

NORMAL

# ANLIK

e-ISSN: 2717-7378

DiJITAL DERGi

SAYI:13 KISIM:3



Yabancı Ortaklıklarda

# RISK

## YÖNETİMİ?!

Bana riskli dersiniz, ben de derim ki,  
zaten 'venture' biraz macera değil midir.

Murat Ülker Yazdı

# Yabancı Ortaklıklarda **RISK** YÖNETİMİ?!

**Bana riskli dersenez, ben de derim ki,  
zaten 'venture' biraz macera değil midir.**

**Murat Ülker Yazdı**

*Önce konumuz pazarlıklardı,  
sonra yabancı kültürden insanlarla  
birlikte çalışmak ve iş yapmak konusunda  
görüşlerimi aktardım, bugün benzer  
bir konuda bazı görüşlerimi  
paylaşmak istiyorum:*

**Yabancılarla Ortaklık!?**

Eğer bir yabancı ile ortaklık yapıyorsanız tabii ki farklı kültürler devreye giriyor. Ama önce bir ortaklık olduğu için ortaklığı oluşturan temel dinamiklere bakmak lazım.

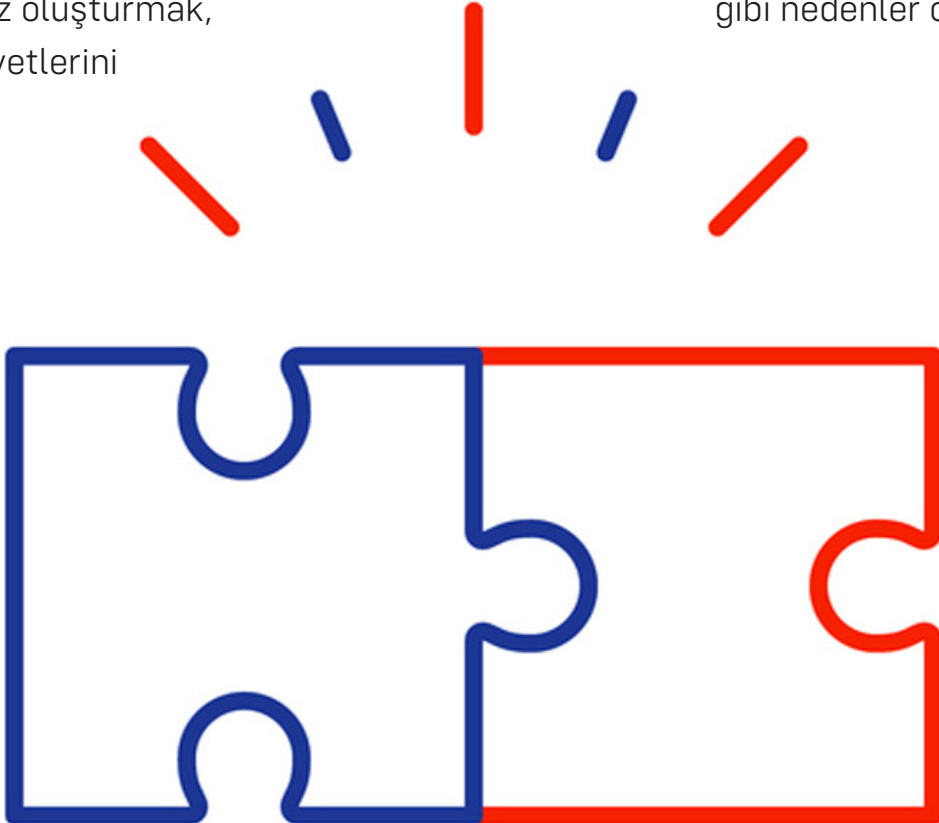


**Aynı sektörden firmalarla yatay ya da dikey güçleri birleştirip ortaklık yapmanın çok sayıda motivasyonu vardır. Bunlar;**



- Yeni ürün çıkarmak,
- Teknoloji öncülüğü yapıp altüst eden inovasyon geliştirmek,
- Maliyet düşürmek,
- Verimi arttırmak,
- Satış ve dağıtımı güçlendirmek,
- Tedarikte ölçeği büyütme,
- Lojistik havuz oluşturmak,
- Altyapı maliyetlerini azaltmak,

- Perakendede penetrasyonunu arttırmak,
- İşin karsız ve üretim güçlüğü yaşadığınız kısımlarında yardımlaşmak,
- Daha ucuz finansman sağlamak,
- Yeni pazarlara açılmak,
- Nakit akışını düzeltmek ve benzeri gibi nedenler olabilir (1).





## Ortaklıklarda kaçınılmaz çatışmalar ve karşılanmamış beklentiler en büyük sorun alanlarıdır.



Bir ortaklık gerçekleştiğinde ortaklar için şu avantajları vardır (2):

- Kar ve riskleri paylaşırlar.
- İşleri kendi bireysel güçlerini ve tercihlerini de katarak yaparlar.
- Sinerji oluşur ve daha dengeli karar verilir.
- Zorlu zamanlarda dostluk ve duygusal destek sağlaması umulur.
- Tek başına kotarılamayacak iş fırsatları değerlendirilebilir.

Ortaklıklarda her zaman işler istendiği gibi gitmeyebilir. Kaçınılmaz çatışmalar ve karşılanmamış beklentiler en büyük sorun alanlarıdır. O vakit şu tür arızalarla karşılaşılır (2):

- Yoğun duygu çatışmalarında tarafların hırpalanması.
- Çalışanlar ve ortaklar için verimlilik azalışı.
- İşle ilgili olmayan konularla zaman kaybı.
- Ortaklığın bitirilmesiyle gelir kaybı.
- Çatışmanın ve ayrılmanın getirdiği ek maliyetler.





