

# İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Meral İnci ZAİM Görüşlerini CGS Center ile Paylaşta



**CGS Center:** Bir aile şirketi olarak 58 yıllık geçmişe sahipsiniz. Sizce Türkiye’de aile şirketi olmanın avantajları nelerdir? Diğer taraftan, aile ve şirket açısından ne gibi zorluklarla karşılaşılmaktadır?

**Meral İnci ZAİM:** Aile şirketi olmanın gerek Türkiye’de, gerek Dünya’da birçok

avantajları vardır. Kurumun kurucusundan başlayan manevi değerleri, ilkeleri kuşaktan kuşağa geçerek ve zenginleşerek, şirketin kültürel profilini oluşturur ve şirket değerleri olarak kurumsal kimliğe yansır. Aile şirketleri daha hızlı hareket ederek günümüzün dinamik ortamında hızlı manevralar yapabilir.

Aile yönetiminin hakim olduğu kurumlarda, çalışan memnuniyeti ve ortak değerler en az ekonomik verimlilik kadar önemli olup, sadakat ve aidiyet duygularının maksimize edilmesi için önemli çalışmalar yapılmaktadır.

Aile şirketlerinde birçok zorluklar da yaşanabilir. Aile büyüdükçe ortak olan aile bireylerinin menfaatleri birbirine uymayabilir. Aile şirketlerinde 3. kuşağa geçen aile sayısının %14 gibi olduğu düşünülürse kurumların tarihsel sürecinde kopmalar ve bölünmelerin sıkça rastlanan örnekler olduğunu biliyoruz. Şirkette çalışıp ailenin dışından olanların ilerlemelerinde bir engel olmadığına inanıyor olmaları gerekir.

Mutlaka iş, ortaklık ve aile şapkalarının ayrılması ve bu rollere göre konumlandırmanın yapılması çok önemlidir.

**CGS Center:** İnci Holding olarak kurumsallaşma açısından beğenilen, örnek alınan bir şirket oldunuz. Sürdürülebilirliğinizin sağlanması yolunda çalışmalarınızı yürütürken, örneğin aile

anayasasını hazırlarken nelere dikkat ettiniz, nasıl bir süreç izlediniz?

**Meral İnci ZAİM:** İlk anayasamızı 1999 yılında hazırladık. 2006 yılına geldiğimizde işlerin ve ailenin büyümesi, yeni kuşakların işlerin içine girmesi ile daha geniş bir anayasa ihtiyacı doğdu. Bunun neticesinde yaptığımız yoğun çalışmalar ile 2007 yılında anayasamız bugünkü halini aldı. Çalışmaları yaparken tüm aile meclisi bireylerinin katılımcı olmalarına ve her konunun ayrı komitelerde detaylı üzerinde çalışarak yapılmasına özen gösterdik. Aceleye getirmeden, herkesin içine sinecek şekilde ve elimizden geldiği kadar detaylı çalıştık. Daha sonra tüm konuları aile konseyini toplayarak aile meclisinin onayına sunduk. Bu anayasa ihtiyaçlara göre belli kurallar dahilinde her zaman değiştirilebilir, geliştirilebilir.

Üst kuşaklar veya dışarıdan danışmanlar tarafından hazırlanıp, kurallar dizisi olarak alt kuşakların önüne konacak bir anayasanın yeterince benimseneceğini ve sağlıklı bir şekilde uygulanabileceğini düşünmüyoruz. Bu süreçte çeşitli danışmanlarla çalıştık ve onlar da bize hiçbir zaman hazır örnek vermediler, kendi anayasamızı oluşturmamız konusunda yönlendirdiler. Bunun çok büyük yararını görüyoruz.

Anayasamızla paralel, politikalarımız oluşturuldu. Bu politikaların içerisinde her konuya dair esaslar, kurallar, izlenecek yollar ve koşullar belirlendi. Mesela aile bireylerinin İnci Grubu şirketlerinde çalışma koşulları, yetkinliklerin tespiti ve ilerleyen safhalarda performans değerlendirmelerine kadar belirlendi. Eğitim Politikaları da bunları destekleyici maddeleri içeriyor.

Aile Meclisi’nin ve Aile Anayasası’nın yürütülmesinden “Aile Konseyi” sorumludur. Konseyde 7 üye yer alır. Konsey başkanı aynı zamanda Aile Meclisi Başkanındır ve iki senede bir seçim ile belirlenir. 13 yıldır toplanan Aile Meclisimize son 3 yıldır 3. kuşaktan seçilen aile üyeleri başkanlık yapmaktadır. 2010 yılı itibari ile Aile Konseyi’nin çoğunluğunu 3. kuşaktan üyeler oluşturmaktadır.

Aile yönetiminin hakim olduğu kurumlarda, çalışan memnuniyeti ve ortak değerler en az ekonomik verimlilik kadar önemlidir.

