



“Stratejimiz: Çifte Transformasyon”

Fark Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ahu Büyükkuşoğlu Serter, yeni fikirlerin ve girişimciliğin şirket stratejisindeki konumunu, bir aile şirketi olarak inovasyon ve dizayn odaklı bir dönüşüme nasıl gittiklerini, kadın lider olarak sektördeki deneyimlerini, çeşitlilik konusundaki girişimlerini ve çok daha fazlasını *HBR Türkiye*'ye anlattı.

Röportaj: Serdar Turan ve Yonca Altun

Fark Holding çekirdek iş alanları olarak konvansiyonel görünen ama ciddi yıkımların da görüldüğü alanlarda faaliyet gösteriyor. Grubun iş alanlarının bugününü nasıl görüyorsunuz ve nasıl bir dönüşüm yaşanacağını öngörüyorsunuz?

Fark Holding'in çekirdek iş alanı, faaliyetlerinin ve cirosunun önemli bir kısmı, otomotiv ve beyaz eşya yan sanayi sektöründe yer alıyor. Özellikle gelişen teknoloji, beklentiler paralelinde son bir senedir içerisinde yer aldığımız yeni düzenle, birçok sektörle beraber otomotiv sektörü de ciddi bir değişim ve dönüşüm sürecine girdi.

Teknolojik değişimin tetiklediği bu dönüşüm, tedarik zinciri üzerindeki tüm oyuncuları ve aradaki değer yaratma sürecini de etkiliyor. "CASE (Connected, Automated, Shared, Electrified)" olarak kısaltılan; bağlantılı, otonom, paylaşımlı ve elektrikli araçlar temel bir trend olarak son beş yıldır sektörü etkiliyor.

Bu etkinin yansımalarında öncelikle tedarik zincirine yeni oyuncuların katılımını görüyoruz. Belli ki bu yeni oyuncuların sektörde (teknoloji şirketleri, girişimler) giderek artan bir ağırlığı olacak. Bu nedenle de yıllardır yerleşmiş olan ana sanayi ve yan sanayi (OEM- Tier 1-2-3) arasındaki denge, yeni oyuncuların katılımıyla, eski oyuncuların bazılarının hatta bizce çoğunun havlu atmasıyla birlikte değişim gösterecek.

Yine bunun bir parçası olarak son yıllarda, öncelikle ana sanayi ve paralelinde yan sanayi şirketlerinde de bir değişimin başladığını görüyoruz. Önümüzdeki beş yılda otomotiv sanayi ve yan sanayide görülecek olan yıkıcı teknolojilerin çoğunun, dışarıdan gelen oyuncular tarafından getirileceğini varsayıyoruz. Bu da sektörün içindeki bizleri çok kırılğan bir duruma sokuyor. Buradaki tabloda sektörün, kendi kabiliyetleri içinde yer almayan teknik konuları öğrenmek zorunda olduğu açıkça ortada. Tek çare; bilgili olmadığımız ama sektörün dönüşümünü sağlayacak olan konuları bir an önce tespit etmek, daha sonra da hızla bunları öğrenip test etmeye başlamak.

Bu durum, beraberinde kaynakların yeniden yapılandırılmasını gerektiriyor. Bir diğer açıdan bakıldığında otomotiv, güvenlik unsurları gibi nedenlerle standartların oturduğu ve hızlı değişimlerin çok fazla yaşanmadığı bir alan olarak görülüyor. Ancak gelişen teknoloji ile daha fazla sensör, yazılım ve elektroniğin sektörde yer alması ile otomotivin de hızlı bir şekilde değişmesi ve dönüşmesi gerekiyor. İşte burada yeni öğrenilenlerin hızla test edildiği, başarılı olunca

da genele yayılan uygulama haline gelmesi oldukça önem kazanıyor. Şirketlerin, bu öğrenme ve testlerin yapılması için hem kaynak ayırması hem de bu ekiplere alan açması gerekiyor. Yavaş yavaş ve temkinli değişim diyenlerin veya hızlı değişmeyecek kadar büyük ve hantal olanların hüsrana uğrayacağını düşünüyorum.

Bu alanlarda gerçekleşen çalışmalardan dolayı otomotiv sektörünün diğer teknoloji şirketleri ve girişimler ile çalışması gerekecek. Bununla beraber de geleneksel bir iş kültürüne sahip olan otomotiv alanında yeni iş modelleri ve daha fazla işbirliği, inovasyonu yakalamayı ve hızlanmayı sağlayacak.

Bunların etkisiyle girişimci şirket kültürünü kazanan, girişimcilerle uzun geliştirme süreçlerini hızlandırıp yenilikleri bünyesine kazandıran, otomotiv dışı alanlardan teknolojik yenilikleri bu sektöre aktarabilen ve bir yandan da otomotivin gerektirdiği güvenilir tedarikçi/üretici olma kriterini sağlayan şirketler, kazanan şirketler olacak.

