

Girişimci olmanın kadın ya da erkeği yok, önemli olan ülkemize milletimize faydalı olmak için çalışmak, mutlu olmak, başarılı olmak. Kadın olmanın dezavantaj değil, tam tersine avantaj olduğunu düşünüyorum.

İşinizi seviyorsanız gönül veriyorsanız sonuç kesinlikle başarı oluyor Ama zorluklarla karşılaşınca şikayet etmek değil zorluğu hep bir fırsat olarak görmek gerekiyor. Bakış açınız en önemli şey...

Türkiye'de Kadın Lider Olmak, Girişimci Olmak Nasıl Bir Şey, Zorluklar Neler, Ne Gibi Mücadeler Verdiniz, Veriyorsunuz?

Türkiye’de kadın girişimci olmak, lider yönetici olmanın hiç bir dezavantajını görmedim, hatta belki bu benim şansım mı bilemiyorum, her durumda düşündüğünü, inandığını rahatlıkla savunan aktaran paylaşan biri oldum. Belki bu benim kendikarakterimle de alakalı olabilir; herzaman samimi, dürüst ve cesur oldum.

Bu,kadın olmak kadar Karadenizli olmakla da alakalı olabilir elbette.

Sektörün sorumlulukları elbette ki çok ve stresli; ancak taşınamaz, motivasyon bozucu ya da olumsuzluk olarak hiç düşünmedim, hissetmedim. Sektörde çok büyük firmalarımızla çalışmanın ayrı bir sorumluluğu olduğu kadar fazladan zorluğu da var elbette. Bu noktada da sıkıntıları biz sırtlanarak, personelimize sahip çıktık ve onların demoralize olmaması için de çok yükler aldık.

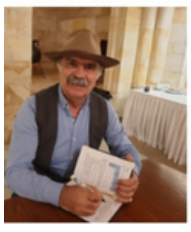
Hiç bir gün çalışan arkadaşlarımın karşısına moralim bozuk çıkmadım, asla onlara olumsuzluk hissi verecek bir durum yaşatmadım, göstermedim. Bu durum benim için elbette ki yıpratıcı olabiliyor; ancak, önemli olan ekip ruhu, firma kültürü içerisinde her zaman mutlu, huzurlu, başarılı olmak, o ruhu daima korumak.

"Ben şahsen mutlu insan başarılı insandır inancıyla hareket ederim, bu nedenle de zorlukları önce biz göğüsleriz ve sonrasında tüm ekibimizle analiz edip çözümleri birlikte bulup kucaklamaya özen gösteririz."

Bizim Mavimiz
Indigo
Bir Aile Şirketi Röportajı

Indigo Group Yönetim Kurulu Başkanı ve Nevşehir ve Kayseri Bölgesi Brezilya Fahri Konsolosu Ömer Tosun ve Indigo GroupYönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Genel Müdür Tolga Tosun sorularımızı yanıtladı.

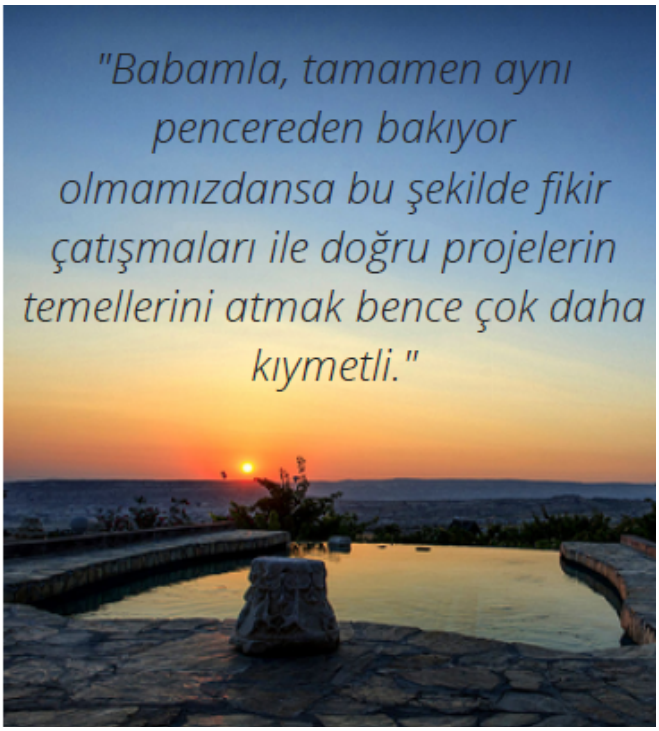
CGS Center: Indigo Group; kurulduğu ilk günden bugüne yapmış olduğu her yatırım ile öncü olmayı başarmış, özellikle Kapadokya bölgesinin turizm açılımlarında önemli rol almış bir şirketler grubudur. Bize biraz ailenizi ve başarılı bir aile işletmesi olarak grubunuzun gelişimini anlatır mısınız?



Ömer Tosun: Şirketimiz Indigo Group 1992 yılında halıcılık sektörü ile kapılarını açmış, günümüzde ise otel, restoran, seyahat acentesi, tarım, jeotermal enerji sektörlerinde faaliyet gösteren bir şirketler grubudur. 2003 yılına kadar tek başıma yürüttüğüm şirketimize 2003 yılında oğlum Tolga ve 2012 yılında kızım Sinem dahil oldu. Tolga şirketimizin Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı görevini üstlenirken, Sinem ise İstanbul merkezli olan seyahat acentemizin Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev alıyor. Dinamik, işine aşık ve yaptığı işten heyecan duyan bir aileyiz. Yeni, yaratıcı ve yaşadığı bölgeye değer katan projeler üzerine çalışıyoruz. Sıradan, klişe projelere değil, özgün fikirlere yatırım yapmaya gayret gösteriyoruz. Yaratıcı projelere ve özgün fikirlere yatırım yaparak, yatırım yaptığı alanlarda müşteri ve kalite odaklı bir yaklaşımla Türkiye'nin önde gelen markalarını oluşturmayı vizyon edinen İndigo Group'u "Ailem ve Şirketim"in yeni sayısına konuk ettik.

CGS Center: İş hayatında aile şirketlerinde aktif görev alan ikinci kuşaklarda genelde baba modelinin çok belirleyici olduğu, işe yaklaşımlarında babalarıyla ciddi benzerlikler gösterdiği belirtilmektedir. Tosun ailesinin ikinci kuşakları olarak, şirket yönetiminde
“babanızın” yönetim anlayışından farklı olarak kendinizde neler gözlemliyorsunuz?

Tolga Tosun: Birçok konuda babamla detaylara farklı noktalardan baktığımızı gözlemliyorum aslında. Babam daha önce yapılmamışı yapma arzusu ile projeleri ele alırken, ben daha çok çıkabilecek sorunlar, projenin temellerinin nasıl oturtulabileceği, projenin fizibiliteler ile ete kemiğe büründürülmesi gibi konulara odaklanmayı seviyorum. Aslında babamla iş yapış ve yönetim anlayışımız söz konusu olduğunda birbirimizi fazlasıyla tamamladığımızı düşünüyorum. Konulara benden farklı açılardan bakıyor olmasını önemsiyorum. Sanıyorum aynı durum kendisi için de geçerli. Tamamen aynı pencereden bakıyor olmamızdansa bu şekilde fikir çatışmaları ile doğru projelerin temellerini atmak bence çok daha kıymetli.



CGS Center: Aile Anayasası çalışmalarını tamamladığınızı biliyoruz. Sizleri böyle bir çalışmaya ihtiyaç olduğuna sevk eden unsur ne oldu, yazım sırasında nelere dikkat ettiniz ve nasıl bir süreç izlediniz?

Tolga Tosun: Aile anayasası fikrini ilk olarak bir ihtiyaç olarak Yönetim Kuruluna ben sunmuştum. Her yıl onlarca büyük şirketin aile – şirket altyapısını oturtamamış olduklarından dolayı param parça olduklarını görüyoruz. Bu hakikaten her anlamda oldukça üzüntü verici ve aynı zamanda üzerinde oldukça fazla düşünülmesi gereken bir konu. On yıllarca verilen emekler, çalışma, hayata geçirilen projeler özellikle ikinci ve üçüncü kuşakların başa geçmesi ile birlikte alt üst olabiliyor. İşin maddi kısmı bir yana, kardeşim dediğiniz kişi ile yüz yüze bakamaz halegelebiliyorsunuz. Bundan daha üzüntü verici ne olabilir bilemiyorum. Daha yolun başında olan ailemizde bu sorunların yaşanmaması adına neler yapılabilir diye araştırırken Aile Anayasası konusu önüme geldi. Babamın ve kız kardeşimin da konuya oldukça sıcak bakması ile birlikte süreç oldukça hızlı bir şekilde ilerledi. Yazım esnasında Güler hocamızın önderliğinde ailemize özel, terzi işi bir Aile Anayasası meydana getirmeye özen gösterdik.