Şimdi bir konuda takıldığımızda dönüp hemen anayasamıza bakıyoruz, bizim için bir rehber haline geldi. Uygulanması konusunda da hepimiz çok hassas davranıyoruz çünkü anayasa aile içi adaleti de sağlayan bir araç, istendiğinde uygulanıp istenmediğinde dikkate alınmazsa bu aile bireyleri arasında huzursuzluğa ve güven eksikliğine yol açar.

**CGS Center:** Bildiğiniz üzere ülkemizde aile şirketlerinde bir sonraki kuşağın hazırlanmasına giderek daha çok önem verilmeye başlandı. Siz bu yolda ne gibi önlemler alıyor, nasıl bir yol izliyorsunuz?

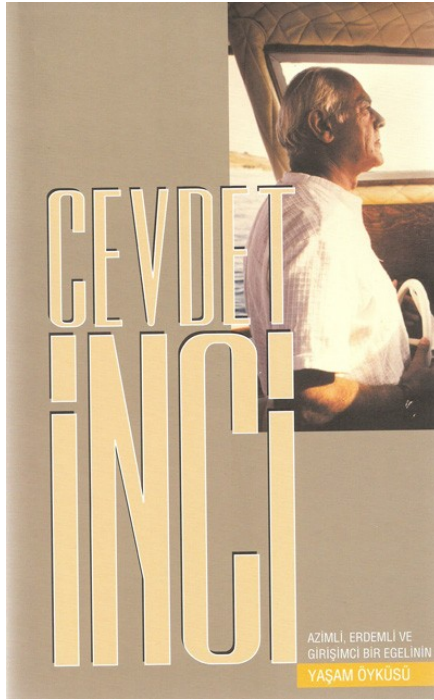
**Meral İnci ZAIM:** Öncelikle eğitime önem veriyoruz. Biz 2. kuşak annemizin “Diplomanız en önemli şeyinizdir!” sözleriyle büyüdük. Bu kültürümüz yeni kuşaklarda da devam ediyor. Kariyere yönelik eğitimlerin yanında kişisel gelişim ve destek amaçlı eğitimler belirleniyor ve organize ediliyor.

Her birey kariyer konusunda da serbesttir. Şirketlerde çalışmak istemeyen bireylere bir zorlama söz konusu değil. Arzu eden aile üyelerine ise öncelikle 2 yıl başka şirketlerde deneyim edinmeleri tavsiye edilir. Sonrasında da, eğer

yetkinliklerine uygun bir pozisyon mevcut ise, İnsan Kaynakları tarafından değerlendirilerek şirketlerimizde işe başlayabilirler.

Anayasamızda tüm bu koşullara ilave olarak, şirketlerde staj yapma, kariyer planlaması, performans değerlendirmeleri gibi kurallar da oluşturulmuş durumda.

Görünen bu prosedürler dışında, yeni kuşakların önceki kuşaklarla ve kendi aralarında ki iletişiminin sağlanması içinde Aile Meclisi yapısının büyük faydası var. Gençler hem mecliste hem de konseyde aktif görev alıyorlar ve hatta söz sahibi konumdalar. Beraber yapılan çalışmalar, yeni kuşaklara verilen görevler hep onların gelecek için hazırlıklarını tamamlıyor.



**CGS Center:** Biliyorsunuz kurumsal yönetimde icraat, yönetim ve denetim fonksiyonlarının ayrılması önemlidir. SPK kurumsal yönetim ilkelerine göre, halka açık şirketlerin yönetim kurullarında bağımsız yönetim kurulu üyesi(leri) bulunmaktadır. İnci Holding halka açık bir şirket olmamakla birlikte, Türkiye’deki büyük ve önemli gruplardandır. Bu bağlamda Siz, yönetim kurulunuza (ileride), bağımsız yönetim kurulu üyesi almayı düşünüyor musunuz? Bu konudaki düşünceleriniz nelerdir?

**Meral İnci ZAIM:** Şu anda bazı şirketlerimizin yönetim kurullarında hali hazırda bağımsız üyeler mevcuttur. Bağımsız üyelerin sayısını daha da artırmak istiyoruz.

Kurumsal Yönetim konusunda daha iyi bir yere gelmek üzere danışmanlık alıyor ve çalışmalar yapıyoruz.

**CGS Center:** Norveç’te 2008 yılından itibaren yönetim kurullarının %40’ının kadın olması kanunen kabul edilmiştir. Sizce, ülkemizde kadınların yönetim kurullarında daha çok yer almasının sağlanması için neler yapılabilir? Bunun avantajları nelerdir?

**Meral İnci ZAIM:** Türkiye’de kadınların gerek eğitim alanında olsun, gerek iş hayatında olsun desteklendiğini, ilerleme kaydettiğini görmek çok güzel. Devlet Planlama Teşkilatı ve Dünya Bankası’nın ortaklaşa yaptığı araştırmalarda kadınların hep çalışma koşulları, çalışma saatlerine karşı çok düşük ücretlendirildiklerini görüyoruz. Diğer ülkelerle karşılaştığımızda Türkiye’de çalışan ya da iş arayan kadın sayısı çok düşüktür. Tüm bunlara rağmen hükümetin kadın kalkınma planında kadın istihdamının artmasına yönelik çalışmaları olduğunu görüyoruz. Gelişmeleri olumlu buluyoruz ancak, Türkiye’de iş dünyasında kadınlar artış gösteriyor olmasına rağmen bu sayının yeterli olduğunu düşünmüyorum. AB’de kadınların çalışma oranı %60 iken Türkiye’de bu oran % 24’e iniyor.