Coğrafi açıdan, Uzak Doğu'nun bilinen Japon devlerinin yanında, elektrikli araçlarda Çin ve son dönemde yaptığı stratejik iş birlikleri ile adından söz ettiren Güney Kore de otomotivde söz sahibi olmaya devam edecek.

Elektrikli araçlarda, parçaların azalması gibi etkilerle platform sağlayıcılar, daha az adette üretim yapabilen yeni üreticilerin pazarda görülmesini sağlayacak. Müşteri gereksinimlerine göre modüler sistemlere de bu şekilde daha fazla yaklaşmış olacağız. Yani "kitlesel kişiselleştirme" (mass-customization) bu alanda daha fazla konuşulur olabilecek. Daha şimdiden Arrival gibi, danışma kurulunda görev aldığım Hong Kong'lu multimodal araçlar üreten Moove gibi yeni oyuncuların bu trendle sahaya çıktıklarını görüyoruz.

Bugünden itibaren hâlâ bu alanlarda yer almayan, dönüşüme açık olmayan ve adım atmamış firma ve ülkeler, yarışı kaybetmeye mahkum olacak.

Bu dönüşüm çerçevesinde grubun ve şirketlerin amacını ve gitmek istedikleri noktaları nasıl değerlendirirsiniz? Örneğin otomotiv yedek parça işini, 10-20 yıl sonra ne tür bir iş modeline dönüştürmeyi hayal ediyorsunuz?

Şirketimizde 50 yılı geride bıraktık, 2012 yılı itibarıyla da ikinci kuşak liderliğine geçtik. Baktığımızda tarihimizde dört ana fazdan geçtiğimizi görüyoruz: 1968-1990 yılları arasında Türkiye'de olmayı Türkiye'de üretip lokalleştirmeye çalışan Farplas, 1990-2012 döneminde müşterisinin fikrini gerçeğe

dönüştüren Farplas, 2012-2020 döneminde oyunu değiştiren hikâyeler yazıp fark yaratmak isteyen Fark Holding ve 2020’de birlikte daha iyi bir gelecek için çalışan “farklı” şirket.

Bu süreçleri analiz edersek, aslında ana odağımızı “Ben ne üretebilirim?” diye düşünen bir organizasyondan, “Senin için ne üretebilirim?” diye soran organizasyona, sonrasında “Peki ya benim hayallerim, fikirlerim?” diye soran organizasyondan “Ben daha iyi bir dünya için çalışmak istiyorum” diyerek, “Buna göre kendimi nasıl dönüştürebilirim” sorusunu soran organizasyona geldiğimizi söyleyebiliriz.

Dönüşüm tabii ki zaman istiyor ve uzun soluklu bir süreç ancak belirttiğim gibi şu geldiğimiz noktada dönüşümü hızlandırmak en büyük rekabet avantajı. İşte FARK LABS, 2019 yılında böyle bir hızlanma için neye ihtiyacımız olduğunu düşünüp okurken, araştırırken ortaya çıktı.

FARK LABS, bizim geleceğin daha iyi bir versiyonunu tasarlama aracımız. Sadece bizim değil, benzer düşüncede olan organizasyonların da kullanabileceği bir araç. Öyle ki; tıpkı yapay zeka gibi kullanıcı, deneyim ve öğrenme arttıkça verimliliği daha da artıyor. Tek farkı; yapay değil, organik zeka ile çalışıyor.

Bu dünyada bir şirketin veya insanın sahip olabileceği en kritik yetenek, hızlı öğrenme kapasitesi. Ne kadar çok ve hızlı öğrenip cesaretle uygulayabilirsiniz, o kadar hızlı olumlu sonuçlara ulaşırsınız.

Hiçbir şirket veya insan tek başına her şeyi öğrenemez, dolayısıyla öğrenmenin çok olması birlikte öğrenmeye dayanıyor. Bizim motto’daki “together” işte buradan geliyor. Birlikte-lik zekası ile herkes öğrendiklerini birleştirerek, daha kritik bir öğrenme seviyesi yakalayabilir.

Öğrendiklerimizi hızlı test etmek için büyük organizasyon hantallığı ve bürokratik engellerden uzak kum havuzları yaratmak lazım. İşte buralarda da FARK LABS gibi farklı seviyelerdeki iş fikirlerini, teknolojileri ve de değişik insan yeteneklerini test edebileceğiniz bir kum havuzunuz olması gerekiyor. Kum havuzunuzu sadece arka bahçede kurarsanız o zaman sadece bahçeniz ve mahallenizle sınırlı konuları öğrenirsiniz, ancak FARK LABS gibi Çin, Kore, Fransa, ABD, Ankara ve İstanbul’da da kum havuzlarınızı ölçeklendirirseniz, o zaman o mahallelerdeki insanların öğrendiklerini de öğrenme imkanınız olur.

