

İKİNCİ KUŞAK

nasıl deęiřtirdi?



Aile şirketlerinin sürdürülebilir olması için nesiller arası geçişlerin iyi yönetilmesi, en önemli etkenlerden biri. PwC Aile Şirketleri Araştırması'na göre aile şirketlerinin en başta gelen sorunlarından biri, kurucunun ortaya koymuş olduğu hedefleri, ondan sonra gelen neslin takip edememesi ve iyi aktarmaması. ABD'de aile şirketlerinin ortalama yüzde 40'ı daha ilk 5 yılda yok oluyor, geri kalanların yüzde 66'sı ise birinci kuşakta batıyor veya el değiştiriyor. İkinci kuşağa kadar yaşayabilen aile

Hadi Özalp, 37 yıl önce küçücük bir dükkandan başlayıp bugünlere getirdiği Martaş Otomotiv'in geleceğini, oğulları ZİYA ve BAVER ÖZALP'a emanet etti. 2010 yılında şirketin yönetimini devralan kardeşler, kendilerini "patron" değil, "yönetici ortak" olarak tanımlıyor. "Babamızın, şirketi bize devrederken büyük özenle paylaştığı değerleri korumak ve geliştirmek bilinciyle hareket ediyoruz" diyorlar.

NİL DUMANSIZOĞLU • ndumansizoglu@capital.com.tr

**"100 MİLYON EURO
CİRO HEDEFLİYORUZ"**

PAZARIN BÜYÜKLÜĞÜ

Aftermarket pazarı, yetkili dağıtıcı ve servislerin bulunduğu pazar (OES) ve bizlerin bulunmuş olduğu bağımsız denetim pazarı olmak üzere iki bölümden oluşuyor. Bu pazarın büyüklüğü yaklaşık 4,5 milyar dolar.

35 ÜLKEYE İHRACAT

Markalarımızı, başta Avrupa ve Orta Doğu ülkeleri olmak üzere toplamda 35 ülkeye ihraç ediyoruz. Ekosistemimizde 150 tedarikçimiz var. Gebze, İzmir, Ankara ve İstanbul olmak üzere toplam 35 bin metrekare kapalı alanda hizmet veriyoruz.

YENİ YIL HEDEFLERİ

2017'yi 300 milyon TL ciroyla kapattık. 2018 yıl sonunda, 100 milyon Euro'ya ulaşmayı hedefliyoruz. 150 bin çeşit ürünümüz, 2 bin 500 müşterimiz var. Toplamda 250 olan çalışan sayımızın, 2018 sonunda 300'ü bulmasını bekliyoruz.

şirketlerin oranı ise yüzde 20'yi geçemiyor.

Martaş Otomotiv, bu nesiller arası geçişi çok başarılı şekilde yöneten bir aile şirketi örneği... Küçük bir dükkanda yedek parça satarak iş hayatına başlayan Hadi Özalp, 37 yıllık şirketinin yönetimini, 2010 yılında çocukları Ziya Özalp ve Baver Özalp'a devretti. İki kardeş, yedek parça toptancı işini, büyük bir lojistik işine dönüştürmekle kalmayıp "private label" (özel markalı) üretim, global iş birlikleri ve teknolojiye yatırımla alanının en büyüğü konumuna taşıdı.

"Babamız, hayatını Martaş'a adanmış olmasına rağmen bize güvenerek işleri devretti" diyen ikinci kuşak yöneticiler, babalarından "güven, istikrar ve kalite" değerlerinin üzerine inşa edilmiş bir şirketi miras almanın gurunu yaşıyor.

İki kardeş, bir aile şirketinin dönüşümünü ve Martaş için çizdikleri yol haritasının ayrıntılarını şöyle anlatıyorlar:

GELECEĞİ GÖREN GİRİŞİMCİ

"Babamız Hadi Özalp, aslında inşaat mühendisi olmasına rağmen bu işi yapmayı tercih etmeyecek girişimcilik ruhunun peşinden giden vizyoner bir iş insanı. 1980'li yılların başında yaptığı araştırmalarda otomobil işinde gelecek görmüş. Otomobil sayısı arttıkça yedek parçaya da ihtiyacın artacağını hesaplayarak bu işin ticaretine girmiş. Böylece Martaş Otomotiv'i, Söğütlüçeşme'de 125 metrekarelik bir dükkanda kurmuş.

Kuruluş aşamasında dahi Martaş'ın DNA'sında vizyonuna dair işaretler görebiliriz. Örneğin aynı dönemde bütün dünyada olduğu gibi Türkiye'de de birçok şirket, marka ismi konusunda kendi aile ad ya da soyadlarını kullanırken babamız, 'Murat, Anadol ve Renault' isimlerini kullanarak Martaş markasını yaratmıştı.

İkinci durağımız ise Lamartin Caddesi'ydi. Bugün iş dünyasının pek çok önemli isminin ticaret hayatlarına aynı şekilde Lamartin'de otomotiv yedek parça satarak adım attığını biliyoruz. Bu nedenle Lamartin Caddesi'nin, hikayemizde önemli bir yere sahip olduğunu söyleyebiliriz.