CGS Center: Bildiğiniz üzere, şirketlerin gelecek nesillerde varlığını sürdürebilmesi için Kurumsallaşma' şarttır. Siz 'Kurumsallaşma' ya dabir aile işletmesi olarak 'Kurumsal Yönetim'e geçiş konularında ne gibi çalışmalar yaptınız? Bu yolda karşılaştığınız güçlükler nelerdi, nasıl üstesinden geldiniz?

Tolga Tosun: Kurumsallaşma olmadan AileAnayasası'ndan da çok fazla verim alamayacağımızı düşünerek Kurumsallaşma konusuna da oldukça önem verdik ve veriyoruz.
Şirket iç yönergesi,davranış kuralları esasları, tüm departmanların çalışma esasları ve talimatlarının oluşturulması, insan kaynakları departmanının hayata geçirilmesi, çalışma esaslarının belirlenmesi, Yönetim Kurulu'nun esaslarının belirlenmesi ve sistemin oturtulması, Genel Kurul'un ve hisse yapısının revize edilmesi gibi birçok konuda oldukça önemli çalışmalar yaptık.Özellikle şirket organizasyon yapısının oluşturulmasında oldukça fazla zamanharcadığımızı ve kısmen zorlandığımızı kabul etmeliyim. Özellikle mevcut yapısal sorunların tespiti ve çözümlerin organizasyon şemasına yansıtılması süreç ve sabır isteyen bir konu. Üzerinde fazlaca vakit harcayarak ve CGS Center Danışmanlığın kıymetli tecrübe ve önerileri ile sürecisorunsuz bir şekilde tamamladık.

CGS Center: Sektörünüzün en prestijli sistemlerinden olan Relais Chateaux üyesi olma kararınız ve süreciniz nasıl gerçekleşti;bu farklı vizyonunuza bağlı olarak büyüme hedeflerinizi gerçekleştirme yolunda nasıl bir gelecek stratejiniz var?

Ömer Tosun: Sizin de değindiğiniz gibi, Relais &Chateaux dünya otelcilik sektörünün en prestijli konsorsiyumlarının başında yer alıyor. Otelimiz Museum Hotel de ülkemizin tek üye oteli olarak bizleri onurlandırıyor. Her yıl ülkemizden onlarca üst düzey otelin bu konsorsiyuma girme talebinin olduğunu ancak Relais & Chateaux tarafından kabul edilmediğini de biliyoruz. Üye olabilmek için oldukça spesifik detayları bir araya getirmiş olmanız gerekiyor. Örneğin; lüks ve butik hizmet, kişi özel detaylar, üst düzey yemek kalitesi, (mümkünse) otelinize özel şarap üretimleri ve bağların varlığı ve en önemlisi bir konseptiniz olması. Biz Museum Hotel olarak bu ayrıcalıkların tamamını bünyemizde bulunduruyoruz ve bu yüzden de Relais & Chateaux üyesi olmaya yıllar önce hak kazandık. Ben "mavi okyanus" stratejisine inanıyorum. Sektörde farklı olmanın, olmayanı hayata geçirmenin önemli olduğunu düşünüyorum. Relais & Chateaux üyeliğimizin temelinde bu anlayış yatıyor. Şu an tamamı Kapadokya'da olmak üzere 2 lüks butik otel, 3 lüks termal otel ve 1 jeotermal sera projelerimiz var. Geçtiğimiz üç yılda bu projelerin altyapılarını oluşturduk ve önümüzdeki yıllarda bu projeleri hayata geçirmeyi hedefliyoruz. Ancak bizim için burada en önemli konu projelerin nasıl benzerlerinden ve rakiplerinden "farklı" olacağı. Tüm projelerimizin eşsiz ve ülkemize değer katan işletmeler olmasını hedefliyoruz ve tüm büyüme stratejimiz bu detaya odaklanmış durumda.

Makalelerle
Size Ulaştık

Strateji Niçin, Ne Zaman, Nasıl

Dr. Güler Manisalı Darman, CGS Center Başkanı

Stratejisi olmayan işletmeler dümeni olmayan gemiye benzer...”
Joel Ross and Michael Kami

Strateji, yönetim kurulu tarafından oluşturulan ve herhangi bir zaman ve çevre içinde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayacak planların geliştirilmesi ve yönlerinin belirlenmesidir.

Yönetimin **“oyun planı”**;

• Müşteriyi etkilemek ve memnun etmek,
• Pazardaki konumu belirlemek,
• Başarılı rekabet,
• İşi büyütmek hedeflere ulaşmayı içerir.

Günümüzde, özellikle aile şirketlerinde ikinci veya üçüncü kuşak döneminde, şirketler üç
önemli stratejik soruyu kendilerine sormalıdırlar.

1. Şu an neredeyiz?
2. Nereye gitmek istiyoruz?
   a. İşimizin gelmesini istediğimiz nokta ve pazardaki yeri,
   b. Müşterinin ihtiyaçları ve beklentilerini karşılama düzeyi,
   c. Başarılı olabilmek için çıktılar nelerdir?
3. Varmak istediğimiz noktaya nasıl varabiliriz?
   a. Şirketin varmasını istediğim yere nasıl varacağım?

İşte, bu sorulara verilen cevaplar şirketin stratejisini oluşturur. Hedefler ve vizyon zaman içinde değişir. Ancak bu değişimin altının doldurulması önemlidir. Bu aşamada doğru insanları seçmek, yetki devretmek ve denetlemek kritik adımları oluşturur. Burada amaç, stratejiyi aşağıdaki başlıklara göre şekillendirmektir.

• Şirketi rekabetçi baskılardan **ayrıştırmak,**
• Sürdürülebilir rekabetçi avantajlar sağlamak için **aksiyonlar üretmek,**
• Şirketin sektöre **“yön veren”** şirket olabilmesi için en doğru ve güçlü stratejiyi tanımlarken, en doğru **“iş modelini”** belirlemek.

Stratejiyi belirlerken akıllarda tutulması gereken önemli bir konu, stratejinin analitik bir çalışma olduğu ve sadece genel kültür ve deneyimler çerçevesinde kaleme alınamayacağıdır.

1. Dış Çevre Analizi
a. PEST Analizi
b. Porter 5 Rekabetçi Güç Modeli
c. Sektör Analizi
d. SWOT (GZFT)Analizi

2. İç Çevre Analizi
a. Paydaş Analizi
b. BCG Matrisi
c. GAP Analizi
d. Organizasyonel Yapılanma- Satış, Finans, Üretim
e. Değer Zinciri Analizi
f. Kurum Kültürü Analizi

İşletmelerin hemen hemen hepsi SWOT (GZFT) analizini bilirler. Ancak satış ve pazarlama ve yeni ürün geliştirme ile ilgili BCG Matrisini çok az şirketimiz bilir. BCG Matrisi genel olarak sektörün büyüme hızıyla işletmenin pazar payının karşılaştırıldığı, işletmenin ürün portföyünü göreceli olarak değerlendirmekte kullanılan bir araçtır. Aynı şekilde Porter'ın beş rekabetçi güç modeli bir o kadar önemli dış çevre analizidir.

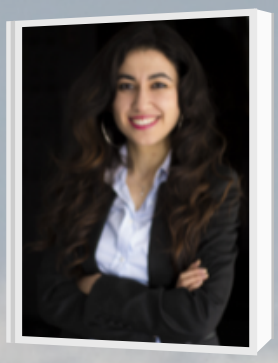
Aksi takdirde kendimizi rakiplerle aynı kulvarda mücadele ederken buluruz ki, bunun adı da kızıl okyanustur. Kendi mavi okyanusunuzu yaratmazsanız kazanma şansınız çok azdır

Yöneticil bu matrisi mevcut ürün portföyünün değerlendirilmesinde, hangi ürüne daha çok ya da daha az yatırım yapılmalı kararı verirken, ürün portföyüne yeni ürün eklerken ve hangi ürün grubundan vazgeçileceği kararı verilirken kullanırlar.

Aynı şekilde Porter'ın beş rekabetçi güç modeli bir o kadar önemli dış çevre analizidir. Aksi takdirde kendimizi rakiplerle aynı kulvarda mücade ederken buluruz ki, bunun adı da kızıl okyanustur.

Kendi mavi okyanusunuzu yaratmazsanız kazanma şansınız çok azdır.Gelecek sayımızda bu analizleri irdelemeye vestrateji konusunu sizlere aktarmaya devam edeceğiz. Bütün bu çalışmaların amacışirketlerimizi sürdürülebilir kılmak ve sağlıklı büyümelerini sağlamaktır.

"Unutmayalım ki; ölçülemeyen hiç bir olgu kontrol edilemez."