Geleceğin daha iyi versiyonunu tasarlamaya başlarken, daha iyi bir geleceği tasarlamak için ne lazım? diye sorarak başladık. İnsan en cesur dönüşümü, bildiği alanlarda yakalıyor,

organizasyonlar da öyle... Önce kendi bildiğimiz konuyu nasıl iyileştiririz ve daha iyi bir geleceğin parçası yaparız dedik ve “mobilité” dikeyini kurduk ve vizyonunu “FUTURE. MOBILITY. TOGETHER” olarak belirledik

Mobilité; dünyadaki hava kirliliği, trafik sorunu, hareket edemediği için eğitim alamayan insanların sorununu çözmeye kadar hayata değer katabilecek pek çok alana sahip geniş bir alan. Biz otomotivciler artık insanların sadece yüzde 5 oranında kullandıkları araçlar yapmaya çalışacağımıza, dünyada insanların nasıl daha kolay, hızlı, efektif ve temiz şekilde A noktasından B noktasına gideceğine dair çözümler üretmeye başlamalıyız.

Tabii ki bunların yanı sıra üretim süreçlerinin dijital teknolojiler ile üretimimize akıl katmak ve model fabrika olmak, günü mükemmelleştirmek de hedeflerimizin içinde yer aldı. Otomotiv sektöründe takip ettiğimiz ve öngördüğümüz yenilikler, bizi elektrikli araçların bir platform olarak sağlanabilmesine paralel olarak; araçların gerek bağlanabilirlik gerekse tüm iç aksamlarına çözüm üreten yaratıcı, inovatif ve tasarım odaklı bir firma olmaya yönlendirdi. Bu doğrultuda da paylaşım ekonomisi, bağlantılı araçlar ve mikromobilité gibi yeni alanlarda yeni girişimler ile yer bulmaya başladık.

İkinci dikeyimizi, daha iyi bir gelecek için olmazsa olmaz, pandemi ile daha da önem kazanan “Yaşam Bilimleri” konusunda açtık, mottosunu “HEALTHIER. FUTURE. TOGETHER” olarak belirledik.

ODTÜ Teknokent içinde yer alan Ankara FARK LABS’i Yaşam Bilimleri’nin merkezi yaptık. Bu alanda hem sağlıkla ilgili yeni işler ve ürünler tasarlamaya, hem de bu konularda yetkin startup’lara yatırım yapmaya başladık. Bir yatırımımızı henüz iki hafta önce kapattık. Spirohme adlı, nefes kalitesini ölçen, modern spirometre üreticisi INOFAB’e yatırım yaptık.

Daha iyi bir gelecek için üçüncü dikeyi “Sürdürülebilir Yaşam” olarak belirledik. Bu alanda da atık gıdaları toplayarak dönüştüren Fazla Gıda’dan tutun da böcekten protein elde eden Naturansa’ya, kadın liderliğiyle dünyayı dönüştürmek için yola çıkan Arya Kadın Yatırım Platformu’ndan, Bodrum’daki yeni nesil kütüphane Zai’ye kadar hayatı güzel, yaşanabilir ve sürdürülebilir kılan pek çok girişimi ya kendimiz kurduk ya da yatırımcısı olduk.

Böylelikle tek bir sektörde değil, hayata değer katan diğer alanlarda da üretim ve tasarım kabiliyetimizi kullanarak sadece rakamsal olarak değil, dünyaya katkı sağlayarak büyümeyi hedefliyoruz. Bizimle çalışan her FARKLI’nın da yaptığı



Aile şirketine her yeni gelen kuşak, birinci kuşak gibi davranmalı, kurucunun girişimciliğini örnek alarak kendi hikayelerini yazan birer girişimci gibi hareket etmeli.

tüm işlerde dünyaya değer katmak için çalıştığını bilmesinin, paydaş motivasyonu açısından çok önemli olduğunu düşünüyoruz.

Bir de “Merak Kabinimiz” var, hani anneannelerimizin yemek odasında duran cam dolaplar gibi, içinde küçük küçük biblolar duran... O biblolar işte bizim öğrenmek istediğimiz, merak ettiğimiz ancak henüz dikeyleştirmedığımız konular. Örneğin yapay zeka, kripto para, uzay teknolojileri, veri bilimi, siber güvenlik, blockchain gibi.

Bu konuları dikeyleştirmek için bizim vizyonumuzu paylaşan ve kendi ana dikeyi olarak bu konulardan birini seçmiş ve sahiplenmek isteyen organizasyonları da FARK LABS’in kurmuş olduğu platformu kullanmaya davet ediyoruz. Böylece bizim biriktirdiğimiz tecrübe ile kendi dikeylerini üzerine kurup, çalıştırmaları çok hızlanacak. Biz buna “Minecraft Mentalitesi” diyoruz, zaten görsellerimizde de Minecraft’ten çok esinlendik. Siz bir yerde küplerden bir dünya kurarken, her dünyayı sizin yaratmanıza gerek kalmadan, başka yerde farklı dünyalar kuran kişilerle güçlerinizi birleştirerek, daha geniş bir dünya yaratabilirsiniz.

