



DOĞANLAR HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI **DAVUT DOĞAN**

“Alternatif plan her zaman hazır”

Aslında her şey, kaynakların doğru dağıtılmasıyla ilintili. Dünya nüfusu kaynaklardan dengeli pay almıyor. Krizlerin tetiklendiği nedenlere baktığımızda bu faktörü görüyoruz.

Dünya ekonomisi hiçbir dönemde stabil bir çizgide yol almadı. Öngörülebilir riskler ve öngörülemez krizler ve savaşlar her zaman oldu.

SAVAŞ VE SİĞİNMACILAR

Bu dönemde yakın coğrafyamızda devam eden bir savaş var. Bir süredir yükseliş gösteren ve artık tehlike çanlarının çaldığı bir sığınmacı ve kaçak göçmen sorunu var. Bunlar dünya ekonomisini doğrudan etkiliyor. Aslında her şey, kaynakların doğru dağıtılmasıyla ilintili. Dünya nüfusu kaynaklardan dengeli pay almıyor. Krizlerin tetiklendiği nedenlere baktığımızda bu faktörü görüyoruz.

Ama iş hayatının değişmez kuralı gereği böyle dönemler fırsatları da beraberinde getirir.

“FIRSAT HER ZAMAN VAR”

Ekonomi, insan faktörü ve coğrafi ilişkiler doğru okunduğunda fırsat her zaman var. Bizim iş planlarımızda göstergeleri yakından takip etmek ana unsur. Tüm stratejilerimizi yatırımlarımızın olduğu lokasyon ve yakın coğrafyasının ekonomik ve politik göstergelerini takip ederek kurgularız. Gerektiğinde revize ederiz. Ve en önemlisi her zaman alternatif planımızı hazır tutarız.



Not: Bain & Company ve Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği tarafından hazırlanan Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi verilerinden oluşturulmuştur.

kantı Hülya Gedik de "Grubunuzda yönetim kurulu üyeleri 3 yılda bir yenileniyor. Yönetim kurulu üyelerinin yüzde 30'luk kısmı değişmeyerek sabit kalıyor" diyor.

YAŞA BAĞLI EMEKLİLİK

Araştırmalara göre, Türkiye'de yönetim kurulu üyelerinin yaş ortalaması dünya ortalamasına göre daha düşük. "Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi" verilerine göre Türkiye'de çalışmaya katılanların yüzde 58'i 51 ila 60 yaş arasıdayken Amerika'da ortalama yönetim kurulu üyesi yaşı 63, Çin'deyse 55. General Electric, yönetim kurulu üyeleri için yaşa bağlı emeklilik politikası izliyor. Şirketin iç yönetmeliklerine göre bir üye genellikle 72 yaşına geldiğinde emekli oluyor. Türkiye'deyse genelde 65 yaş sınır olarak görülüyor. İnci Holding de bu kuralı benimseyenlerden. YK üyesi tüzel kişi temsilcisi için yaş sınırını 65 olarak belirlediklerini ifade eden İnci Holding İnsan Kaynakları Direktörü Elif İçgören, "Üyeliklerimizi 1 yılı kapsayacak şekilde teklif edip yeniliyoruz" diyor. 2007 yılından itibaren İnci Holding bünyesinde farklı şirketlerin yönetim kurulu üyesi olarak görev yapan Yönetim Kurulu Başkanı Neşe Gök, 3'üncü kuşağın ilk tem-



MÜGE YALÇIN

silcisi. İnci Holding'te yönetim kurulu başkanının görev süresinin 5 yıl olduğunu söyleyen İçören, "Başkan, gerek görülmesi durumunda üst üste veya aralıklı olarak en fazla 5 yıllık bir dönem için daha seçilebilir" diyor.