Güçlü Yönlere Odaklanma - Doğru Kariyer Planlaması

Aytuğba Baraz Koç, Stratejik Planlama ve İnsan Kaynakları Koordinatörü

Çalışma"nın ve "çalışkan" olmanın tanımı evrensel gibi görünse de, gerçekte oldukça farklıdır. Kimi çalışanlar kendilerini geliştirip, hedeflerine ulaşmak için çaba sarfederken; kimi çalışan yalnızca kendisine söylenen kadar iş yapar. Ancak her ikisi de çok çalıştığını söyleyebilir. Burada önemli olan hevesin ve kendini geliştirme çabasının şirket içinde vücut bulmasını sağlamaktır.

Bir şirkette ortalama çalışma sürelerinin giderek düştüğü günümüzde, iyi çalışanları kaybetme sıklığı da artmaktadır. Bu noktada şirket için hayati önem taşıyan pozisyonlarda yedekleme sistemini doğru kurgulamanın önemi tartışılmazdır. Eskiden bu durum yetenekli çalışanların gözden çıkarılması gibi görünse de, günümüzde daha verimli iş sonuçlarına götürmektedir. Yedekleme sistemi bir pozisyona ikinci bir çalışan almak değil, benzer pozisyonda iş yapan ancak yetkin başka bir çalışanın yedeklenmek istenen pozisyonla ilgili de yetiştirilmesi demektir.Doğru kariyer planlaması şirketin kültürünü ve büyüklüğünü de göz önüne alarak, her çalışanın şirkette kariyerinde nasıl ilerleyeceğinin belli olması demektir. Bunun için yükselme kriterlerinin doğru belirlenmiş olması ve organizasyon şemasının da buna uygun hazırlanmış olması gereklidir.

Potansiyeli yükse çalışana şirket içinde kariyer planlaması yapıp, geleceğin yöneticisi adayı olarak görmeden önce, çalışanla bu durumu paylaşmak fayda sağlayacaktır. Yaşanan yakın bir örnekten yola çıkılabiliriz. Bir üretim şirketinin kalite biriminde 5 yıldır çalışan bir mühendis, yöneticileri tarafından çok sevilmekte ve yüksek potansiyelli bu çalışan şirkette tutundurulmak istenmektedir. Çalışan için eğitimlerle de desteklenecek şekilde, ileride direktör olma yolunda bir kariyer planlaması yapılmıştır. Böylece başarılı ve şirket kültürüne uyum sağlamış bir çalışanın şirkette kalması sağlanmış olacaktır. Bu şekilde başarılı ve potansiyel yüksek (High potential- HİPO) çalışanların belirlenerek kariyer planı çizilmesi, şirketlerde kariyer planlaması anlamında en önemli adımlardan biridir.

Şirket içine çizilen kariyer planı ve bu yolda yapılacak rotasyonlar, alınacak eğitimler çalışanın kendisiyle detaylı olarak paylaşılmıştır. Bu konuşmada şirket yöneticileri çalışandan büyük bir heyecan ve kabul beklerken tam tersi bir durum olmuş; çalışan hayatı boyunca üretimle iç içe olmak istediğini ve kalite biriminde de işin her türlü boyutuyla ilgilenerek çalıştığı için yöneticilik kariyeri istemediğini belirtmiştir. Çalışan mevcut durumda yaptığı işten fazlasıyla memnun olsa bile, kendi emsalleri yükseldikçe kendisinin mevcut durumunda kalması ve hep aynı işi yapıyor olması tatminsizlik yaratacaktır. Ne yazık ki, çalışanların kendilerine sunulan geleceği, farklı nedenlerden ötürü gör-e-meme eğitimi olabilmektedir. Kariyer planlaması başarılı çalışanın şirket başarısına daha çok katkı sağlaması için yapılan işler bütünüdür.Bu planlama çalışanın çalışma azmini ve hevesini artırıcı, çalışanın karakterine de uygun olmalıdır. Tüm bunlar bir noktada birleştiklerinde aynı amaca hizmet etmektedir.

"Şirket Anayasası"nda İmtiyaz

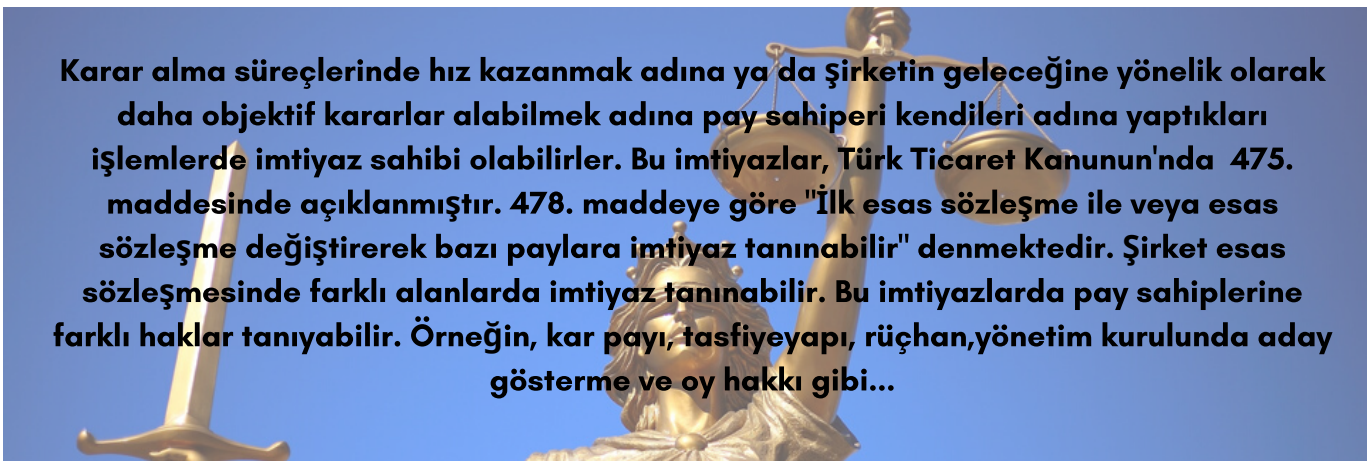
Melike Acardağ, Finansal Yönetim Hizmetleri ve Akademi Koordinatörü

Mülkiyet, kişilerin sahip olduğu mal varlıklarının belirli bir düzen içerisinde, hukuksal olarak kendi iradesi kapsamında kullanma, yararlanma ya da tasarruf etme yetkisidir. Her türlü “taşınır” veya “taşınmaz” mal üzerinde bir mülkiyet hakkı bulunur. Bu sebeple, kişilerin sahip olduğu şirketlerin üzerinde de mülkiyet hakkı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Kişiler, şirketler üzerinde sahip olduğu mülkiyet haklarını genel kurul aracılığıyla işletir ve pay sahipleri bu haklarını kullanabilmek adına belirli aralıklarla toplanır.

Dolayısıyla, pay sahiplerinin haklarını etkileyebilecek her türlü iş ve işlem için genel kurul bir araya gelir. Bu iş ve işlemler açısından genel kurul bazı görev ve yetkilerini yönetim kuruluna devredebilir. Ancak bazı görev ve yetkiler ise genel kurul istese bile devredilebilmesi mümkün değildir. Bunlar;

- Şirket sözleşmesinin değiştirilmesi.
- Müdürlerin atanmaları ve görevden alınmaları.
- Topluluk denetçisi ile denetçilerin atanmaları ve görevden alınmaları.
- Topluluk yılsonu finansal tabloları ile yıllık faaliyet raporunun onaylanması.
- Yılsonu finansal tablolarının ve yıllık faaliyet raporunun onaylanması, kâr payı hakkında karar verilmesi, kazanç paylarının belirlenmesi
- Müdürlerin ücretlerinin belirlenmesi ve ibraları.
- Esas sermaye paylarının devirlerininonaylanması
- Bir ortağın şirketten çıkarılması içi mahkemeden istemde bulunulması.
- Müdürün, şirketin kendi paylarını iktisabı konusunda yetkilendirilmesi veya böyle bir iktisabın onaylanması.
- Genel kurulun kanun veya şirket sözleşmesi ile yetkilendirildiği ya da müdürlerin genel kurula sunduğu konularda karar verilmesi

Kar payı imtiyazı, şirkette belirli payların diğer paylara göre farklı bir kar payı politikası uygulanmasıdır. Bu kar payı politikasının nasıl kullanılacağı detaylı olarak belirtilmemiştir. Dolayısıyla, kardan öncelikli olarak yararlanmak, kardan daha yüksek oranda yararlanmak ya da kardan birikimli şekilde yararlanabilmek şeklinde farklı politikalar benimsenebilir.



Yönetim kurulunda aday gösterme imtiyazı da pek çok şirkette tercih edilen bir imtiyaz türüdür.Bu imtiyaza göre esas sözleşmede belirtilmek koşuluyla, belirli pay sahiplerinin, yönetim kurulunda temsil edilmesinin önü açılmaktadır.