FARK LABS ile farklı bir gelişim ve dönüşüm dinamiği oluşturmaya çalışıyorsunuz? Neden bu tür bir strateji uyguluyorsunuz? İçinde bulunduğunuz birçok sektör için alışılmamış bir model değil mi?

Otomotiv sektörü standartları çok olgunlaşmış, yerleşmiş, değişimi çok aşamalı (incremental) adımlarla gerçekleştiren bir sektör. Ancak, son 5-10 yıl içindeki değişim tetikleyicileri, bu hızı tamamıyla değiştirdi. FARK LABS’i, bu değişimi yakalayabilmek ve aynı zamanda bu süreçte mevcut işimizi de koruyabilmek için kurduk. Bu süreçte çok etkilendiğim *Dual Transformation* kitabının önermesine benzer, çifte transformasyon olarak adlandırabileceğimiz bir stratejik yaklaşım uyguluyoruz. Bir yandan yenilikleri takip ederken, bir diğer yandan riski yöneterek yeni işlerin keşfini yapıyoruz ve bugünkü işlerimizi mükemmel hale getirecek adım adım ilerlemeleri bünyemize katıyoruz. Böylece hem incremental hem de exponensiyel inovasyonu aynı anda gerçekleştirmiş oluyoruz.

İlk başta FARK LABS’i, Farplas ya da diğer şirketlerimiz bünyesinde oluşturamamız güçlü. Çünkü çok yoğun bir şekilde bugünün ve yarının projeleri, üretimi ile meşgul olan bir ekibin gündemine farklı alanları dahil etmek ve bunun ilgi toplamasını beklemek kolay olmuyor. Ancak FARK LABS’e

hem içimizden transfer ettiğimiz hem de dışarıdan aldığımız birbirinden farklı, Farplas ve diğer şirketlerimizin olanaklarını, gelişim alanlarını gören yeteneklerle, çok hızlıca sorun-çözüm eşleşmesi yapmak mümkün oldu. Bu sayede, geleceğin daha iyi bir versiyonunu tasarladığımız dönüşüm aracımız FARK LABS’te, otomotivin standartlarına çok fazla kilitlenmeden, çok yönlü bakış ile hızlı problem çözme yaklaşımını benimsedik. Bugün de her konuyu ve problemi kendi ekosisteminin gerektirdiği şekilde çözmeye çalışıyoruz.

FARK LABS, aynı zamanda bir birliktelik zekası oluşumu. Kendi organizasyonumuzdan çıkan fikirler, partnerlik yaptığımız birçok kurum haricinde, kendi kariyerleri içinde çıkmaza girmiş veya dönüştürme ihtiyacında olan; fikri, cesareti, iş planı, azmi, bilgisi olan kişilere de yer açtığımız bir açık inovasyon ortamı.

Bu çeşitliliği sürdürülebilir kılmak için kurumsal girişim sermaye kolumuz olan F+ Ventures’la birlikte, seçtiğimiz alanlardaki girişimcilerle, yenilikleri geliştirmeyi hedefliyoruz.

Bu da aslında FARK LABS’i diğer kurumsal inovasyon laboratuvarlarından farklı kılan en önemli özelliklerden biri. Ekosistem ile olan kuvvetli bağımızın yanı sıra kendi şirketlerimiz içerisinden gelen kurum içi girişimcilere de ev sahipliği yaparak, her geçen gün birliktelik zekası ağıımızı genişletmeye devam ediyoruz. TÜBİTAK’ın “1512 Teknogirişim Sermaye Destek Programı” kapsamında tek uygulayıcı sanayi kuruluş seçilerek, teknoloji tabanlı iş fikirlerine sahip girişimcilere 200 bin TL’lik TÜBİTAK hibesi alma fırsatını sunduğumuz “Think BIGG” programımız, aslında bunun en güncel örneklerinden biri.

F+ Ventures ile yeni fikirleri ve girişimleri de değerlendirme yönünde bir planınız var. Bunun altında yatan stratejik neden ve amaç nedir?

F+ Ventures, 2016 yılında Fark Holding’in kurumsal girişim sermaye şirketi olarak kuruldu. Bu zamana kadar geçen süreçte, çeşitli ülkelerden 500’ün üzerinde girişim inceledik. Amacımız, ulaşım alanında yıkıcı teknolojiler geliştiren girişimleri yakın takibe alarak yatırımlar gerçekleştirmek. Bildiğiniz gibi otomotiv endüstrisi son yüzyılın en büyük değişimi içerisindedir ve bu değişimdeki başrol oyuncularını otomobil üreticilerinden çok, sektörün doğrudan içinde bulunmayan teknoloji girişimleri. Dolayısıyla, ana faaliyeti otomotiv

endüstrisi tedarikçisi olan bir şirketler grubu olarak değişen değer zincirine olabildiğince hızlı adapte olmak zorundaydık.