“

**Ortaklar arasına kara kedi çoğunlukla, gelecek vizyonunun net olmamasından girer.**

”

İster evlenin, ister biriyle hukuk bürosu kurun ya da büyük bir işte bir yabancıyla ortak olun, iyi bir ortaklık için tarafların gelecek vizyonlarının net olması, değişime açık olmaları, sorunları kazan-kazan mantığı ile çözecek karakterde olmaları, karşılıklı bağımlılığa değer vermeleri, verilen söz ve yapılan eylemlere güven duyulması, bilginin paylaşılması, feedback verilmesi en önemli özelliklerdir.

Çoğunlukla ortaklar arasına kara kedi, gelecek vizyonunun net olmamasından girer. Daha başta bu vizyonlar paylaşılmaz ise ya da taraflardan biri vizyon değiştirirse beklentiler farklılaşacağı için genellikle ortaklıklar sarpa sarar (3).

Eğer ortak bir de yabancı ise kuşkusuz işler biraz daha karışır. Tam burada daha önce sözünü ettiğim kültür araştırmacısı Hofstede'nin "Hofstede Insight" isimli şirketinde çalışan iki araştırmacı ortaklıklara veri teşkil edecek şekilde ülke kültürlerini rekabetçiler, organizatörler, bağlantılılar, karşılıklılar, diplomatlar, maratoncular ve zanaatkarlar olarak ye-diye ayırmışlar ve herbirinin özelliklerini şöyle açıklamışlar (4):

## Rekabetçiler

Bu tür kültürler belirsizliği önemsemez ve kavgayı severler. Bu küme Amerika Birleşik Devletleri, Avustralya, Yeni Zelanda ve Birleşik Krallık'ı içerir. Bu kültürler "bireycilik endeksinde" yüksek puanlar alırlar ve müzakereyi bir yarışma olarak görürler. Başarısızlığı oyunun bir parçası olarak görürler, ancak herhangi bir kuralın müzakereyi yönettiğine inanmazlar. Patronları dahil şirketlerini eleştirebilirler. Firmalarıyla olan ilişkilerini tamamen iş olarak görürler ve şirketlerinden veya çalışanlardan daha fazlasını ummazlar. Rekabetçi kültürde beklentilerinize saygı duyarlar, siz güven oluşturmak için samimi olun. Sizi neyin yönlendirdiğini bilmek isterler. Başarıya katkı önemlidir.



## Organizatörler

Yapılandırılmış organizasyonların önemine inanır, kuralları takip ederler. Organizatör kültürleri yapıya ve onunla birlikte gelen her şeye değer verir, ancak hiyerarşi onları yönetmez. Organizatörler yetkinliklerine göre üstlerine saygı duyarlar. Organizatör kültürlerinde işler metodik, adım adım yapılır. Fransa'da kurumsal hiyerarşinin neresinde olursanız olun, küçük bir araba kullanmaktan kurtulamazsınız ancak Almanya'da küçük yöneticilerin bile iyi boyutlu bir Alman arabası sürmesi gerekir. Üst düzey yöneticiler birinci sınıf bir araba kullanmalıdır. Organizatörler eldeki sorunların açık ve samimi bir şekilde tartışılmasına ve bunları ele almak için çeşitli seçeneklerin avantaj ve dezavantajlarını tartmaya inanırlar. En iyi seçeneği bulmak, en iyi teknolojiyi, en iyi hizmeti veya ürünleri satın almak isterler. Organizatörler yarını planlamaya inanırlar.