KURUCU BAŞKAN DEĞİŞMİYOR

Ülkemizdeki şirketlerin yüzde 95'i aile şirketi. Bu şirketlerde yönetim kurulu başkanlığı görevini genel olarak şirketin en büyük hissedarının üstlendiği görülüyor. MY Executive Kurucu Ortağı Müge Yalçın, "Şirketin kurucusu, yönetim kurulu başkanıysa sağlığı el verdiği sürece bu görevi sürdürüyor" diyor. Başkanın vefatı durumunda 2'nci nesilden bir aile üyesinin görevi devralmasının söz konusu olduğunu belirtiyor ve ekliyor: "Kurucu yönetim kurulu başkanlarının görev süresi 15-20 yılları geçebiliyor. Daha sonraki nesillerin yönetim kurulu başkanlığı sürelerindeyse şirket hissedarı aile üyelerinin sayısından kültürel yapısına kadar birçok

"AİLE ANAYASAMIZDA KRİTERLER AÇIK"

DAVUT DOĞAN

DOĞANLAR HOLDİNG YKB



21 YIL

1972 yılında babamız Hacı Ali Doğan'ın kurduğu şirketimiz, 2012 yılından beri Doğanlar Holding tüzel kişiliği adı altında faaliyet gösteriyor. Kurulduğu günden beri yönetim kurulu başkanlığı görevini sürdürüyorum. Doğanlar Holding bünyesinde yer alan 2 halka açık şirketimiz var: Doğanlar Mobilya Grubu ve Biotrend Enerji. Doğanlar Mobilya Grubu'nun yönetim kurulu başkanlığını geçtiğimiz günlerde İsmail Doğan'a devrederek onursal başkan oldum. Biotrend Enerji'nin yönetim kurulu başkanlığını kurulduğu günden bu yana İlhan Doğan yürütüyor.

AİLE ANAYASASI

Biz aile anayasamızla yönetiliyoruz ve anayasamızda bu konularda çok açık kriterler var. Yönetim kurullarımızda yer alan üyelerimizin görev süreleri çok katı kurallara tabi olmasa da bir rasyonele oturuyor. Örneğin mobilya grubumuzda yeni bir bayrak değişimi oldu. Uzun yıllardır sürdürdüğüm yönetim kurulu başkanlığını İsmail Doğan'a devrettim. Bu tip üst düzey görevleri uzun süre sürdürmenin tecrübe ve sektör hakimiyeti gibi önemli konularda avantajları var. Ancak aile şirketi de olsa hiçbir görev sonsuza dek sürmez. Zamanı geldiğinde benim yaptığım gibi gönül rahatlığıyla bir sonraki kişiye devretmek gerekir.

sinerji yaratacak ürün gamında olmak istiyoruz” diyor.

Son dönemde geleneksel iş modeli yaklaşımı olan kâr odaklılık ve merkezi yönetim modelinden vazgeçtiklerini söyleyen ASF Otomotiv CEO’su Zeynep Fidan Soysal, yeni dönemdeki iş yaklaşımlarının temelini sürdürülebilirliğin oluşturduğunu ifade ediyor. Pandemi döneminde yaşanan küresel kapanmaların yeni iş modelleri geliştirmelerine neden olduğunu, sıkı sıkıya bağlı oldukları geleneksel iş modellerini terk ettiklerini söyleyen Fidan, “Kârlılık hedefimizi geleceği doğru okumak, nakit akışımızı güncelde kontrol altında tutarak uzun vadede büyüme hedeflerimize ve



ZENEPE
FİDAN
SOYSAL



FIRAT FİDAN

“ÇOKLU PLAN YAPMAYA BAŞLADIK”

DAVUT DOĞAN
DOĞANLAR HOLDİNG YKB

REVİZYON

Globalde ve ülkemizde yaşanan olaylar stratejik planlarımızda revizyonlar yapmamıza neden oldu. Yıllık olarak belirlediğimiz iş planlarımızda, vazgeçmek yerine farklı yönlerle doğru ilerlemek ve günün gerçeğine göre hareket etmek bizde kuvvetli bir

kas oldu. Bu refleksten yola çıkarak hedeflerimizi güncelledik.