3 KADEMELİ BÜYÜME

Şirketimizin yolculuğunu 3 aşamada/dönemde daha iyi ortaya koyabiliyoruz. Birincisi, 1980-2000 arası 'tutunma' dönemi. Doğru düzgün bir pazar olmamasına karşılık çok sayıda şirketin faaliyet göstermeye çalıştığı, aynı zamanda Türkiye'nin kapalı bir ekonomi politikası izlediği bu dönemde, aile şirketlerinin çok az bir kısmı hayatta kalabiliyordu. Bu zorlu koşullarda önemli olan büyümek ve yenilikler yapmak değil, ayakta kalabilmektir. Babamızın ülkeye ve sektöre güven-

mesi, şirketin ayakta kalıp bugünlere gelmesini sağladı. Temel değerlerimiz olan 'güven, istikrar ve kalite' üzerine bir ruh oluşturması, babamızın en büyük başarılarından biriydi.

2000 yılından sonrasını ise 'ikinci' dönem olarak nitelendiriyoruz. Bu dönemde ülkenin refah seviyesinin yükselmesiyle Türkiye'de ciddi bir araç pazarı oluşmaya başladı. Çeşitlilik arttı ve servis, ulaşılabilirlik, hız öne çıkmaya başladı.

2008 ise satış ve pazarlamanın yanında lojistiğin de çok önemli hale geldiği bir yıl oldu. Biz de Gebze'deki lojistik merkezimizin temellerini bu yıllarda attık. Yine aynı şekilde bugün konuşulan dijital dönüşüme, kendi B2B programımızı yazdırarak çok erken girmiş olduk. Bu, sektörde öne çıkmamızı sağlayan ciddi bir hamle oldu.

Bizim şirketimizin hayatında üçüncü dönemi ise 'devir ve 2010'daki değişim' oluşturuyor.

İKİNCİ KUŞAĞA DEVİR

Babamız, hayatını Martaş'a adanmış olmasına rağmen bize ve çalışma arkadaşlarımıza güvenerek yönetimi ikinci kuşağa bıraktı. Biz de yönetim anlayışımızda aile olmanın önemini ve farkındalığını koruyoruz. Bizler esnaf kültürüyle büyüdük. Eğitim hayatını tamamlayıp tecrübe edindikten sonra profesyonel kültürü de aldık. Bu iki kültürü, doğru harmanlayabildiğimize inanıyoruz.

İkinci jenerasyon olarak ciddi bir enerjimiz var. Buraya geldiğimizde kendimizi patron olarak değil, yönetici ortak olarak tanımladık. Yani yönetim kuruluna hesap veren ve çalıştığımız ekipleri profesyonel anlamda yönetmeye çalışan yönetici konumunda bulunuyoruz.

Hiyerarşiye inanmıyoruz; çalışma arkadaşlarımıza, kendi uzmanlık alanına göre görevler atayarak onlardan liderlik özelliklerini ortaya çıkarmalarını bekliyoruz. Babamız Hadi Özalp, şirketimizin yönetim kurulu başkanlığını üstleniyor. Her şeye rağmen burası bir aile şirketi ve çalışanlar patron görmek istediklerinde, babamızı işaret ediyoruz.

YENİ YÖNETİMİN STRATEJİSİ

İşin başına geçtiğimizde, 2010-2015 ve 2015-2020 olmak üzere iki yol haritası çıkardık. Hedeflerimizi şirketin büyümesini ivmelendirmek adına bir araç olarak kullanıyoruz. Sadece 'yedek parça toptancısı' değil, müşterimiz için 'çözüm ortağı' olma felsefesiyle hareket ediyoruz.

2010 sonrası daha çok dijital ve teknoloji anlamında yatırım yaptığımız yıllar oldu. Teknolojide fark yaratmak için ayrı bir şirket kurduk. Bu şirkette, 8 yazılımcı var ve depo lojistik sistemlerinde, B2B programlarında, iç raporlama konu-

YÖNETİMİ NASIL PAYLAŞIYORLAR?

ŞİRKETTE YETİŞTİ

Ziya Özalp, 2000 yılında üniversite hayatıyla birlikte Martaş'ın bir parçası oldu. İstanbul Bilgi Üniversitesi İşletme Bölümü'nde okurken bir yandan da yurt dışında bu yönde yaptığı stajlarla kendisini Martaş'ın geleceğine hazırladı.

İLK GÖREV DEPODA

Baver Özalp ise 2000 yılında Amerika'da University of Virginia'da ekonomi bölümüne başladı. Daha sonra New York'ta bir gıda şirketinde yaklaşık 5,5 yıl çalıştı. Burada lojistik ve markalaşma konusunda çok önemli deneyimler kazanarak Martaş'a 2009 yılında depo bölümüyle adım attı.