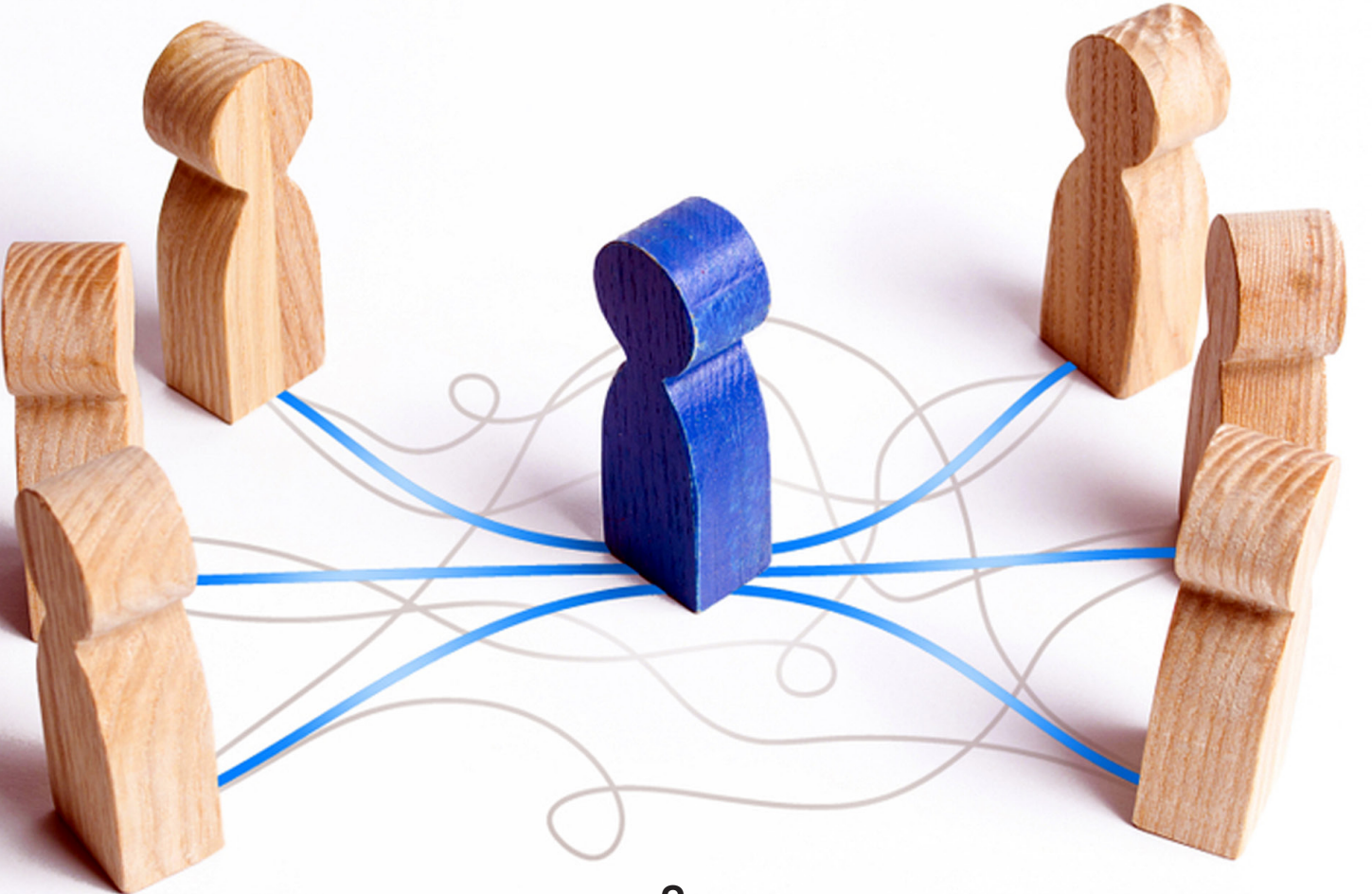
## Bağlantılılar

Açıklığa inanır ve sizin de buna inanmanızı bekler. Bağlantılı kültürler bireyselliğe değer verir. Hiyerarşiyi görmezden gelirler ve statüleri hakkında endişelenmeden insanları kabul ederler. Başkalarıyla güçlü bağlara inanırlar ve fikir birliği ararlar. Belirsizliğe aldırmazlar, çünkü kısmen uzun vadeli düşünürler. Bağlantılı kültürler demokratiktir, ancak potansiyel müşteri ağına dahil değilseniz, ortaklığı bırakın kapıdan içeri adım atmanız zor olabilir. Danimarka, Estonya, Finlandiya, İzlanda, Letonya, Litvanya, Hollanda, Norveç ve İsveç'te ilişkiler kurmak için zaman ayırmalısınız. Kazan-kazan çözümü arayışları her konuda esastır. Bağlantılı toplumlardaki insanlar açıkça iletişim kurar ve sizden de aynısını yapmanızı bekler. Şirketlerinin zayıf yönleri ve hedefleri hakkında samimi bir şekilde konuşabilirler ve sizden kuruluşunuz hakkında içeriden bilgi almak isterler. Sizinle neden işbirliği yapmaları gerektiğini bilmek isteyeceklerdir.



## Diplomatlar

Bu kültürler bireysel özgürlüğe değer verir ve hiyerarşiye saygı duyar. Diplomat kültürleri özellikle Fransa ve Belçika hiyerarşiyi kabul ediyor çünkü kamusal anlaşmazlıkları sevmiyorlar ve bundan kaçınmak için düzenlemeler yapmayı tercih ediyorlar. Genellikle iyi eğitilmiş ve esprili anlayışlı olan diplomat, ancak aynı zamanda oldukça mesafelidirler. Bu kültürlerde potansiyel ortamınız sizden daha rahat olmanızı istemediği sürece, toplantılarda resmi olarak hareket etmek gerekir. Örneğin Fransa'da İngilizce konuşuyorsanız, konuşma tarzınızın iş yapacağınız kişinin dil bilgisiyle eşleştiğinden emin olun.



## Karşılıklılık

Bu kültürlerdeki insanlar, iyilik alışverişi yoluyla etkileşime girer. Bu kültür kesinlikten hoşlanır ve farklılıkların halka açık bir şekilde yayınlanmasını takdir etmezler. Karşılıklılık kültürleri, "Ben arkana vururum, sen sırtımı okşarsın" anlayışına dayalı olarak işlev görür. Karşılıklılık kültürlerinde, ortaklık müzakereleri uzun zaman alır ve sürecin ileri/geri gidebileceğini görebilirsiniz. Bu kümede birçok Orta Doğu, Güney Amerika, Latin Amerika, Güneydoğu Asya ve Doğu ve Batı Afrika ülkesi vardır: Angola, Arjantin, Bangladeş, Brezilya, Bulgaristan, Burkina Faso, Cape Verde, Şili, Kolombiya, Kosta Rika, Ekvador, Mısır, El Salvador, Etiyopya, Gana, Yunanistan, Guatemala, Honduras, İran, Irak, Ürdün, Kenya, Kuveyt, Libya, Lübnan, Malavi, Meksika, Fas, Mozambik, Nijerya, Pakistan, Panama, Peru, Portekiz, Romanya, Rusya, Suudi Arabistan, Senegal, Sırbistan, Sierra Leone, Slovakya, Slovenya, Güney Kore, Surinam, Suriye, Tayvan, Tanzanya, Tayland, Trinidad, Türkiye, BAE, Uruguay, Venezuela ve Zambiya.





## Maratoncular

Gerçek hedeflerini gizleyebilir.

Maraton kültürleri, Asya'dakiler gibi pazarlık ya da ortaklık konularını daimi bir süreç olarak görürler. Bu tür kültürlerdeki bireyler hiyerarşide daha yüksek olanları onurlandırır. Öne geçmek, akranlarından övgü almak ve maddi ödüller kazanmak isterler.