Yönetim kurulu üyeleri, belli bir grubu oluşturan pay sahipleri arasından seçilebileceği gibi aday önerme şeklinde de vücut bulabilir. Rüçhan hakkı ise, sermaye artırımında ortaya çıkan yeni paylardan öncelikli olarak yararlanma hakkıdır. Rüçhan hakkı kullanımında önemli olan mevcut pay sahiplerinin sermaye katılım oranları kapsamında yararlanma haklarının bulunduğu unutulmamalıdır.

Oyda imtiyazda Türk Ticaret Kanunu'nda düzenlenmiş bir imtiyaz türüdür. TTK'nın 479. maddesi kapsamında eşit itibari değerdeki paylara farklı sayıda oy hakkı verilerek tanınabileceği belirtilmiştir. Bu kapsamda, üst limit olarak da onbeş oyun verilebileceğine dair kısıtta yine aynı kanun maddesinde bulunmaktadır.

İmtiyaz türleri üzerinden geçildiğinde özellikle oyda imtiyaz diğer imtiyaz türlerine göre daha dikkat çekicidir. Genelkurul olarak pay sahiplerinin kendilerine oyda imtiyaz tanıması diğer ortaklardan bir adım önde olunacağını akla getirmektedir. Ancak, kanun yine şirketin üçüncü bir tüzel kişilik olduğunu ve pay sahiplerinin kendi çıkarları doğrultusunda yönetmemesi ve kurumsal yönetim temelinde belirli bir standardının olması için özellikle oyda imtiyazın kullanılamayacağı halleri de detaylı olarak belirtmiştir. TTK'nın 479. maddesinin 2. fıkrasına göre oyda imtiyaz aşağıdaki kararlarda kullanılamaz:

A) Esas sözleşme değişikliği.
B) İbra ve sorumluluk davası açılması.

Şirket anayasalarında önemli genel kurul kararları ve imtiyazlar mülkiyet hakları kısımlarında
detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Şirket anayasalarının tarafları tüm kararlar ve imtiyazlar konusu üzerinde uzun uzadıya görüşerek, mutabakat sağlamaktadır, çünkü, genel kurulun devredilemez görev ve yetkilerinin dışında TTK'da belirtilmiş olan karar ve toplantı nisapları da bulunmaktadır. Örneğin, "şirket merkezinin yurtdışına taşınması" genel kurul toplantı nisabı için yüzde 100 ve karar nisabı içinde oybirliği gerektiren bir karardır. Bu karar karşın, "işletme konusunun tamamen değiştirilmesi" kararı ise toplantı ve karar nisabı açısından sermayenin en az yüzde 75'i ile alınabilir. Dolayısıyla bu gibi kararlarda bazı durumlarda şirketin devamlılığı ve refahı için ağırlaştırılmış
nisaplar ya da pay sahiplerine imtiyazlar öngörülebilmektedir. Örnek verilecek olursa kanunun yüzde 75 karar nisabı öngördüğü bir konu, esas sözleşme de yüzde 90 nisaba çekilebilir. Ancak, önemli olan husus oylanan kararda oyda imtiyazın kullanılıp kullanılamayacağıdır. Dolayısıyla, işletme konusunun değiştirilmesi esas sözleşme değişikliği gerektirmesi sebebiyle, oyda imtiyaz etkisizleşecektir.

Sonuç olarak, pay sahiplerinin şirketleri kendilerinden bağımsızdır. Şirketin geleceği ve sürekliliği pay sahiplerinin kendi çıkarlarından ve menfaatlerinden daha önemli olduğu unutulmamalıdır. Uzun vadede, şirketin kurumsal yönetim temelinde yönetilmesi, şeffaflık ve hesapverebilirlik açısından daha doğru temellere oturtulması, pay sahiplerinin de kendi çıkarlarıyla örtüşecektir.

Yapay Zeka İle Dijital Pazarlama Dijital Pazarlama Dönüşümü

Ahmet Baysal, CGS Center Yeni Nesil Sistem Geliştirme Uzman Yardımcısı

Yapay zekanın uzun süredir gündemde olmasının en büyük nedeni, gelecekte hayatımızın her alanında yer alacak olmasıdır. Günümüzde birçok şirket ve kişi tarafından yardımcı veya farklı amaçlarla kullanılmaktadır.

2018 yılı boyunca şirketlerin pazarlamasında yeni değer katan ve kazanımları büyük oranda arttıran zeka teknolojileri, 2019 yılında da hızlı bir şekilde gelişmeye devam ediyor. Dijital pazarda çok önemli konuma sahip olan yapay zeka teknolojisi, hızla yükselerek pazarlamanın çok farklı alanlarında karşımıza çıkmaktadır. Yapay zekanın tüketicilerle olan etkileşimini pazarlama fırsatlarına dönüştürmesi ve yüksek potansiyele sahip olması dijital pazarlama profesyonellerinin dikkatini fazlasıyla çekmektedir.

Forbes araştırmasına göre, pazarlama kuruluşlarının %84'ü 2018 yılında yapay zeka ve makine öğrenimi teknolojilerini kullanarak müşterilere daha iyi çözümler sundu, başarılı kullanıcı deneyimleri tasarladı ve yatırımlarından da kazançlı sonuçlar elde ettiler. 2019'da pazarlama dünyası için hangi yapay zeka çözümlerinin içeriğinigelin birlikte inceleyelim.

SEO ve Yapay Zeka

Veri analizi ve raporlama gibi günlük SEO görevleri bugün makine öğrenmesi ile çözümlenebiliyor. Bu sayede kelime ve harf kullanımı konusunda daha dikkatli hareket ediyor, böylece arama motoru optimizasyonu için daha verimli sonuçlar elde ediliyor.

Yapay zeka kullanımının 2019'da SEO çalışmalarını nasıl etkilediği konusunu gelecek iki basamakta değerlendirebiliriz.

1) Arama motoru verilerinin artması, Google'ın kullanıcılarına doğru içerikleri sağlama stratejisinin dedeğişmesini sağladı. Artık anahtar kelime kullanımının önemi geçmiş yıllara oranla çok daha düşük bir seviyeye sahip.

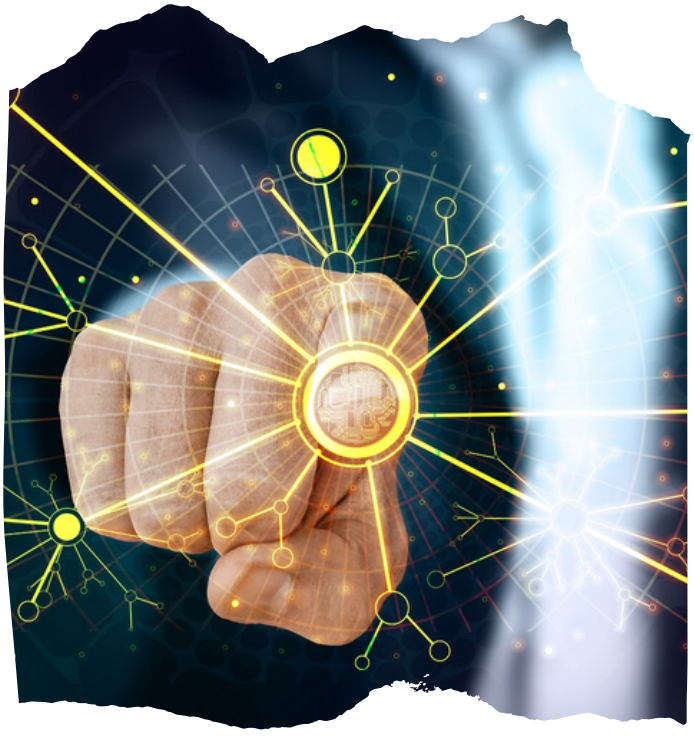
Akıllı Google botları bir içeriğin değerli olduğunu, kullanıcıların geçmiş aramalarına ve aradıkları kategoriye göre yapıyor. Bunedenle oluşturacağınız içeriği SEO için değerlendirirken insanların arama sorgularını derinlemesine toplayabilir, gruplayabilir veya arama türlerini daha anlamlı hale getirebilirsiniz. Böylece oluşturacağınız içeriklerin SEO puanı daha yüksek olacaktır.

2) Her geçen gün mobil telefon kullanımı hızlı bir şekilde artmaya devam etmektedir. Mobil telefonların daha fazla kullanılıyor olması, yeni alışkanlıkları ve mobil trendleri de beraberinde getiriyor. İnsanlar artık Siri, Alexa ve Google asistanlarını içeriklere ulaşmak için daha fazla kullanıyor ve sesli arama seçeneğini daha fazla tercih ediyor. Bu sebeple oluşturduğunuz içeriklerin yapısını günlük konuşma diline çevirmek SEO tarafından yine daha fazla puan toplamanızı sağlayabilir.

Arama motoru optimizasyonu (SEO) –Adgorithms şirketinin geliştirdiği Albert isimli yapay zeka teklif verme, entegrasyon ve yönetimi tek başına yapabiliyor. Web sitesi tasarımı – Grid.io'nun Molly'si çok kısa bir zamanda ve 100 doların altında bir fiyata web sitesitasarlıyor.