İş hayatında genel olarak erkeklerin ağırlıklı olduğu bir toplumda yaşıyoruz. Kadınların iş dünyasında tutunabilmeleri ve başarılı kadın çalışan oranının artmaya devam etmesi lazımdır. Bu hem iş dünyasının kadınların bakış açısındaki farklılıklara adapte olması, hem de kadınların bireysel kadın kimliklerinden sıyrılarak "ekip elemanı" gözüyle görülebilmeleri açısından önemlidir.

İş hayatında şirketin genel başarısının sağlanması için çalışanların da sizin yerinize, sizin gibi hareket etmesi gerekmektedir. Bunu da kadınların erkeklerden daha iyi yaptığını, çünkü iletişim konusunda daha başarılı olduğunu düşünüyorum. Kimden, neyi, ne şekilde istediğimizi daha kolay aktarabilmemiz hem işlerin ilerleyiş hızını, hem de işlerin ilerleyiş şeklini daha da hızlandırmaktadır. Bunun dışında, risklerin fazla olduğu ve geleceği çok iyi düşünülmesi gereken bir ülkede yaşıyoruz. Öncezilerin güçlü olması, planlı-programlı olmak, sorumluluk duygusunun yüksek olması kadınların çoğunun doğasında var; bunları iş yaşamına taşımak kadınlar için çok büyük bir avantaj olacaktır.

Geleneksel olarak erkeklerin çalıştığı, kadınların ev işlerini yaptığı bir toplumdan geliyoruz. Bunu hala sürdüren, kızlarının eğitime yeteri kadar yatırım yapmayan, bunu gerekli görmeyen aileler mevcut. O nedenle bu konuda her şeyin ötesinde ailelerin bilinçlendirilip gençlerin teşvik edilmesi gerekiyor. Kız çocuklarımızın okumaları ve çalışmalarını konusunda yönlendirme, eğitim çalışmalarının hepimizin sorumluluğu olduğuna inanıyorum.

İş sadece ailelerin eğitimiyle de bitmiyor, iş yerlerindeki kadınların ve erkeklerin farklılıklarını anlayarak ve saygı duyarak daha iyi ve uyumlu çalışmayı öğrenmesi gerekiyor. İş yerlerinde sosyal ağlar ve aktiviteler, kariyer planlama ve performans değerlendirme kadınlara daha uygun hale getirilebileceği gibi

## Vizyonumuz 'Cumhuriyetin 100'üncü yılında dünyada ilk binde olmak'

## Küresel platformda, bizi biz yapan değerlerle, iş geliştirerek, kazandırıyoruz.

erkeklerle de aile yaşamını desteklemeleri için bazı imtiyazlar tanınmasının faydalı olacağına inanıyorum.

**CGS Center:** İnci Holding olarak elektrik enerjisinin depolanmasında lider olma vizyonunuz olduğunu belirtmişsiniz. Grup olarak vizyon, misyon ve gelecek stratejilerinizi belirlerken nasıl bir yol izliyorsunuz?

**Meral İnci ZAIM:** 2009 yılında yoğun bir çalışma neticesinde 2023 vizyonunu ve misyonunu oluşturduk. Çalıştay sürecine tüm

paydaşlar (şirket ortakları, üst yönetim, yöneticiler, profesyonel danışmanlar) fikirleri ile ortak akıl oluşturulmasına destek verdi.

Ortak akılı oluştururken uyguladığımız yöntemde öncelikle İnci Holding'in geçmişini ele aldık. İnci Holding'in bugünkü geldiği noktayı inceledik. Dünya'daki trendleri ve bu trendlerin içinde bulunduğumuz sektörlere yansıtacak etkilerini belirledik.

Bunun yanı sıra gerçekleşecek akımlar ile ortaya çıkacak fırsatlara yönelik yeni gelişim alanları belirledik.

Tüm değerlendirmeler neticesinde ulaştığımız ortak akıl ile misyonumuzu "Küresel platformda, bizi biz yapan değerlerle, iş geliştirerek, kazandırıyoruz, kazanıyoruz" vizyonumuzu da "Cumhuriyetin 100'üncü yılında dünyada ilk binde olmak" olarak belirledik. Belirlediğimiz vizyon ve misyonumuzu kâğıt üstünde kalmasını değil, tüm grup bünyesinde sindirilerek, iş yapış süreçlerine yansımaları amaçlıyoruz.

**CGS Center olarak, Meral İnci ZAIM'e değerli görüşlerini bizimle paylaştığı için teşekkür ederiz.**