Belirsizliği oyunun bir parçası olarak kabul ederler.

Maratoncular gerçek hedeflerini sizden gizleyebilirler. MÖ altıncı yüzyıldan General Sun Tzu'ya atfedilen Savaş Sanatı adlı bir kitap, Çin'de büyük popülerliğe sahiptir. Diğer şeylerin yanı sıra hedeflerinize ulaşmak için hilelerin kullanılmasını önerir. Bir anlaşmayı sağlamlaştırmak için sabırlı olmalısınız ve müzakerelerin çemberler halinde seyredebileceğini kabul etmek gerekir.

## Zanaatkarlar

Ayrıntılara bir cerrah kadar önem verirler. Zanaatkar toplumları, aslında bu kategoride sadece Japonya vardır, seri üretimde bile ayrıntılara titiz bir özen gösterilmesine inanır. Japonlar estetiğe ve detaylara bağlılıklarından gurur duyarlar. Önce ilişkiye odaklanan zanaatkar, büyük resmi ve her küçük detayı önemli görür.





**Bizim Yıldız Holding küresel tecrübemiz neredeyse her ülke kültürünü kapsıyor.**



Önce ihracatla başlamakla birlikte, ortaklık alanındaki en büyük birikimi hiç kuşkusuz, ülkemizde gerçekleştirdiğimiz ortak girişimlerle (joint venture) sağladık. Yabancı ortaklıklarımız, dünyaya açılmamızda en azından düşünce safhasında bizim için bir nevi hazırlık olmuştur. Bu ortaklıklarla belki teknoloji ve rekabette umduğumuz bütün avantajı sağlayamadık. Ortaklarımız bulunmak istedikleri yerel piyasada bizimle bir güven buldular. Bizim lokal tecrübe ve piyasadaki gücümüzle bizimle birlikte yol aldılar.

Bisküvi ve atıştırmalık alanlarında *pladis* adıyla kurduğumuz global şirket dünyanın en büyük üçüncü bisküvi şirketi oldu. Keza Türkiye, İngiltere, Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgesindeki en büyük gıda şirketiyiz.



# pladis

GODIVA®



ÜLKER



“

**Yabancılarla ortaklıkta genellikle ilk teklif onlardan gelmiştir ve bizi satın almak istemişlerdir. Bizse daima bu seçeneği reddettik.**

”



1990lı yılların başında dünyaya açılmayı düşünmekle ve hatta bugünü hayal etmekle birlikte yakın hedefimiz; gerekli gördüğümüz stratejik alanda yabancılarla ortaklık kurmaktı. Bugün koşullar bazı kategoriler için değişti, bu durumda halen devam eden ortaklıklarımız da var sonlandırdıklarımız da. Sonlandırdığımız ortaklıklarımız da dahil olmak üzere her birinin işimize katkısı son derece anlamlı olmuştur.

Yabancılarla ortaklıkta genellikle ilk teklif onlardan gelmiştir ve bizi satın almak istemişlerdir. Bizse daima bu seçeneği reddettik. Gıda alanında yatırıma karar verdiklerinde, yaptıkları araştırmaların sonucu hep bizi işaret etmiş. Bazen onların teklifleriyle, bizim yabancılarla ortak olalım stratejimiz üst üste denk gelmiştir. İlk yabancı ortağımız 1993 yılında Cerestar oldu. Cerestar nişasta ve glikoz üstüne Avrupa'nın en büyüğüydü, sahibi ise en büyük pancar şekeri üreticilerinden biri olan Begin Say idi. Onlarla ortaklık yaptık. Neden? Çünkü Türkiye'de glikoz üretimi yok gibiydi, çok azdı. Glikoz teknik

olarak gerekli bir şekerdir. Glikoz olmaz ise sakız şekerleme, çikolata kaplamalı ve benzer mamüller rafta şekerlenir. Türkiye'de hem yoktu hem de fiyatı kurumadde bazında bile şekerden pahalıydı. Halbuki teknik olarak ucuz olması lazım ve biz yatırım yaptıktan sonra fiyatı düştü. Ondan sonra başka yabancılar ve yerliler aynı sahaya yatırım yaptı. Piyasa düzgün bir seyre oturdu. Türkiye'de bu işi en büyük çapta yapan Cargill'dir. Bizim Cerestar ile ortaklığımızdan yıllar sonra, Cargill Cerestar'ı satın aldı. Cargill'in ülkemizde yüzde yüz kendine ait büyük kapasiteli bir fabrikası var. Bir de Cargill dünyada Cerestar'ı satın aldığı için ülkemizde Pendik Nişasta şirketinde yüzde 50/50 ortağız. Yani sonuçta Cargill ile rakiptik, fakat kaçınılmaz ortak olduk. Cargill aynı üretimi kendi fabrikasında yapıyor, biz de ortak olduğumuz fabrikada yapıyoruz. İkimiz de iyi para kazanıyoruz. Hiçbir sorun çıkmıyor. Biz Pendik Nişasta olarak bazı imalatlar için Cerestar'a lisans ödüyorduk, artık lisans da ödemiyoruz, iş yıllarca böyle devam etti.