Market Brew – SEO sıralamanızı tahmin ediyor. Artık daha da fazlası geliyor. Yapay zekanın veri arama ve öğrenme konusunda çok başarılı olduğunu biliyoruz. Bundan yola çıkarak pazarlamanın birçok adımının yapay zeka tarafından yapılacağını tahmin etmek çok zor değil. Bunların içinde:

Pazar araştırması ve müşteriyi anlama: İnternet üzerinden araştırma yapmak, yapılmış olan tüm araştırmaları bulup değerlendirmek, sosyal medyadaki konuşma ve yorumlarının bulunduğu büyük veri tabanlarını gözden geçirerek anlamsız verileri anlamlı hale getirmek ve sonuçları yorumlamak artık yapay zeka sayesinde kolaylaşmaktadır.



Segmentasyon ve hedefleme:
Segmentasyonun, karmaşık verilerin içinde belli örgüleri görebilmeyi gerektirdiğini biliyoruz.

Yapay zeka çok boyutlu cluster analizi ve korelasyon gibi matematiksel modellerle segmentasyon yapmayı başarabilmektedir. Yapay zeka en iyi segmentasyonu yaptıktan sonra, kullanıcı bu arındırılmış veriler içinden hedef kitleyi çok kısa bir sürede belirlenebilmektedir.

Teklif yönetimi:
Yapay zeka sadece her bir segment için değil her bir müşteri için en iyi teklifi saliseler içinde bulup sunma becerisine sahiptir. Örneğin, bir kredi kartı müşterisinin tüm geçmiş işlemlerini dikkate alıp o müşteriye özel teklifler sunabilmektedir

Yapay zekanın veri arama ve öğrenme konusunda çok başarılı olduğunu biliyoruz. Bundan yola çıkarak pazarlamanın birçok adımının yapay zeka tarafından yapılacağını tahmin etmek çok zor değil. Bunların içinde:

Satış ortaklığı pazarlaması (Affiliate Marketing)

Türkçe karşılığı satış ortaklığı sistemi olarak bilinen “Affiliate Marketing” sisteminin amacı, firma veya kişilere ait ürünlerin satışı üzerinden gelir elde etmektir. Bu alanda çok fazla seçenek bulunduğu için çoğunlukla ürün tercihi konusunda pazarlamacılar zorluk yaşayabilmektedir. Bu nedenle yapay zeka teknolojilerinden faydalanarak hem müşteri ihtiyacı potansiyeli belirlenebilmekte hem de müşteri ihtiyaçları doğrultusunda en avantajlı ürünleri keşfetme fırsatını yakalanabilmektedir.

Affiliate marketing için belirlenen iki önemli performans analizi ve yeni kitle etkileşimidir

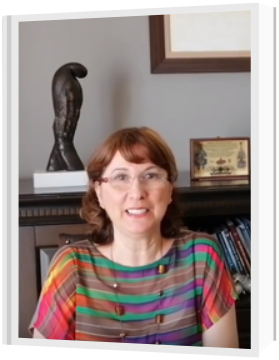
1)Performans analizi:

Bir pazarlamacının her konuyu bildiği düşünülemez. Bu nedenle pazarlamacılar birçok farklı konu hakkında bilgi sahibi olabilmek için farklı araçlar kullanır. Yapay zeka bunoktada pazarlamacılar için en doğru çözüm ortağı olabilir ve onlara en iyi ortakları seçmeleri için seçecekleri ortağa ait tüm kampanyaları analiz ederek,
başarılı bir şekilde performansını değerlendirebilir.

2)Yeni kitle etkileşimi:

İster B2B olsun ister B2C, yeni bir hedef kitleye ulaşmak her pazarlamacı için zordur. Ancak yapay zeka sizin için bu işlemi yapabilir ve mevcut ürünleriniz veya hizmetleriniz için en uyumlu müşterileri sizin için keşfedebilir. Bunun için tek yapmanız gereken doğru pazarlama araçlarını kullanmaktır.

Sonuç olarak, yapay zeka teknolojileri, her geçen gün daha fazla gelişerek üretici ve tüketiciyi daha da yakınlaştırmaktadır. Hem tüketiciler ürünleri daha iyi tanıyabilmekte hem de üreticiler müşteri hedeflerine daha sağlıklı ulaşabilmektedir. Bu çok yönlü faydadan yola çıkarak, yapay zeka kullanımının KOBİ'ler için üretim ve pazarlama dünyasını çok farklı boyutlara taşıyacağı açıktır



Algoritmik Düşünme Becerisi ve Günlük Yaşam

Eser Baransel

İstanbul'da bir ev aradığınızı hayal edin, ya da bir ofis. Finans merkezinde. Giderek kalabalıklaşan ve yoğunlaşan kent merkezi dünyanın en pahalı emlak fiyatlarına sahip olabilir. İyi bir daireyi bulmada pek çok kişiyle de yarışabilirsiniz. Uygun evler dakikalar içinde ev sahibine en yüksek depozitoyu verenler tarafından kapılıyordur, büyük bir olasılıkla.

Rekabetin çetin olduğu böyle bir pazarda, diyelim ki, sizin için en uygun daire bulma şansını maksimize etmeye çalışıyorsunuz. Ama İstanbul'un finans merkezinde yer alan dairelerle ilgili hiçbir fikriniz yok. Sorun şu: Sizin için uygun olabilecek bir daireyi, hiçbir fikriniz olmadan nasıl anlayabileceksiniz? Başka bir deyişle, önce bazı evlere bakmalı, bilgi toplamalı, seçenekler, evlerin durumları hakkında genel bir fikir edinmeniz ve sizin için en uygun evin sahip olması gereken standartlarını belirlemeniz gerekecektir. Bunun için kaç eve bakmalısınız? Belki baktığınız bir ev, bulabileceğinizin en iyisiydi, ama siz henüz bundan emin olmadığınız için seçmediniz. Daha çok bilgi sahibi olmak için oyalandıkça, iyi evleri de elinizden kaçırma tehlikesi artacaktır. Buradaki asıl sorun hangi daireyi tutacağınız değil, karar verecek duruma gelmek için kaç eve bakacağınızdır. Böyle durumlarda insanlar sezgisel olarak bir denge tutturmaya çalışırlar. Bu doğru bir algoritmadır ama çoğumuz bu dengeyi kesin bir biçimde belirleyemeyiz. Örneğin çoğunlukla insanlar acele edip, erken kararlar alıyorlarmış.

Oysa, karar anını doğru saptamanın bir yolu var desem inanır mısınız? İnanın, çünkü %37 kuralı var.

Biraz önceki örnekte, en uygun evi bulmak için varsayalım bir ayınız var, genellikle gerçek dünyada karşılaştığımız sorunlarda hep bir zaman kısıtı vardır-, bu sürenin %37'sini, yani 11 gününü bir daireyi seçmeden yalnızca ev bakmaya harcayabilirsiniz. 11 günden sonraartık, en iyi durma noktasına ulaşmış olacaksınız. Bir sonraki baktığınız ev, belirlediğiniz standart gereksinimleri karşılıyorsa, daha iyisi var mı diye daha fazla bakmaya zaman harcamamalı, evi tutmalısınız. Tuttuğunuz ev sizin için en uygun olan evdir ve bu kanıtlanabilir, doğru bir kuraldır.

Nereden mi biliyoruz? Bu sorun matematikte "en iyi durma noktası" problemleri sınıfına giren bir sorundur ve %37, bilim adamlarının, bilgisayar uzmanlarının bu tür sorunları çözerken kullandıkları üst düzey gelişkin algoritmalarda uyguladıkları kuraldır.

Akıp giden fırsatlar dizisi içinde, birinde karar kılarak diğerlerine bakmaktan vazgeçmek, gerçek yaşamda tekrar tekrar karşılaştığımız bir sorundur.

En iyi park yerini bulmak için kaç tur atmanızgerekir? Daha iyi bir teklif gelsin diye o evi ya da arabayı daha ne kadar elimizde tutmalıyız? Ya evleneceğimiz kişiye karar vermek için ne yapacağız?

Önümüze ilk çıkanı seçmekle, gereğinden uzun düşünmek/aramakarasındaki dengeyi nasıl bulacağız?

Tekerleği yeniden icat etmeye gerek yok. Algoritma söylüyor, %37 kuralını uygulayacağız. Algoritma sözcüğü kulağa çok teknik birterimmiş ve günlük sorunlara uyarlanamazmış gibi geliyor. Ama, algoritmalar, belli bir sorunu çözmek için kullanılan, sonlu sayıdaki adımlardır. Bilgisayar teknik biliminde kullanılmadan çok önce, insanlar tarafından kullanılıyordu.