PAZAR ARAŞTIRMASI

Özellikle İK, data yönetimi, tedarik süreç yönetimi, sürdürülebilirlik ve finansal yönetimlerde şirket stratejimizin öngörülerini işiğinde çoklu planla hareket ediyoruz. Bu planlarımız ana hatlarıyla değişmeye de bir kısmı daha öne çıktı ve farklı yatırımlar gerektirdi. Yeni dönemde pazar araştırmasının olumlu sonuçlarını gördüğümüz her ülkede yatırım yapmaya açığız. Tüm şirketlerimizin büyüme hedefi var.

bunun için adımlar atmaya odakladık” diyor. Fidan, merkezi yönetimi bırakıp günümüzün değişen koşullarının hızına uyum sağlamak için yerinde yönetimi benimsediklerini anlatıyor.

Karbon salımını olabildiğince azaltmanın en önemli öncelikleri arasında yer aldığını söyleyen Europcar Türkiye CEO’su Fırat Fidan, “Yapılacaklar listemizin başında, filomuza çevre dostu ürünleri daha fazla dahil etmek var” diyor.

YENİ DÖNEM AJANDA

Krizler, değişen tüketici alışkanlıkları, satın almalar ve dijitalleşme CEO’ları mağaza formatlarından finansal stratejilere, üründen çevre ve topluma kadar farklı alanlarda değişime zorluyor. Vazgeçecekleri stratejileri belirleyen CEO’lar, yeni dönemde inovasyon, sürdürülebilirlik ve yeniliğe odaklanmayı sürdüreceklerini söylüyor.

Sürdürülebilirliğe odaklandıklarını söyleyen SAP Türkiye Genel Müdürü Uğur Candan’ın bu dönemde vazgeçemeyeceği konuların başında bulut bilişim bulunuyor. Candan, hemen her iş sürecinin dönüşümünün bulut bilişim teknolojilerinden geçtiğini ifade ediyor.

Pandemi sonrası hız kazanan sürdürülebilirlik projelerinin vazgeçilmezleri arasında yer aldığını söyleyen Kutes İcra Kurulu Başkanı Ali Esat Kutmangil, sürdürülebilirlik ve iklim değişikliğiyle mücadele kapsamında başlattıkları Yeni Demir Çağ’ında enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji yatırımlarına devam ettiklerini belirtiyor. Kutmangil, “Yeni dönemde, özel endüstri bölgemizde gerçekleştirilmeyi hedeflediğimiz kapasite artırıcı yatırım projeleri de odağımızda” diyor.

Satın alma sonrası dönemde kısa vadeli stratejilere odaklanmayı bırakarak daha uzun vadeli stratejileri benimsediklerini söyleyen Cushman & Wakefield - TR International Yönetim Kurulu Başkanı Tuğra Günden, bunun şirketin sürdürülebilir büyümesi için daha sağlam bir temel oluşturacağı inancında.

Eskiden risk yönetimi öncelikli adımlar atmalarının gerektiğini bugünse daha esnek ama temkinli bir risk yönetimi yaklaşımını benimsediklerini söyleyen Günden, “Böylece büyüme odaklı ilerlerken aynı zamanda riskleri hızlıca analiz etmek, dikkatlice değerlendirmek ve yönetmek ana odağımızda kalıyor” diyor. Günden bunun sonucunda karşılına çıkan fırsatları ise çok daha iyi değerlendirebildiklerini ifade ediyor. **C**