**Biz tekелci tutumlar nedeniyle Cerestar'ı ortak olarak bir stratejik iş olarak Pendik Nişasta Sanayi İşletmesini kurmuştuk. Ama heyhat bilahare Cerestar'ı satın alan Cargill ile bizim stratejik yatırım masal olmuştu.**



Ama ilk kez bence yukarıda anlattığım nedenlerden mi bilmem, bir ortağım ile sevişemedik, niyesini anlatayım;

Yukarıda izah etmişim; 1980lerde ülkemizde CPC adlı global şirketin yatırımı ve %100 yerli Vaniköy şirketi mısır işler ve glikoz üretti. Nihayetinde sadece Vaniköy (Süleymangil Ailesi) ayakta kaldı ve glikoz fahiş fiyata satılır oldu. Kapasite artışı için aile yeni bir yatırıma girişmişler, ama mali çıkmaza girmişlerdi. İki büyük müşterisi olan Kent (Yakup Tahincioğlu) ve biz (Ülker) yatırıma devam etmek için şirkete ortak olduk. Zira tedarik ve maliyet açısından bu dikey entegrasyon yatırımı elzemdi. Fakat daha sonra aile içi anlaşmazlık neticesinde Türkiye'ye girmek için çok cazip bir teklif veren Cargill şirketine çoğunluk hisselerini devretmişlerdi. O vakit Cargill (A. Blankenstein) bize, iyi para veririz, bizimle ortak kalmanızı tavsiye etmem demişti, anlamamıştım. Fakat gelen ilk Şeker Bayramı'nın hemen öncesi glikoza

yüklü bir zam yapmışlardı. Bu hepimizi zor durumda bırakmıştı. Zira bayram öncesi siparişler alınmış fiyatlar kesilmişti. Zaten bu tip tekелci tutumlar nedeniyle biz Cerestar'ı ortak olarak bir stratejik iş olarak Pendik Nişasta Sanayi İşletmesini kurmuştuk. Hatta "Stratejik Yatırım" olarak teşvik almıştık. Ülkede ilk kapsamlı nişasta ve türevleri üretim şirketi idi. Ama heyhat bilahare Cerestar'ı satın alan Cargill ile yine çarnaçar 50/50 ortak olmuştuk. Bizim stratejik yatırım masal olmuştu. Pendik verimli, karlı ama kadük bir işletme olarak kaldı ve bizim payımız nihayet satıldı. Alan hayrını görsün.



“

**Tabii ki kendi ülkemizde tarım yapmamız, şeker çiftçisini korumamız lazım ama rekabetçi sanayi ve istihdam artışı istiyorsak, tarımı da rekabetçi hale getirmemiz şarttır.**

”

Mesela yine bir aile şirketi, Arcor, Arjantinli bir şirkettir. Büyük bir çikolata, şekerleme şirketi, bilhassa Latin Amerika'da çok başarılıdır. Çünkü Arjantin'de şekerin tonu 250 dolar, bizde 1.000 dolar. İthal de kabil değil. Tabii ki kendi ülkemizde tarım yapmamız, şeker çiftçisini korumamız lazım

ama rekabetçi sanayi ve istihdam artışı istiyorsak, tarımı da rekabetçi hale getirmemiz şarttır. Şeker dünyaya kıyasla bu kadar pahalı hale gelirse herşey zamlı olur, çünkü şeker tüm yiyeceklerin girdisidir. Şeker enerji kaynağıdır. Eğer şekeri pahalı hale getirirseniz kas gücüyle çalışan ve daha fazla enerjiye ihtiyaç duyan az gelirliler için büyük bir adaletsizliğe neden olursunuz.

Ortaklıklarımıza dönecek olursam. Bebek maması yapmaya karar verince, Nestle'den bir uzman getirdik. Mama fabrikasını kurduktan sonra İsviçre'li Hero geldi, "ortak olalım" dedi. Geleceği düşünerek bu teklifi onayladım ve sonuçta iyi bir ortaklık yaptık. Artık ortaklığımız sürmüyor, sadece satış ve dağıtım yapıyoruz ama birlikte güzel iş yaptık. Ardından 2005 yılında ABD'li Kellogg's geldi, onlarla birlikte Kelloggs Med'i kurduk.







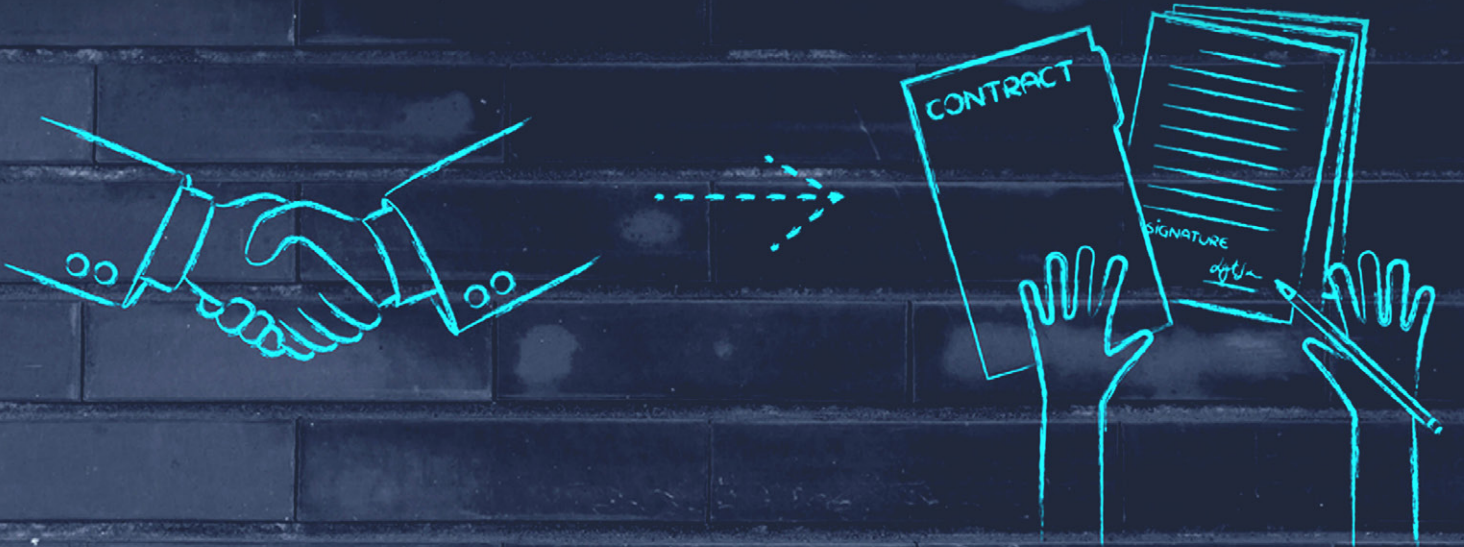
## Ana işimize odaklanma kararımız nedeniyle bir çok ortaklığımızı bitirdik.