Dokuzuncu yüzyılda, Abbasiler döneminde HarezmliMuhammed adlı bir matematikçi bir kitap yazmıştı. Kitabın adı, Al Kitab-ül Muhtasar Fi Hesab Al-Cebr Ve'l Mukabele. Bu kitap hem matematik alanında hem de bilgisayar bilimlerinde önemli bir yere sahiptir. Tarihteki ilk cebir kitabı olarak kabul edilen bu kitap matematik tarihindeki en önemli yapıtlardan birisi olup İngilizce'deki "algebra" sözcüğü kitabın adındaki "al-cebr" sözcüğünden gelmektedir. Harezmli, kitabın geniş kitleler tarafından kullanılabilmesini sağlamak üzere günlük yaşamda çözülmesi gereken sorunları sistemli olarak sınıflamış ve her sorun türü için geçerli genel çözüm biçimleri oluşturmuştur.

Her çözüm, sonlu sayıda ve iyi tanımlanmış adımlar içeren reçeteler biçiminde okuyucuya sunulmuş ve böylece matematikçi olmayan kişiler tarafından da etkinlikle kullanılabilmesi sağlanmıştır. Genel amaçlı bir çözümün, birbirini izleyen adımlar biçiminde ve her adımın çözüm reçetesini uygulayan kişinin en küçük bir duraksamaya düşmesine olanak bırakmayacak yalınlıkta ve kesinlikte tanımlanması yöntemi Harezmli'nin buluşudur.

Harezmli kitabını o zamanın bilim dili olan Arapça yazmıştı. Kitap "Liber Algebre et Almochabolae" başlığı ile 1183 yılında İspanya'da ilk kez Latince'ye çevrilirken, Arapça'da "Ebu Cafer Muhammed bin Musa Al-Harezmî" olarak geçen yazar adı, "Mahmed Moysi Alguarizmi" olarak aktarılmıştır. Yöntemin batı dillerindeki biçiminin kaynağı bu Latince tercümedeki "Alguarizmi" soyadıdır (Bu ad Avrupa'da çeşitli kaynaklarda Al-Quarizmi, Al-Kuarithmi ve Algoritmi olarak da geçer. Arapça sesbirimlerinin çeviri yazımında hırıltılı h'nın kh, g ya da q'ye, peltek z'nin th'ye dönüşmesi sık görülür).

Gördüğünüz gibi ortaya çıktığı ilk andan beri algoritmalar yalnızca matematikte kullanılmaz.

Harezmli’den bu kitabı yazmasını isteyen Abbasi Halifesi, kitabın amacını şöyle tanımlamış:

“Yalnızca en kolay ve en gerekli olan aritmetiği kullanarak, cebir ve mukabele kuralları ile hesaplama üzerine kısa bir kitap yaz. Öyle ki bu kitap, miras paylaşımında, zekât hesaplamada, ticari anlaşmalarda, kanalların kazılmasında, arazilerin ölçülmesinde ve benzer diğerişlemlerde kolaylıkla kullanılabilsin”.

Bir yemek tarifine uygun yemek pişirirken, belli bir modele uygun motifli bir kazak örerken,çakmak taşıyla ateş yakarken, özetle taş devrinden bu yana algoritmalar teknolojinin bir parçası.eksik bilgi ve büyük bir hızla değişen dünyada kararlar veriyoruz. Yapay zekâ ve büyük veri uygulamaları ile son yıllarda bilgisayar programları da benzer zor sorunları çözmek için geliştiriliyor. Bilgisayar dünyasının algoritmalarını günlük yaşamlarımıza uyarlayarak dünya hakkında algoritmik düşünme becerisini kazanmak aşağıdaki konularda bize rehberlik sağlayabilir:

- Nasıl düşüneceğiz?
- Nasıl ve ne zaman karar vereceğiz?
- Ne zaman harekete geçeceğiz?
- Ne zaman duracağız?
- Yeni şeyler denemekle bildiğimiz güvenli yolu seçmek arasındaki dengeyi nasıl kuracağız?
- Yaptığımız yanlışlardan nasıl ders alacağız?

Endüstri 4.0 toplumunda artık işlerimizi bilgisayarlarla ya da robotlarla etkileşerek yapacağız.

Bu nedenle, “Çocuklar için Kodlama” başlığı altında, çocuklara çeşitli oyunlarla algoritma kavramı ve algoritmik düşünme becerisi küçük yaşlarda öğretiliyor.

Peki ya büyükler?

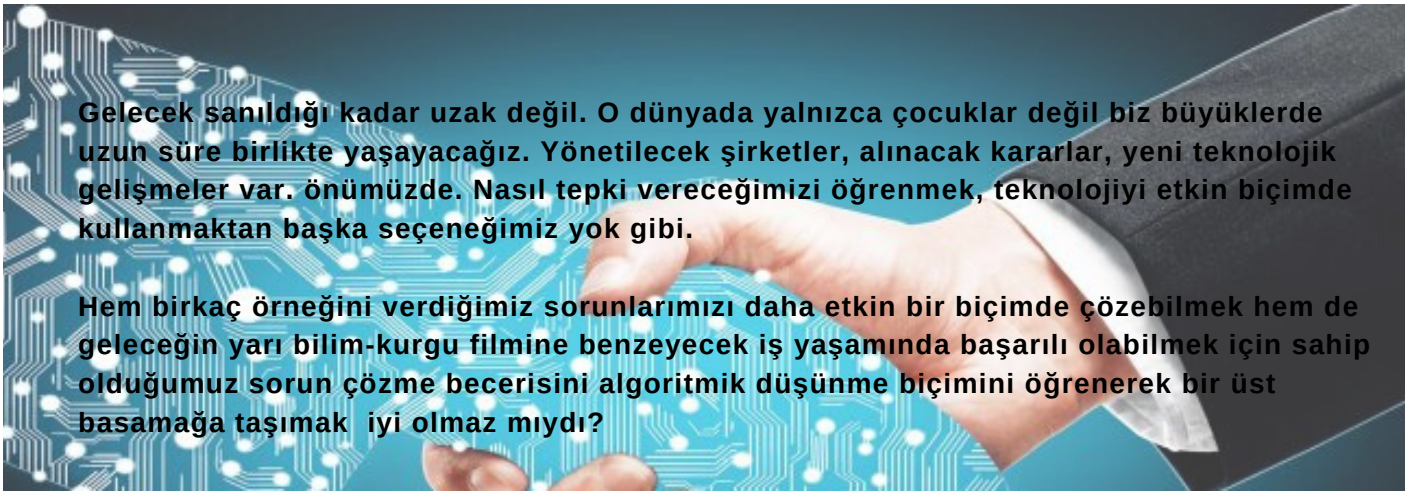
Gelecek sanıldığı kadar uzak değil. O dünyada yalnızca çocuklar değil biz büyükler de uzun süre birlikte yaşayacağız. Yönetilecek şirketler, alınacak kararlar, yeni teknolojik gelişmeler var önümüzde. Nasıl tepki vereceğimizi öğrenmek, teknolojiyi etkin biçimde kullanmaktan başka bir seçeneğimiz yok gibi.

Hem birkaç örneğini verdiğim sorunlarımızı daha etkin bir biçimde çözebilmek hem de geleceğin yarı bilim-kurgu filmine benzeyecek iş yaşamında başarılı olabilmek için sahip olduğumuz sorun çözme becerisini algoritmik düşünme biçimini öğrenerek bir üst basamağa taşımak iyi olmaz mıydı?

Kaynaklar:

Cesur Baransel, Dünyada Önde Gelen Bilgisayarcılar, Harezmli Muhammed (780(?) - 850)
Türkiye Bilişim Ansiklopedisi, pp. 333-343, Papatya Yayıcılık, İstanbul, 2006.

Bian Christian, Tom Griffiths, Algorithms To Live By, The Computer Science of Human Decisions, William Collins, 2016.



"Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na Uyumlu Musunuz?"

Arabulucu, Avukat Dr. M. Çağrı BAĞATUR

1. Kişisel veri nedir? Kişisel verilerin korunması ile ilgili hayatımıza dahil olmuş birçok kavram bulunuyor, bunlar hakkında bizi bilgilendirebilir misiniz?

Kişisel veriden söz edebilmek için, verinin birgerçek kişiye ilişkin olması ve bu kişinin de belirli ya da belirlenebilir nitelikte olması gerekmektedir. Kişisel verilerin işlenmesi ise bu veriler üzerinde yapılan hemen hemen her türlü eylemdir.

Bu eylemler, verilerin tamamen veya kısmen otomatik olan ya da herhangi bir veri kayıt sisteminin parçası olmak kaydıyla otomatik olmayan yollarla elde edilmesi, kaydedilmesi , depolanması, muhafaza edilmesi, değitirilmesidir. Aslında hukuk diliyle ifade edildiğinde teknik bir işlem gibi görünse de, günlük hayatta ihtiyaçlarımızı giderebilmek için verimizin kullanılması, sorulması, kaydedilmesinde durumlarında kişisel verilerin işlenmesi söz konusudur.