16 CEO nelerden vazgeçiyor?

İş insanı	Grup/ Şirket	Listede neler var?
Ali Esat Kutmangil	Kutes	Sürdürülebilir olmayan proje, geleneksel enerji yatırımları
Arda Aksaray	Teksüt	Tüketimi uzun süren büyük gramajlı ürün üretimi
Aslan Uzun	Yapı Merkezi Holding	Verimsiz yatırım ve projeler, yerel finans kaynakları
Batu Aksoy	Aksoy Holding	Dolar kurunu tahmin etmek, iç pazar ağırlıklı büyüme
Cemal Özen	Özen Grup	Şarküteri hizmet tezgahları, ek teşhir alanları, açık tarım
Davut Doğan	Doğanlar Yatırım Holding	Tek bir bütçe ve planlama yapmak, iç pazara odaklanma
Fırat Fidan	Europcar Türkiye	Sürdürülebilir olmayan projeler, geleneksel yönetim modeli
Güliz Öztürk	Pegasus Hava Yolları	Tüketicileri eski deneyim ve verilerle değerlendirmek
Özgür Tort	Migros	Büyük formatlı mağazalar açmak
Sami Kılıç	Turner International	Fiziki proje takibi, ofiste çalışma ısrarı, fiziki toplantı
Şenol Şankaya	Yeşim Grup	Değer yaratmayan tüm bilgi ve işler
Tuğra Günden	Cushman & Wakefield	Risk yönetimi öncelikli adımlar atma
Süleyman Çetinsaya	Artaş Grubu	Sadece gayrimenkul sektörüne odaklanıp yatırım yapmak
Uğur Candan	SAP Türkiye	Sürdürülebilir olmayan proje ve yatırımlar
Yasin Çörekci	Sinoz Kozmetik	Fiziki mağaza yatırımı, geleneksel ürünler
Zeynep Fidan Soysal	ASF Otomotiv	Sürdürülebilir olmayan projeler, merkezi yönetim

Not: İş insanları alfabetik olarak sıralanmıştır.



durduğumuz konu yıllardır yalın yönetim felsefesinin de bize kazandırdığı yetkinliklerle değere odaklanıp tüm israfları hayatımızdan çıkarmak oldu” diyen Şankaya, şöyle konuşuyor: “Belirsizlik dönemlerinde dünyayı ve müşterileri yakından takip ederek bilgi akışının kesintisiz sağlanması gerekiyor.”

YENİ KARARLAR

Belirsizlik dönemlerinde CEO’ların izledikleri stratejiler, aldıkları kararlar mevcut konjonktür ve yeni tüketici trendleriyle hızla değişebiliyor. Bunun için planları sürekli gözden geçirmek ve yakından takip etmek şart.

Onur Market ve Özen Gross markalarını bünyesinde bulduran Özen Grup’un yönetim kurulu başkanı Cemal Özen, son dönemde mağaza formatlarıyla tarım yatırımlarında vazgeçtikleri stratejilerin olduğunu söylüyor. Mağazalarda şarküteri hizmet tezgâhlarının yerine self servis hizmet dolaplarına geçiş yaptıklarını belirten Özen, “Şarküteri hizmet tezgâhları arkasında satış hizmet personelinin bulunduğu ve müşterilerin talep ettiği ürünleri hazırlayan, tartan ve etiketleyen bir sistemle çalışılıyordu. Yeni stratejimiz sayesinde hem mağaza



içinde alan tasarrufu sağlayarak müşterilerimize daha ferah alışveriş imkanı sunuyor hem müşterilerimiz herhangi bir personele ihtiyaç duymadan ambalajlanmış hijyenik ürünleri diledikleri gibi seçme fırsatı buluyor” diyor. Mağazalardaki ek teşhir alanlarının fazla kullanımından da vazgeçtiklerini söyleyen Özen, bu sayede müşterilere daha sade, ferah ve kolay alışveriş imkânı sağladıklarını vurguluyor. Özen, 2008 yılından beri açık alan tarım yatırımları yaptıklarını son dönemdeyse bu kararlarından da vazgeçip topraksız tarım uygulamalarına yöneldiklerini anlatıyor.

Son dönemde sadece perakendeciler değil üreticiler de yeni tüketici alışkanlıklarıyla ürün formatlarında değişikliğe gidiyor. Türkiye’nin 5 büyük süt ve süt ürünleri markası arasında yer alan Teksüt’ün yönetim kurulu üyesi ve başkan yardımcısı Arda Aksaray, yeni ürün çeşitlerine göre kullanımı daha kolay olan ambalaj seçimlerini tercih etmelerinin dışında tüketimi uzun süren büyük gramajlı ürünlerden vazgeçme kararı aldıklarını belirtiyor. Bunun yerine daha taze, tüketime açık, düşük gramajlı ürünlere geçiş yaptıklarını söyleyen Aksaray, daha önce üretmedikleri ve piyasada talebi artan ürünlere odaklanacaklarını belirtiyor.