2009 yılında Avrupa'nın en büyük sakız firmalarından biri olan Gumlink ile Continental Confectionery Company şirketini kurarak en son teknoloji ile sakız ve şekerleme üretimine başladık. Bugün Çorlu'daki fabrikanın ihracatı iç piyasa için yapılan üretimi aşmıştır. 2010 yılında dünya baharat lideri McCormick ile joint venture anlaşması yaptık. Aynı yıl Avrupa'nın önde gelen meyve suyu üreticisi Eckes-Granini Group ile meyve suyu sektöründe faaliyet göster-

ecek yeni bir şirket kurmak üzere ortaklık anlaşması yaptık. Ama global yolculuğumuzda bazı kategorilerden çıktığımız için bu şirketler artık bünyemizde bulunmuyor.

Kişisel bakım konusunda da SCA ile bir joint venture kurduk, 2011 yılında. 2012 yılında da Japon Nissin ile instant noodle üretimi konusunda anlaşma yaptık, ana işimize odaklanma kararımız nedeniyle bu ortaklığımızı da bitirdik.



PARTNERSHIPS & AGREEMENTS



**Kendi işlerini geliştirmek, dünyaya adım atmak isteyen genç girişimcilere joint venture tavsiye eder miyim? Belirli koşullar dahilinde evet derim.**



Dediğim gibi bazılarıyla devam ediyoruz, bazılarıyla bitirdik ama epeyce tecrübemiz oldu. Bu şirketlerin ana sözleşmeleri ve genel kurul tutanakları yıllar itibarıyla tescil ve ilan edilir. Şirket yapısı, beraber çalışma şartları, takip ve kontrol mekanizmaları vb birçok hususa dair araştırmacıların istifade edebileceği bilgiler mevcuttur. Tabi bu konuda uzman yönetici ve avukatları da saymak gerekir (5). Kendi işlerini geliştirmek, dünyaya adım atmak isteyen genç girişimcilere joint venture tavsiye eder miyim? Belirli koşullar dahilinde evet derim. Fayda göreceklerdir, koşulların uygun olup olmadığına ise belirli sorgulamalar sonucunda kendileri karar vermeleri lazım. Mesela joint

venture'ı sadece iç pazarda olmaktan çıkarmak lazım. Türkiye dışında hangi coğrafyaların dahil olacağı da önemlidir. Bence ilk aşama yakın yerler olmalı, hem coğrafi hem de kültürel bakımdan. **Joint venture'leri Osmanlı'nın eski sınırlarına taşımak lazım kanaatindeyim.** Joint venture ile Türkiye'de kurduğumuz girişimlerde, finansal riskleri paylaşmak, dağıtım ağını genişletmek ve tedarik gücü çok önemliydi. Bu üçü ortaklık yapmayı hemen olanaklı kılıyordu. Ortaklarınızla bu çerçevede "neden birlikte olmalıyız?" sorusunun cevabını bulmak lazım.

Ben bugün ve gelecek itibarıyla joint venturelerin hangileri stratejik, hangileri oportünist buna karar vermek lazım geldiği kanaatindeyim. Joint venturelerin Yıldız Holding'in vizyonu açısından ehemmiyeti nedir? Coğrafya ve finansal riskler nedir, ortaklar açısından, bizim açımızdan ne avantajlar var? Joint venturelerin kapsamı ne olmalı, hangi kategorileri kapsamalı, ileride neler olmalı? Bunları bizim global stratejilerimizle nasıl birleştirmeliyiz? Neticede bunlardan ne kadar know how, bilgi tecrübe kazanıyoruz, gelecekte bu ne işimize yarayacak?



Bunlara daha sualler ilave edilip gözden geçirilip, her bir kategorinin, her bir Joint venture, her bir pazarın durumunu tespit ederek strateji oluşturmakta yarar var; sonra ortakla olan ilişkimizi ona göre yürütebiliriz. Bu her iki taraf için avantajlı olur.



**Genç girişimcilerin böyle bir sorgulama yapması, işlerinin geleceği açısından çok önemlidir. Tecrübelerime dayanarak söyleyebilirim ki, yabancılarla ortak olmanın zorlukları vardır, birincisi uzak mesafedir, ikincisi ise, rekabetçiler, organizatörler, bağlantılılar, karşılıklılar, diplomatlar, maratoncular ve zanaatkarlar gibi ülke kültürlerinden beslenen kurum kültürlerinin farklı olmasıdır.**



Joint Venture şirketlerde, sadece işlerin birleşmesi ile yetinilmez, kurum kültürlerini de geliştirmek gerekir. Sonra coğrafi uzaklıkları da yakınlaştırmamız lazımdır. Bunun için empati gerekiyor. Biz, kendimizi diğerinin yerine koyarak bu meseleyi çözüyoruz. Ben Polonya'ya baktığımda, "Polonyalılarla Macarlar birbirlerine benzeşirler" diyorum. Tarihe bakıyorum, Avusturya-Macaristan İmparatorluğu'nu görüyorum. Avusturyalılar her ne kadar Almanları sevmese de, bunların hoşlandıkları yemeği Almanların da yediğini biliyorum. Ama Hitler Avusturyalı idi.