İlk fonumuzda tamamen kendi kaynaklarımızı kullanarak Amerika'da Chargepoint, İsrail'de Valens ve Türkiye'de Garaj Sepeti'ne yatırım yaptık. Türkiye'nin ilk bağlantılı araç platformu olan Comodif'in seed yatırımını yaptık.

2021'de sıra ikinci fonda. Bu fonun büyüklüğü 40 milyon dolar civarı olacak ve yine ağırlıklı mobilite teknolojilerine yatırım yapacak. Bu kez kendi kapitalimizin yanı sıra bizimle birlikte bu alana yatırım yapmak isteyen şirket ve fonlarla da iş birliği yapacağız.

Teknolojiyi DNA' mıza işleyerek sağlam adımlarla büyüyen bir otomotiv endüstrisi tedarikçisi olmanın yanı sıra, otomotiv dışında da çeşitli ulaşım çözümleri geliştiren şirketler yaratmak da bizim için kritik. FARK LABS çatısı altında bir fikir olarak oluşan ve ilk müşterilerini elde ederek özerk bir şirket konumuna gelen scooter ve elektrikli bisikletler için şarj istasyonu geliştiren DUCKT, buna iyi bir örnek. Fikirten, ilk yatırım aşamasına 17 ayda gelen ve kendi içimizde doğduğumuz bir startup oldu. İlk yatırımını Avrupalı Inno-energy fonundan alarak geçtiğimiz aylarda spin-off oldu. Şu anda NY belediyesinden, Paris belediyesine ve dünyada önemli scooter markalarına altyapı ürünleri satıyor.

Bağlantılı araç platformu Comodif de içimizden çıkardığımız startup'lardan biri. TOFAŞ'ın Yol Arkadaşım, Renault'nun Motrio projelerinin merkezinde hep insanları ve markaları araçları ile bağlayan Comodif var.

İnovasyon ve dizayn odaklı bir dönüşüme, hissedarları ve üst yöneticileri nasıl ikna ettiniz? Bu konuda ne tür dirençler oluştu ve bunları nasıl aştınız?

Bu konu gerçekten çok kritik. Yeniliğe ve gelişime harcamamız gereken zamandan fazlasını, birilerini ikna etmek için harcamayı çok talihsiz buluyorum. Bugün şirketlerin en üst kademelerinde oturan kişiler veya hissedarlar, çoğunlukla dünyada ve sektörlerinde meydana gelen gelişimlerin bizzat içinde olmayınca bu gelişmeleri takip etmeleri de anlamaları da kolay olmuyor ve insanların anlamadıkları konularda sahip oldukları fikirler konusunda çok da cesaretli olmuyorlar.

Bence organizasyonların yapısı da yeniden kurgulanmalı. Geçmiş veriyi ve tecrübeye dayanarak gelecek için karar veren holding yapısından, geleceği tahmin ve test ederek karar alan laboratuvar yapısına geçilmeli. Bizim de stratejilerimizin içinde

kısa zamanda FARK LABS'in tüm organizasyonun beyni haline gelmesi ve gelecek hedef, strateji ve kararlarını belirlemede holdingin yerine geçmesi var.

Eğer yönetim kurulu başkanı olarak bizzat işlerin içinde ve bu fikirlerin öncüsü olmasaydım, o koltukta oturan kişiyi veya kurulu bu boyutta bir aksiyon almaya ikna edemezdim sanırım.

Aile şirketlerinin birinci kuşakta çok başarılı olmasının sebebinin, kurucunun girişimci yapısının sorgulanmadan etrafında hizalanılan bir ekip ile koşabilmesine bağlıyorum. Halbuki ikinci ve üçüncü kuşaklardan (Türkiye'de daha fazla kuşağı olan aile şirketi çok az) kurucunun geliştirdiği işi geliştirmek yerine, sürdürmesi bekleniliyor. Bence aile şirketine her yeni gelen kuşak, birinci kuşak gibi davranmalı ve kurucunun girişimciliğini örnek alarak kendi hikayelerini yazan birer girişimci gibi hareket etmeli. Bu girişimci zihniyetin canlı kalması asıl aile şirketini sürdürülebilir kılan faktör olduğunu düşünüyorum.

Yönetim Kurulu Başkanı olan kişi şirketin girişimcilik programları direktörü rolünü üstlenip, sürekli şirketin geleceğini ve yeni işleri düşünmeli.

İnovasyon, bugün koyup yarın aldığınız tarifli bir süreç değil maalesef. Öyle olsaydı çok iyi kaynakları olan pek çok şirket bu denklemi uygular ve diğerlerinin önüne geçmeye devam ederdi. İnovasyon, bir öğrenme süreci ve en hızlı öğrenip, en hızlı uygulayabilen, öğrenilenleri birbirine bağlayıp, etkiyi kat kat arttırabilenlerin kazandığı bir oyun.