Veri sorumlusu ise, kişisel verilerin işlenmesi ve korunması sürecinde sorumlu olan gerçek ya da tüzel kişidir. Yani bir hastanede, hasta kaydın yapan kişi, veri işleyen olup o hastanenin tüzel kişiliği veri sorumlusu olacaktır. Burada altını çizmek gerekir ki yasa verilerin işlenmesi ve korunması sürecine dahil olan, bu veri işleyen ve veri sorumlusunu birçok konuda müşterek sorumlu tutmaktadır.

2. Kişisel verilerin korunması ne demektir? Neden gerekir?

Aslında kişisel verilerin korunması hayatımıza, mail adreslerimize telefonlarımıza gelen “kişisel verilerinizin işlenmesi, kullanım amaçları ve haklarınızı içeren bilgilendirme metnine xxxx adresinden ulaşabilirsiniz.” Şeklindekimesajlarla dahil olmuştur diyebiliriz. Fakat aslında kişisel verilerin korunması kültürünün bu kadar geç hayatımıza dahil olmasında sosyal medyanın etkisi de yadsınamaz bir gerçektir.

Sosyal medyanın da etkisiyle kişisel verilerimizi kendi rızamız ile paylaşmaya alışkın olduğumuz bu kültürde, günlük hayatta bize herhangi bir hizmetin sunulmasıyla ilgili olarak kişisel verimiz anlık olarak işlenmektedir. Kişisel verilerin korunmasının gerekliliğinin özünde ise kişiliğin korunması yer almaktadır. Verilerin korunması, kişiler hakkındaki verilerin işlenmesinden doğacak zararlardan korumadır ve bu koruma veri işleme süreçlerinin bütün aşamalarını kapsar şekilde bireylere kontrol hakkını yeniden kazandırmayı amaçlamaktadır.

3. Kişisel verilerin işlenmesi nedir, kişisel verileri işlemenin şartları nelerdir?

Kişiselnverilerin sadece bir hard diskte, CD'de, sunucuda depolanması, anılan verilerle başkaca hiçbir işlem yapılmasa da bir veri işleme faaliyetidir. Kanunda sözü edilen, kısmen veya tamamen işleme faaliyeti; yazılım veya donanım ya da manuel olarak işlenmesidir.

Verilerin işleme şartları da verilerin niteliğine göre -ki bu yasada özel nitelikli kişisel veri ayrımı yaparak ortaya koyulmuştur- değişmektedir. Örneğin öğrenilmesi halinde ilgili kişi hakkında ayrımcılık yapılmasına veya mağduriyete neden olabilecek nitelikteki veriler yasa koyucu tarafından özel nitelikli kabul edilmiş bunların işlenmesi daha sıkı şartlara bağlanmıştır. Özel nitelikli kişisel verilerin işlenebilmesi için yalnızca açık rıza alınması yeterli olmamakta, aynı zamanda yasada aranan bir amaç ile verinin işlenmesi gerekmektedir.

Görüldüğü gibi Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun gerekliliklerinin tam olarak anlaşılması ve sektörel işleyişe uyumlandırılması sürecinin her adımında gizliliğin sağlanması gereklidir. Şirketlerin veri envanterlerinin oluşturulması ve kanun gerekliliklerinin yerine getirilmesi gerekmektedir.

4. Hep görüyoruz, otomatik olarak o önümüze çıkan kutucukları işaretliyoruz ama nedir bu "Açık Rıza"?

Kanun'un yürürlüğe girmesi sonrasında, kişisel veri ve bu verinin işlenmesi ile birlikte hayatımıza giren kavramlardan birisi de uluslararası metinlerde de kendine yer bulan "açık rıza" kavramıdır. 95/46 EC sayılı Avrupa Birliği Direktifine göre açık rıza; ilgili kişinin kendisiyle ilgili veri işlenmesine, özgürce, konuyla ilgili yeterli bilgi sahibi olarak, tereddüde yer bırakmayacak açıklıkta ve sadece o işlemlesınırlı olarak verdiği onay beyanı şeklinde anlaşılmalıdır.

Yani bir yeterli bir bilgilendirmeye dayanan onaybeyanıdır. Yasa özellikle rızanın işlemeden önce alınmasını, birhizmetin sunulması için ön koşul olarak sunulmamasını aramaktadır. Aksi takdirde alınan rızanın hukuken hiçbir değeri olmayacaktır.

5. Veri sorumlusu ve veri işleyenler hakkında bilgi verir misiniz? Bu kişilerin yükümlülükleri nelerdir?

Veri sorumlusu kişisel verilerin işlenme amacını ve yöntemini belirleyen kişidir. Yani işleme faaliyetinin "neden" ve "nasıl" yapılacağı sorularının cevabını verecek kişidir. Ayrıca veri sorumlusu, kanunun ona yüklediği yükümlülükleri; aydınlatma yükümlülüğü gibi yerine getirmelidir. Veri işleyen ise veri sorumlusunun verdiği yetkiye dayanarak onun adına kişisel verileri işleyen kişidir. Bir örnekle anlatacak olursak, fabrikada çalışan bir işçinin, fabrikayla arasındaki iş sözleşmesi kapsamında alınan kişisel verilerinin neden ve nasıl işleneceğini veri sorumlusu belirler. Aynı zamanda iş sözleşmesi kapsamında kişisel verileri elde edilen işçiye aydınlatma yükümlülüğü kapsamında sahip olduğu hakları da anlatır. Veri işleyen ise iş sözleşmesi kapsamında çalışan işçinin verilerini, veri kayıt sistemine işleyen kişidir.

6. Veri sorumluları sicili nedir?

Veri Sorumluları Sicili, veri sorumlularının kaydedildiği, Kişisel Verileri Koruma Kurulunun gözetiminde Başkanlık tarafından kamuya açık olarak tutulan sicildir. Kişisel veri işleyen gerçekve tüzel kişilerin sicile kayıt yükümlülüğü bulunmaktadır. Kişisel Verileri Koruma Kurulu tarafından bazı kriterler dikkate alınarak veri sorumluları için kayıt yükümlülüğü başlama tarihleri ve bitiş tarihleri belirlenerek ilan edilmiştir.

Yeni E- Eğitimler
ve
Watch'lar

Yalın Üretim - E Eğitim Programı

Yalın üretim e-eğitim programında yalın üretim felsefesi başta olmak üzere, yalın üretim
ve 6 sigma tekniklerini bulunmaktadır.
Bunlar;

Akış İlkesi Eğitimi
İsraf Kavramı ve İsraflar Eğitimi
Problem Çözme Teknikleri Eğitimi
Standartlar İlkesi Eğitimi
Sürekli İyileştirme Teknikleri Eğitimi
Yalın Üretim Felsefesi Eğitimi
Yerinde Kalite Eğitimi

Programda, yalın üretimin nasıl doğduğu, temelleri, ilkeleri ve israf kavramı ele alınmaktadır.

Programı izlemeniz, yalın üretimi bütünüyle anlamanıza, bütünsel olarak işletmenize ne gibi katkıları olacağına ve hangi bölümlerde hangi yöntemlerin uygulanması gerektiğine kolayca karar vermenize yardımcı olmaktadır.

Yalın üretim programı, şirketinizdeki yapıyı tekrar gözden geçirmenizi sağlamaktadır. Programı, Türkiye'deki en detaylı yalın üretim e-eğitim programıdır.

Detaylı bilgi için cgscenterbussac.net/cgs-online adresimizi ziyaret edebilirsiniz.

Nesnelerin İnterneti ve Dallları
Semih Aydıntepe

Elephio kurucu ortağı olan Semih Aydıntepe ile birlikte nesnelerin interneti ve dalları hakkında konuşuldu

Aile Şirketlerinde Kurum Kültürü ve Yönetsel Yapının Geliştirilmesi
Cem Küçüktepepınar

Küçüktepepınar danışmanlığın kurucusu Cem Küçüktepepınar ile birlikte, Aile şirketlerinde kurum kültürü üzerine bir watch videosu hazırlandı

Bilgi ve Farkındalık Ekseni
Levent Galip Yeşil

ODS Danışmanlık - Eğitmen & Kurumsal Yönetim Danışmanı Levent Galip Yeşil ile birlikte, Bilgi ve Farkındalık Eksenine dair keyifli bir video hazırlandı.

Yalın Üretim Nedir?
Çağın Sezgin

Elephio kurucu ortağı olan uzman karakuşak Çağın Sezgin ile birlikte yalın üretim hakkında konuşuldu

Zaman ve Önceliklerin Yönetimi
Levent Galip Yeşil

ODS Danışmanlık - Eğitmen & Kurumsal Yönetim Danışmanı Levent Galip Yeşil ile birlikte, Zaman ve Önceliklerin Yönetimine dair keyifli bir video hazırlandı.

Yalın Bilgi Güvenliği Yönetimi
Ayşe Eser Baransel

Sayın Ayşe Eser Baransel ile "Yalın Bilgi Güvenliği Yönetimi" hakkında bilgilerndirici bir watch çekimi yapıldı.