**Eğer joint venture yapacaksınız, bunu sadece Türkiye için yapmayın, dediğim gibi eski sınırlarımıza doğru gözünüzü dikin.**



Yabancılar da buraya gelince gayri ihtiyarı bizi böyle algılıyorlar. Hepimiz tarih okuduk. Tarihimizde ne vardı? Osmanlı İmparatorluğu vardı. Bizim joint ventureların en kolay ulaşacakları yerler de o zaman buralarıdır. Hedefimiz budur. Niye? Çünkü her gittiğimde Turkish Cuisine, teklif ediyorlar. Aslında tarif ettikleri Ottoman Cuisine'dir. Yunanistan'a da gitsen aynı dolmayı, Lübnan'a da gitsen aynı dolmayı sipariş ediyorsun. Pakistan'a bile gitsen var. Bu bir kültür. Bizi ilgilendiren, insanların yaşama kültürü ve yemek kültürüdür. Telaviv'e kadar uzanan geniş coğ-

rafyada garsona "bana en sevdiğiniz yemeği getirin" dersiniz bu senin de sevdiğin yemek oluyor. Bu tarafa doğru gelişmeyi ihmal etmemek lazım.

Eğer joint venture yapacaksınız, bunu sadece Türkiye için yapmayın, dediğim gibi eski sınırlarımıza doğru gözünüzü dikin. Bu pazarlar biraz riskli dersiniz, ben de derim ki, zaten 'venture' biraz macera değil midir.

**Tabii ki riskleri doğru yönetmeniz kaydı ile...**

#### Kaynakça:

- (1). Bamford J. ve vd. (2021). Joint Ventures and Partnership in a Downturn, HBR.
- (2) Gage D. (2004). The Partnership Charter, Basic Books, NY.
- (3) Larbie J. ve Townsend H. (2013). How To Make Partner And Still Have A Life, Kogan Page.
- (4) Coene J. ve Jacobs M. (2017). Negotiate Like a Local, Hofstede Insights.
- (5) İlgili hükümler [Türk Ticaret Kanunu](#) ve [Ticaret Sicil Yönetmeliğinde](#) bulunabilir. Türkiye'de Sanayileşme Sürecine Genel Bir bakış için Doğan, M. (2013) Türkiye Sanayileşme Sürecine Genel Bir Bakış, Marmara Coğrafya Dergisi, Sayı 28, Temmuz incelenebilir.



## Murat Ülker

Murat Ülker, Ülker aile şirketinin ikinci nesil yöneticisidir. İlk olarak 1984 yılında Yıldız Holding bünyesine katılmış, babası Sabri Ülker'in yerini almadan önce yıllar içinde çeşitli işletmeler kurmuş ve yönetmiş ve başarılı olmuştur. Genel müdür yardımcılığı ve ardından genel müdürlük görevlerini üstlendi. İcra komitesi üyesi ve gruptaki çeşitli şirketlerin yönetim kurulu üyesi olarak, dönüm noktası olan bir dizi yatırıma liderlik etti. Murat Ülker, 2000 yılında icra kurulu başkanı oldu ve sekiz yıl başkanlık yaptı. 2008 yılında Yönetim Kurulu Başkanı oldu.

29 Ocak 2020 itibarıyla Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini Ali Ülker'e devreden Murat Ülker, Yıldız Holding'e bağlı şirketlerde Yönetim Kurulu Üyeliği görevini aktif olarak sürdürmektedir. Halen pladis ve GODIVA Chocolatier Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini sürdürmektedir.

Murat Ülker, modern sanata ve hat sanatına olan ilgisi ile tanınır. Eşi ve üç çocuğuyla yelken yapmaktan ve seyahat etmekten hoşlanıyor.



## ADANA ALTIN KOZA TANITIM FİLMİ YAYINLANDI

28. Uluslararası Adana Altın Koza Film Festivali'nin Tanıtım Filmi Basın Toplantısında Yayınlandı. Bu yıl 13-19 Eylül tarihleri arasında gerçekleştirilecek Uluslararası Adana Altın Koza Film Festivali'nin tanıtım filmi yayınlandı. Festival, zengin bir programla 28. kez sinemaseverlerle buluşmaya hazır.

Festivalin bu yılki teması "Doğa" olacak. 28. Uluslararası Adana Altın Koza Film Festivali, ülkemizde yaşanan yangın ve sel felaketlerine neden olan doğa katliamına son vermek, çevreye ve doğaya karşı daha duyarlı olmak adına bu yıl "Doğa" temasıyla sinemaseverleri bir araya getiriyor.



ULUSLARARASI  
ADANA  
28. ALTIN KOZA  
INTERNATIONAL ADANA  
28<sup>TH</sup> GOLDEN BOLL  
FILM FESTIVAL  
13 - 19 EYLÜL  
SEPTEMBER 2021  
FİLM FESTİVALİ



## MÜZEDE SUARE 14 - 18 EYLÜL TARİHLERİ ARASINDA SSM'DE!

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi'nin, Boğaz manzaralı terasında gerçekleştireceği "Müzedede Suare" film programı 14 - 18 Eylül tarihleri arasında İstanbul temasıyla izleyicileriyle buluşacak.