Ben şirketimin geleceği için bunun gerekliliğine kayıtsız şartsız inanıyorum ve bu konuda bürokratik engellerin süreci yavaşlatmasına karşın kendime de startup mentalitesi ile düşünmeyi öğrettim, yani inandığın bir çözüm için hayırı cevap olarak kabul etmeyip, daha iyi bir yöntem olduğunu göstermek için yorulmadan uğraşan bir girişimci nasıl davranıyorsa, öyle davrandım.

Bir de "Paramı ağzının olduğu yere koy" lafını çok severim, Wall Street'te çok kullanılır. "Satmaya çalıştığın yatırım fikrine kendin yatırım yapıyor musun, yoksa yapmıyor musun?" diye sormak önemlidir. FARK LABS'te de savunduğum tüm fikirlere, önce kendi paramı koydum ve böylece yapılan işlere olan inancımı kişisel olarak da yönetim kurulumuza ispatlamış oldum.

Oluşturmaya çalıştığınız yapı yenilikçi ve yetkinlik seti açısından farklı bir model gerektiriyor. Buna karşın endüstriler yeteneklerin ilk tercih ettiği alanlar değil. Bu açığı nasıl kapatmayı planlıyorsunuz?

Bugün günümüzde her şey Simon Sinek'in dediği gibi "Neden?" ile başlıyor. İnsanlara sizinle çalışmaları için iyi bir neden yaratmalısınız ve bu neden sadece verdiğiniz maddi imkanlar, iş güvenliği gibi şeylerin ötesinde olmalı. Eğer bir kişi 30 yılını size verecekse, çalıştığı şirketin dünyaya yarattığı bir fayda olmasını istiyor ki kendisi de bu faydanın bir parçası olabilsin.



Başarı için; kadın ya da erkek olmanızın ötesinde, olanla yetinmeme, daha iyisini, daha yenisini, daha faydalısını yapma isteğiyle dolu olmanız gerekiyor.

Bizim şirket mottomuz: Birlikte daha iyi bir gelecek, 'BETTER. FUTURE. TOGETHER.' Benim de üst düzey yönetici arkadaşımın da forklift operatörü arkadaşımın da şirkette varoluş nedenimiz aynı: Daha iyi bir gelecek için çalışmak üzere bir araya geldik. Peki bu vizyona inanan insanları bulmaya nereden başlayacağız?

İlk önce endüstrinin içine bakarak başlamak lazım. Kendi endüstrilerimizde yeteneği anlaşılmamış, fikirleri değer görmemiş, davranışları dayatılan kültüre uymadığı için göz ardı edilmiş, süreçlerin bir yerlerinde takılıp kalmış, tozlanan o kadar çok yetenek var ki. Ben bu kişilere "kara kuzular" diyorum. Önce bu insanları bulup çıkarmakla işe başlamak lazım.

Hali hazırda sizinle çalışan, işini iyi yapan, kalbi ve aklı açık, işbirliğine açık insanları bularak bu kişilere transformasyon ajanı ismini verdik. Bu kişiler diğerlerinin de fikrini değiştirecek olan kitle. Gençler, kadınlar, kara kuzular, mevcut düzenden rahatsız olan, düzenin değişmesi için motivasyonu olan kişiler de kervana katılmalı. Şirketinizdeki kadın ve gençlerin sayısı artmaya başladıkça, şirketin çehresi değişmeye başlıyor. Çok seslilik, demokrasi, empati, şirketin her yerine nüfuz ediyor.

Bir diğer kaynak da sektör dışından gelecek insanlar. Bunlar da aslında sektöre değil, amaç için aranızda katılmalı veya yetkinlikleri sizin sektörle birleştirilince neler yapabileceklerini onlara göstermek gerekiyor. Girişim yarışmaları, hızlandırma programları da bunu yapmak için güzel fırsatlar.

Değişimde ihtiyacınız olan, dışarıdan edinilmesi gereken yetkinlikler belirlenip, endüstrilerin kara kuzularını veya "Neden?" diye soranlarını bulmalı.

Aile şirketleri tekrardan gündeme gelmeye başladı. Siz grubun yapısında yönetim anlamında nasıl bir kurgu oluşturduunuz? Sahip/profesyonel yönetim dengesinde nasıl bir yapı söz konusu?

Farplas; 1983 yılından başlayarak profesyonellerle yönetilmeye alışık bir şirket. Biz aileyi profesyonelleştirip, profesyonelleri aileleştirmeyi başarabilmiş bir şirket olduk. Tabii ki bu başarıya kurucumuz Yunus Büyükkuşoğlu'nun vizyoner yaklaşımı sayesinde ulaşılmış. Bu tür vakalar, bugün patronlarına rağmen varlığını sürdürmeye çalışan pek çok aile şirketinin olduğu bir ortamda çok fark yaratabiliyor.