Başkanımız Dr. Güler Manisalı Darman'ın Verdiği Eğitimler

Başkanımız Dr. Güler Manisalı Darman Türkiye Genelindeki Tüm Kalkınma Ajanslarının Genel Sekreterlerine "Aile- Şirket Anayasası" Eğitimi Verdi.

4-6 Temmuz tarihlerinde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü tarafından, Kalkınma Ajansları Genel Müdürü Barış Yeniçeri başkanlığında Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı'nın ev sahipliği yaptığı "Kalkınma Ajansları ve Bölge Kalkınma İdareleri Koordinasyon Toplantısı" Samsun'da gerçekleştirildi.

Toplantının ikinci gününde CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman Türkiye'deki tüm kalkınma ajanslarının genel sekreterlerine "Aile-Şirket Anayasası ve Kurumsallaşma" konusunda eğitim verdi.

Denizli Sanayi Odası Koordinatörlüğünde Borsa İstanbul ve Koç Üniversitesi Ortak Girişimiyle İcra Edilen Üst Düzey Yönetici Eğitim Programında “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim” eğitimi verdi

Bilkent Üniversitesi Executive MBA programında Kurumsal Yönetim dersi verdi

Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde Yarı Zamanlı Öğretim Görevlisi olarak bir dönem boyunca "Financial Issues in Corporate Governance" dersleri verdi

İzmir Ekonomi Üniversitesi Executive MBA Türkçe ve İngilizce programlarında Kurumsal Yönetim dersleri verdi

Başkanımız Dr. Güler Manisalı Darman ODTÜ Yayıncılık Yönetim Kurulu Başkanı Seçildi

Başkanımız Dr. Güler Manisalı Darman ODTÜ Yayıncılık Yönetim Kurulu Başkanı Seçildi.

ODTÜ Geliştirme Vakfı iştiraki olan ODTÜ Yayıncılık 1996 yılında kurulmuştur.

Başta Michio Kaku, Frank Wilczek ve Brian Cox gibiDünya'nın önde gelen bilim insanlarının popüler bilim kitaplarını, yükseköğrenime yönelik akademik ders kitaplarını ve diğer toplum bilim yayınlarını yayınlamaktadır.

Dr. Güler Manisalı Darman, ODTÜ Yayıncılık Yönetim Kurulu Başkanlığına seçildi. Mesa Topluluğu'nun ana ortaklarından ve grubun çeşitli şirketlerinde, başkan, başkan vekili ve üye olarak görev üstlenen Özhan Akçalı ise ODTÜ Yayıncılık Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olmuştur. Yönetim Kurulu Üyesi ise Prof. Dr. Şakir Erkoç'tur.

Başkanımız Dr. Güler Manisalı Darman'ın Konuk Olduğu Programlar

Başkanımız Dr. Güler Manisalı Darman'ın Konuk Olduğu Programlar

Dr. Güler Manisalı Darman Kanal B'de Yayınlanan "Günce" Programına Konuk Oldu.

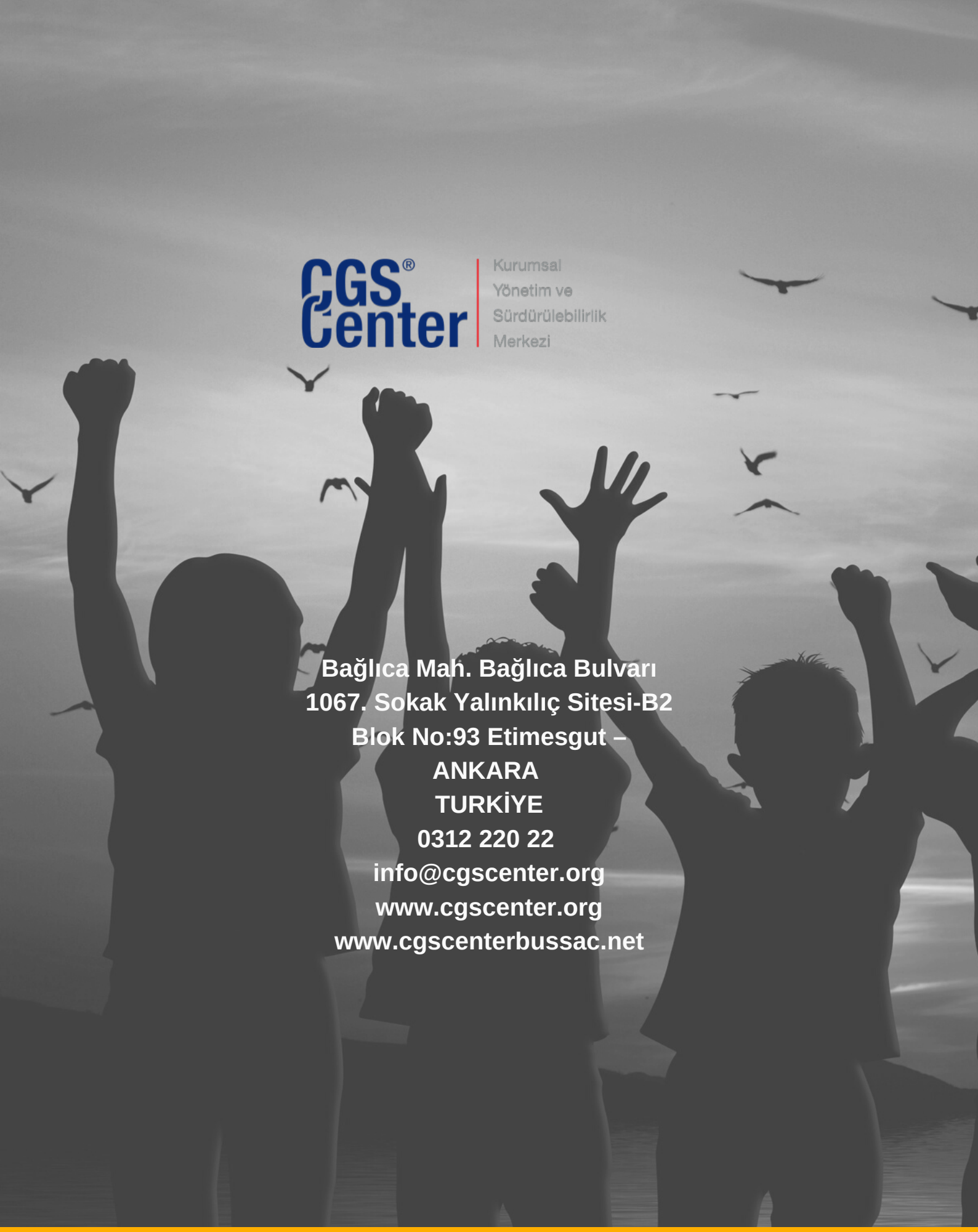
Ülkemizde ve dünyada yaşanan hemen her konuda bilgi almak, düşünce üretmek ve sorularına yanıt bulmak için hazırlanan ve Kanal B ekranlarında yayınlanan "Günce" Programı'na CGS Center Başkanı Dr.Güler Manisalı Darman "İş Hayatında Başarılı Kadınlar"ile ilgili görüşlerini paylaşmak üzere konuk oldu. Sunucu Duygu Çalı ve Başkent Üniversitesi İşletme Programı öğretim üyesi Prof. Dr. Feride Bahar Işın ile birlikte, kadınların iş hayatında karşılaştığı zorluklar ve kadınların iş hayatına kattıkları değer konusunda keyifli bir program gerçekleştirildi.

Başkanımız Dr. Güler Manisalı Darman TÜDOKSAD'ın Ankara'da Gerçekleştirilen Toplantısında Konuşmacı Olarak Yer Aldı

Dr.Güler Manisalı Darman, Türkiye Döküm Sanayicileri Derneği'nin (TÜDÖKSAD) Ankara Bilkent Otel'de gerçekleştirilen toplantısına konuk konuşmacı olarak katıldı. "Şirketlerde Sürdürülebilirlik: Kurumsal Yönetim ve Önemi" konulu bir konuşma yaptı

Başkanımız Dr. Güler Manisalı Darman Business Channel Türk'de Doç. Dr. Ebru Karpuzoğlu'nun Sunduğu "Family Companies" Programının Konuğu Oldu.

Dr.Güler Manisalı Darman, Business Channel Türk'de yayınlanan iki ayrı programa katıldı. Sayın Manisalı ilk programda aile-şirket anayasası, ikinci programda ise kurumsallaşma ve kurumsal yönetim konularında görüşlerini paylaşmıştır.



Bağlıca Mah. Bağlıca Bulvarı
1067. Sokak Yalınkılıç Sitesi-B2
Blok No:93 Etimesgut –
ANKARA
TURKİYE
0312 220 22
info@cgscenter.org
www.cgscenter.org
www.cgscenterbussac.net

CGS Center Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi tarafından hazırlanmıştır