Her biri Türk sinemasının usta isimlerinin imzasını taşıyan seçkide; Ömer Lütfi Akad'ın Kocamustafapaşa'nın mütevazı sokaklarıyla, Beyoğlu'nun ışıklı mekânları arasında mekik dokuyan başyapıtı Vesikalı Yarım, Memduh Ün'ün emeğini İstanbul sokaklarından çıkaran yoksul insanların yarı buruk yarı neşeli öyküsüne odaklandığı melodram klasiği Üç Arkadaş, değişime kapalı bir İstanbul beyefendisiyle kentin yeni renklerini buluşturan Atıf Yılmaz filmi Ah Güzel İstanbul, klâsik batı masallarını İstanbul'un mistisizmiyle günümüze uyarlayan ve müthiş oyuncu kadrosuyla dikkat çeken Anlat İstanbul ve Reha Erdem'in ergenlik çağındaki genç bir karakter üzerinden farklı bir şehir portresi çizdiği filmi Hayat Var yer alıyor.





## KİTAP KÖŞESİ

### Yönetim Kurulu Sırları

*Murat Ülker'in önsözüyle...*

İş dünyasında başarının anahtarı nedir? Bu soruyu doğru cevaplayan şirketler şimdi dünyanın en büyükleri arasında. Cevabı bulamayanlar ise ya yerinde sayıyor ya da büyük sorunlarla karşılaştılar bile.

Yönetim birbirine bağlı pek çok adımdan oluşan bir süreç. Sistemin sürekliliği ve tutarlılığı da bu adımların doğru şekilde yürütülmesine bağlı. Peki nedir bu adımlar? Yönetim kurulunda ve iş yaşamının her alanında başarılı olmak için dürüstlük veya yetenek yeterli midir? Elinizdeki kitap, bu soruların cevaplarını ve daha fazlasını sunuyor.

Etkililik, tutarlılık, şeffaflık, adil olmak, hesap verebilirlik, katılımcılık/yayımlım ve sorumluluk ilkelerini doğru insanları seçme, doğru olarak bir kurum kültürüne sahip olmak gelişimi ve başarıyı beraberinde getiriyor. Dört kitada, kırkı aşkın kurumun yönetim kurullarındaki ve beş yüzü aşkın projedeki deneyimleriyle Dr. Yılmaz Argüden, başarıya giden yolda sağlam adımlarla ilerlemeniz için sizlere önemli ipuçları sunuyor.



#### Yazar Hakkında:

**Dr. Robert L. Shewfelt, Georgia Üniversitesi Gıda Bilimi ve Teknolojisi bölümünde öğretim görevlisidir. 50'den fazla öğrenciye danışmanlık yapmaktadır. Son iki yılda birinci sınıftan lisansüstü düzeye kadar on bir farklı ders vermiştir. Shewfelt 2006 yılında gıda bilimi ve teknolojisi öğretimi alanında verilen William V. Cruess Ödülünü almıştır.**

Yazar: **Dr. Yılmaz Argüden**  
Yayınevi: **The Kitap Yayınları**

**ANLIK NORMAL MÜZİK**



**Ventures - Ghost Riders In the Sky**





# ANLIK

NORMAL  
DİJİTAL DERGİ

## Normal bir dijital dergi

Normal olan, boş kalınca bir şeyler okumak  
Bazı anlarda da en önemli ihtiyaç doğru bilgiyi okumak  
Okumak normal ama, sıradan olmamalı  
Anlık ortaya çıkan bilgi ihtiyacını normal bir şekilde karşılamak istedik  
Bilgi vermek dışında tek derdimiz var, normal olmak, normalleşebilmek.  
Sıradanlaşan anormallikleri anlatabilmek.  
Normal derken ne kastettiğimizi aşağıda kısaca özetlemeye çalıştık ancak,  
daha da kısası, ideolojik körlük barındırmayan demek yeterli.  
Bu anlık bu kadar...

### NEDEN ANLIK?

Şu anda neye ihtiyaç varsa ona cevap verdiği/vereceği için...  
Anın ihtiyacı olan bilgileri içerdiği için...  
O anlık ruh halimizin yansıması...  
veya o anlık tepkimiz...

### NEDEN NORMAL?

Normal olanın, olması gerekenin eksikliğini çektüğümüz için...  
Popüler olan normal olandan uzaklaştığı için...  
Popüler olana dair konuşulanlar normal olmaktan çıktığı için...  
Moda, trend kelimelerinin tarif ettiği şeyler normallikten çok uzaklaştığı için...  
Sıradanlaşan anormallikleri fark etmek gerektiği için...  
Marjinallik normal sanılmaya başladığı için...  
Normal olanlar, kendini marjinal sanmaya başladığı için...  
Normal olanlar sesini kesip konuşmadığı için...  
Marjinaller konuşup normalleştiği için...  
Anormalin normalleşmesini anlatabilmek için...  
Anormalliğin sıradanlaşması normal olmadığı için...  
İdeolojik körleri okumaktan sıkıldığımız için...

#### Sahibi

Aabir Yayın Dağıtım Danışmanlık Eğitim ve  
Araştırma Hizmetleri Ticaret Anonim Şirketi

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü  
ve Genel Yayın Yönetmeni  
Hilmi Atıl Ünal

Görsel Tasarım:  
Serkan Korkmaz / Lagalugacılar

Dijital Altyapı ve Uygulama:  
Lagalugacılar  
www.lagalugacılar.com

#### İletişim Adresi

Kısıklı Mahallesi, Alemdağ Caddesi,  
No:60 F Blok, Daire 7  
Üsküdar / İstanbul

Tel: +90 0216 521 60 11  
Email: info@normaldergi.com

Aabir Yayın Dağıtım Danışmanlık Eğitim ve  
Araştırma Hizmetleri Ticaret Anonim Şirketi  
Ticaret Sicil No: 930524  
Vergi Dairesi: Ümraniye VD.  
Vergi No: 0012081908  
Mersis No: 0001208190800001