Ailenin ikinci kuşağı olarak da babalarımızdan öğrendiğimiz profesyonellik kuralını bozmadık. Hiçbirimiz operasyonda yer almıyoruz, hepimizin çeşitli yönetim kurullarında icra

ettiğimiz görevlerimiz var. Ayrıca her şirketimizde görev süreleri iki yılla sınırlı olmak koşuluyla iki adet de bağımsız yönetim kurulu üyemiz bulunuyor.

Kapsayıcılık ve kadın temsiline de göz önünde bulundurarak yapılan yönetim kurulundaki değişikliklerle, yönetim kurullarında kadın oranımız da yüzde 42.

Şirketimize 35 yıldır hizmet eden birinci kuşak profesyonel yönetim de görevi ikinci kuşak profesyonellere devretmeye hazırlanıyor.

Büyükkuşoğlu ailesi şirketlerinin; sürdürülebilir, hesap verebilir, şeffaf bir yapıda yönetilmesi, maddi ve manevi değerlerini, ortak amaç duygusunu, gelecek nesillere en iyi şekilde aktarması; bizim her zaman birincil odağımız oldu. Kurumsallaşmanın ve ilke temelli bir yönetim anlayışının benimsenmesi için aile üyelerinin ve kurumu yöneten profesyonellerin üzerinde görüş birliğine varıldığı, "Yönetişim Modeli" uygulanır. Bu modele göre yönetim organları, işleyiş biçimi ve aile anayasasının temel ilkeleri belirlendi. Aile anayasasının temel prensipleri 2009 yılında belirlendi, dönem içinde belirli revizyonlar yapılmasının ardından 2019 yılı başında son haline getirildi. Aile anayasamızda; kurumsal yönetim organları, yetkiler, aile değerleri, kurumsal yönetim prensipleri, ailenin varlık yönetimi, gelir ve harcama yönetimi, sosyal sorumluluk yaklaşımı gibi temel alanlar bulunuyor.

Yaklaşık 35 yıllık bir kurumsallaşma hikayemiz bulunuyor. 2018 yılı itibarıyla, yönetim kurulumuzun işleyişini düzenli izliyoruz. Çeşitlilik, kapsayıcılık, global bakış açısı prensipleri doğrultusunda değerlendirdiğimiz yönetim kurulu kriterlerimizi ve üç yıllık gelişimimizi "Gelişim Süreci" başlıklı tabloda ifade etmeye çalıştım.

Bu kadar erkek egemen bir endüstri karmasında kadın lider olmayı nasıl değerlendiriyorsunuz?

Başarı için; kadın ya da erkek olmanızın ötesinde, olanla yetinmeme, daha iyisini, daha yenisini, daha faydalısını yapma isteğiyle dolu olmanız gerekiyor. Size ara sıra kapanan kapılar da olsa da (ki ben de yaşadım) yılmamak, pes etmemek, düşüp yeniden kalkmak için önce kendinize güveninizin olması şart.

Özetle kadın olmam sebebiyle ekstra bir zorlukla karşılaşmadım, belki de yaşadım da bunu hayatın doğal bir uzantısı olarak gördüm ve yoluma devam ettim çünkü gerçekten başarılı insan olmak demek ister cinsiyet ayrımcılığı olsun ister

Gelişim Süreci

Fark Holding'in yönetişime dair çeşitli konu başlıklarındaki üç yıllık gelişiminin özeti...

Yönetim Kurulu Değerlendirme Kriterleri	2018	2019	2020
Yönetim kurulunda aile bireyi oranı	%100	%68	%68
Yönetim kurulunda kadın üye oranı	%33	%42	%42
Aile konseyinin yılda bir toplanma sıklığı	0	%100	%100
Planlanan / gerçekleşen YK toplantısı oranı	%90	%83	%91
Yönetim Kurulunda toplantılara katılım düzeyi	%100	%90	%90
YK Başkanı'nın aile şirketleri dışında çalışma tecrübe yılı	4 yıl	4 yıl	4 yıl
Aile YK üyelerinin ortalama çalışma tecrübesi	40 yıl (1.Kuşak)	13,8 yıl	14,8 yıl

başka bir konu olsun, hiçbir zorluğun yıldıramayacağı bir lider kişiliği geliştirmek demek.

Atatürk'ün çok güzel bir sözü var: "Bir toplum, bir millet, erkek ve kadın denen iki cinsten oluşur. Mümkün müdür ki bir kitlenin bir parçasını ilerletelim, diğerini görmezden gelelim de kitlenin tümü ilerleme imkanı bulabilsin?"