YETKİ DAĞILIMI

Su anda Martaş'ın yönetimini paylaşan kardeşler, daha çok icra kurulunu çalıştırıyor. Babaları Hadi Özalp ise operasyonel anlamda işlere karışmıyor. Sadece çok büyük yatırımlarda alınan kararlarda tecrübeleriyle onlara destek oluyor. Ziya Özalp satış, BT, İK ve lojistik; Baver Özalp ise satın alma, finans, pazarlama departmanlarının sorumluluğunu üstleniyor.



BABADAN MİRAS DEĞERLER

“İNSANLARDAN KOPMAYIN”

Babamızın bize verdiği en önemli öğütlerden biri, “İnsanlardan kopmayın” oldu. Her zaman tabandan kopmadan, insanları dinleyerek onların ihtiyaçlarını anlamamızı ve ona göre çözüm üretmemizi söyledi. Bir şey deneyimlemeden ve sorgulamadan karar almamamızı öğütledi.

SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME

Biz de babamızın şirkete bize devrederken büyük özenle paylaştığı değerleri koruma ve geliştirmenin bilinciyle hareket ediyoruz. Örneğin ikinci jenerasyon olarak ‘istikrarı’ sürdürülebilir büyüme modeline çeviriyor, sürdürülebilir olmayan hiçbir şeyi para odaklı düşünüp iş modelimize dahil etmiyoruz.

SOSYAL SORUMLULUK

Sekiz yıl önce şirket içinde düzenlediğimiz bir yarışmayla sloganımızı “Bir parçanız da biz olalım” olarak belirledik. Tam olarak bu felsefeyle hareket ettiğimizi söyleyebiliriz. Önceliğimizi sosyal sorumluluk projeleri olarak görüyoruz. Bunu önceleri çekirdek aile içinde yapıyorduk ancak şimdi büyüyen bir organizasyon olarak şirkete ve iş ortaklarımıza da taşımayı planlıyoruz.

larında sistemlerimizi geliştiriyor. Bu dönemde, planlarımızda müşteri beklentilerini karşılayacak verimlilik odaklı bir sistem yarattık. Bunun içinde satış ekibi, lojistik, dağıtım ağı, tek durak noktası olma, dijitalleşme ve kendi markamızı oluşturmak vardı. Bunları başardıktan sonra kendimize ciro, çalışan sayısı ve lokasyon anlamında büyüme hedefleri koyduk. 2015-2020 yol haritasının temellerini de bu büyüme hedefleri oluşturuyor.

BAŞARININ TEMEL TAŞLARI

Bizim sektörümüzde Avrupa’da 1 milyar Euro ciroya sahip şirketlerin olduğu bir lig var. Biz de kendimizi o ligde görmek istiyoruz. Bu hedeflerimizi koyarken Avrupa’daki yapılanmaları kendimize örnek aldık. Bunun yanı sıra bugün halka açılacakmış gibi şeffaf bir şirketiz.

Büyümemizi hızlandırmak için, bu büyük şirketlerin yaptığı gibi biz de “private label” (Özel markalı) ürünler geliştirdik. Türkiye’de alternatif ürünler kullanmaya açık bir müşteri yapısı var. Biz de yıllardır büyük üreticilerden edindiğimiz bilgi birikimiyle kendi markalarımızı yarattık. Büyüklerin neyi ‘iyi’ yaptığından ziyade neyi ‘kötü’ yaptığını inceleyerek eksiklikleri gidermeye çalıştık. Çok kaliteli ürünler ürettik ve müşterinin o kaliteyi hissetmesi için ambalaj sistemine de çok özen gösterdik. Örneğin ürünlerimizi iPhone kutusuna benzer bir ambalajda sunuyoruz ve müşterilerden çok iyi tepkiler aldık.

Bir de müşteri sizden ne kadar hızlı ve anında alım yaparsa büyümeniz de o kadar hızlanıyor. Bu nedenle lojistik konusuna çok önem veriyor ve ciddi yatırımlar yapıyoruz.

İKİ KARDEŞİN 2020 VİZYONU

Büyük otomotiv yedek parça üretici ve dağıtıcılarıyla iş birliklerimiz var. 2018 itibarıyla dünyanın en büyük uluslararası satın alma grubu olan ATR’ın (Auto-Teile-Ring) Türkiye ortağı olduk. 20 milyar Euro hacme sahip olan bu grup, 35 ortaktan oluşuyor ve milyar doların üzerinde en az 4-5 şirket bulunuyor. Şu an bu ağda küçük bir oyuncuyuz ama gelecekte büyük oyuncularından biri olmayı hedefliyoruz.

Şu anda 3 lojistik merkezimiz var. 2020 yılına kadar 3 tane daha açmayı planlıyoruz. 2020 için ciro hedefimiz ise 600 milyon TL. 2020 planlarımızı gerçekleştirene kadar organik olarak büyümeyi düşünüyoruz. Belki sonrasında inorganik büyüme düşünebiliriz. En büyük hayalimiz lojistik konusunda büyük atılımlar yapmak. Amazon, bugünkü konumuna lojistikte yarattığı yapıyla ulaştı. Biz de lojistikle ilgili her konuda var olmak istiyoruz.”