Böyle büyük değişimlere ancak hep beraber, tüm şirketlerin ve paydaşların desteğiyle aracı olabiliriz. İş dünyasında kadın-erkek olarak net bir ayrım yapmaktan çok, "iş insanı" kimliğimizle hareket etmemizden yanayım. Pozitif ayrımcılığın kaynağı, cinsiyet farkı değil, cinsiyet çeşitliliğinden elde edilecek zenginliğe olan inanç olmalı. Ben içinde kadın, genç ve farklı kişilerin olmadığı hiçbir işletmenin tam potansiyeline ulaşamayacağını düşünüyorum.

Eskiden iş dünyasında pazar payları konuşulurdu. Şimdi "beyin birlikteliği"nden söz edilmeli. Kadının da erkeğin de eşit haklara, şartlara, yaklaşımlara sahip olduğu bir iş dünyası var artık. Bu daha da artacak. Kadın, iş dünyası için hep yükselen bir değer. Bunu ilk gören, kabullenip, destekleyen şirketler; diğerlerinden daha başarılı olacaklar.

Arya girişiminin sizin için amacı ve anlamı nedir? Ne yapmak istiyorsunuz?

Babam Anadolu'da bir sanayici olarak bizlere, hep aldığımızı geri vermeyi, ülkemize fayda yaratmanın sadece iş yaparak olmadığını gösterdi. Profesyonel hayatta, başkalarına yol gösterebilecek tecrübeye erişince kendime ilk sorum "Şimdi ben ne yapabilirim? Etrafımdakileri nasıl dönüştürebilirim?" oldu. Öncelikle, en iyi bildiğim şeyin ne olduğunu cevabını buldum: İş kurmak ve para kazanmak. Sosyal anlamda, bu alanda kaynak yaratmakta en çok zorlananlardan birinin, yeterince keşfedilmemiş en değerli kaynak olan kadınlar olduğunun

bilinci ile onlara dokunacak bir şey yapmak, bir kadın olarak diğer kadınlara kendilerini ve işlerini dönüştürmelerinde destek vermek istedim. Game of Thrones'tan ve küçük kızımın isminden esinlenerek "Arya Kadın Yatırım Platformu"nu kurdum. Arya'nın amacı, kadın liderliğiyle dünyayı dönüştürmek... Bugün dünyanın kadın liderliğine her zamankinden daha fazla ihtiyacı olduğunu pandemi esnasında çok yakından gördük. Bu dönemde kadın liderliğindeki ülkelerin bu krizi erkeklere göre çok daha iyi yönettiklerini gözlemledik. Bu deneyim bile dünyada daha fazla kadın ülke lideri, şirket lideri olması gerektiğinin bir işareti.

Arya, Türkiye'nin ilk "kadın odaklı" yatırım platformu ve birliktelik zekasının bir ürünü.

Arya bir yandan "kadın kapitali" dediğimiz, kapitale sahip kadınların paralarını daha iyi ve cesur yönetmesini, daha fazla kadın yatırımcı yetiştirmeyi hedeflerken, diğer yandan da kadın liderliğindeki şirketlere yatırım yaparak başarı hikayeleri yaratmaya çalışıyor. Türkiye'deki girişimcilerin yüzde 9'undan azı kadın. Yatırım alan kadın girişimcilerin oranı da çok düşük. En büyük engel, finansman eksikliği. Arya, kadın liderliğindeki şirketleri, "akıllı para" yatırımı yaparak maddi kaynakların ötesinde değer katabilecek kadın ve kadının gücüne inanan erkek melek yatırımcılar ile bir araya getiriyor.

Challenge Club'larımıza üye olan kadınlar kendilerine yatırım yaparken, yatırımcı olmak için yatırım programlarımız, yatırım kulübümüz ve bu yıl kuracağımız fonumuza da katılım gösterebiliyor. Arya bugüne kadar 11 girişime 3 milyon dolardan fazla hedefimiz, her gün yeni birine bu pencereden baktırmak ve kadınların ekonomiye daha çok katılımını sağlamak.

Arya Kadın Yatırım Platformu bugün kurumsal şirketlerle de işbirliği yaparak; yaka rengi fark etmeksizin şirkette çalışan tüm kadınları, düzenlediği organizasyonlar, eğitimler ve konuşmalarla Arya'nın etkisinin yaygınlaştırılmasında aktif hale getiriyor.

Ayrıca şirketlerine daha fazla kadın sesi dahil etmek isteyen veya şirket çalışanlarına, kadın sesinin bir şirketin başarısına katkısını anlatmak isteyen kurumlarla da işbirliği yapmayı çok istiyoruz. Örneğin ana iş partnerimiz Türkiye İş Bankası ile hem İş Bankası'ndan çalışanların ve müşterilerinin yararlandığı bir platform oluşturduk, hem de Arya kadınlarının İş Bankası'nın servislerine ulaşımını sağlayan güzel bir işbirliği yaptık. Birlikte geleceği yaratacak olan kadın girişimciler için hazırladığımız Arya Hızlandırma Programı'nı da yürütüyoruz. ☺