

M. Rauf Ateş

# ÜLKER'İN GLOBAL YOLCULUĞU



**Murat Ülker'le  
Yönetim ve  
Liderlik**

**CEO** plus

Ülker'in Global Yolculuğu  
Murat Ülker'le Yönetim ve Liderlik

## DOĐAN KİTAP TARAFINDAN YAYIMLANAN DİĞER KİTAPLARI

İnovasyon Hayat Kurtarı  
Aile Şirketleri İçin Büyüme Stratejileri

### LKER'İN GLOBAL YOLCULUĞU Murat lker'le Yönetim ve Liderlik

**Yazan:** M. Rauf Ateş  
**Editör:** Sıla Arlı

**Yayın hakları:** © Dođan Egmont Yayıncılık ve Yapımcılık Tic. A.Ş.  
Bu eserin bütün hakları saklıdır. Yayınevinden yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir Şekilde kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.  
**1. baskı** / Ocak 2020 / ISBN 978-605-09-6887-3  
**Sertifika no:** 11940

**Kapak tasarımı:** Feyza Filiz  
**Baskı:** Yıkılmazlar Basın Yayın Prom. ve Kağıt San. Tic. Ltd. Őti.  
15 Temmuz Mah. Gülbahar Cad. No: 62 / B GüneŐli - Bağcılar - İSTANBUL  
Tel: (212) 515 49 47  
Sertifika no: 45464

**Dođan Egmont Yayıncılık ve Yapımcılık Tic. A.Ş.**  
19 Mayıs Cad. Golden Plaza No. 3, Kat 10, 34360 ŐiŐli - İSTANBUL  
Tel. (212) 373 77 00 / Faks (212) 355 83 16

**Özel projeleriniz ve toplu sipariŐlerinizle ilgili bilgi almak için**  
kurumsalsatis@de.com.tr adresine yazabilir ya da  
(0212) 373 77 20-12-13 numaralı telefonlardan bize ulaŐabilirsiniz.

# Ülker'in Global Yolculuğu

Murat Ülker'le Yönetim ve Liderlik

M. Rauf Ateş

# İçindekiler

Sunuş.....	11
Önsöz.....	13
<b>I / Ülker'den Yıldız Holding'e</b>	
İlk globalleşme girişimi .....	19
Ülker'e yabancı talip .....	21
Murat Ülker'in katılımı .....	25
Ailede ayrılık zamanı .....	27
Ülker'in geçirdiği üç önemli aşama .....	29
Yeni olanaklarla yeni dönem.....	31
İlk işaret fişeği .....	33
Yıldız Holding doğuyor .....	36
Liderlik Murat Ülker'de .....	38
Yönetsel gelişmeler .....	40
Yurtdışı pazarlar .....	43
Yeni kategoriler .....	43
<b>II / pladis doğuyor</b>	
Büyük globalleşme yolculuğu .....	49
Yeni şirket yapısı.....	52
pladis'in özellikleri .....	56
1. Global, lokal.....	57
2. Dönüştürücü .....	58

3. Çevik organizasyon .....	58
4. Performans ölçümü .....	59
5. Geribildirim .....	59
6. Takdir etmek.....	60
Ultimate GOAL peşinde.....	61
pladis ne getirdi?.....	65
pladis'in ilk yılı.....	68
Gelecek ne getirecek?.....	72
OF COURSE stratejisi .....	74
Sürekli gezen lider.....	78
Global bir CEO'nun 365 günü .....	81

### **III / Önce insan, sonra lider**

Başkan'ın insan seçimi .....	87
İnsan kaynakları yaklaşımı.....	89
“Hedefimiz iyi insanlar” .....	90
Meraklı ve tutkulu çalışan.....	91
CEO gücünde asistan ekibi.....	94

### **IV / Nesilden nesile liderlik**

Liderlikte baba etkisi önemli.....	99
Ülker'in liderlik sırları .....	104
Büyük kararlar almak.....	105
Uyumlu ve dirençli şirket .....	107
Yeni nesil büyüme yaklaşımı .....	107
Yıldız tipi bütçe yapma.....	108
Compass 2021 stratejisiyle büyüme .....	109
Geribildirimlerle yönetim.....	110
Yetkilendirme/delege etme stratejisi.....	110
Unutulmaz United Biscuits örneği.....	111
Büyük şirketi yönetmek .....	113
Hatadan ders almak .....	113
Yeni nesil çeşitlilik .....	114

Lidersiz yönetilebilen şirket .....	115
Uzun vadeli/sabırlı liderlik .....	117
Verime dayalı toplantı yönetimi .....	119
Kritik finans toplantıları .....	121
Yönetim kurulunda yeni nesil .....	122
Godiva örneği yaygınlaşıyor .....	123
Çocukları işe hazırlama.....	126
Yeni kuşağı anlamak .....	130
360 derece değerlendirilen patron.....	133
Yöneticilerinin 360 derece değerlendirmesi .....	135
Yeni döneme hazırlık.....	138
Sendikasyona giden nedenler .....	140
Anlaşmanın sonuçları.....	140
Godiva Uzakdoğu operasyonunun amacı.....	141
Sonsöz.....	143
Murat Ülker'in altı önemli özelliği.....	143
Ülker Grubu'nun pladis'e yolculuğu .....	145

# Sunuş

M. Rauf Ateş Bey'i, yönettiği dergilerden tanırım. Bir *pladis* toplantısı için kendisini Londra'ya davet etmiştim. Orada benimle ve yönetici arkadaşlarımla röportajlar yaptık. *pladis*'in nasıl kurulduğunu, neler yaşandığını bizlerden dinledi. Baktım, her zamanki sorgulayıcı haliyle, Ülker'in, Godiva'nın satın alınmasıyla başlayan küreselleşme yolcuğunun haritasını çıkarmaya çalışıyor. Normalde çok fazla bu tür olayların detayına girmem, heyecanını kırmamak için her zamankinden daha fazla şey anlattım. O da dinlediği ayrıntılardan etkilenmiş olacak, "Bana biraz daha zaman ayırırsanız, bunu bir yönetim kitabına çevirmek istiyorum" dedi.

Bu soruyu sorarken gözlerindeki gazeteci parıltısını görmeliydiniz. Direnmek mümkün değildi. Dedim ki, "Ben biraz daha anlatırım ama çıkan sonuca karışmam. O senin kendi yorumundur, tarzındır, sentezindir. Okumam bile..."

Gerçekten de Rauf Bey çalışmasını bitirdiğinde gönderdi, şöyle bir göz gezdirdim, haliyle bizimki gibi şirketlerde bu işlere Kurumsal İletişim karışır, tabii ki okumak istediler. Dedim ki, "Sadece maddi hata varsa düzeltin, gerisi gazeteci arkadaşımızın yorumudur, çalışmasına izin verdik, karışmayın."



Böylece elinizde tuttuğunuz kitap size ulaştı. Rauf Bey dinlediklerine ve izlenimlerine göre, bana özgü çok sayıda liderlik ve strateji çıkarımlarında bulunuyor. Bu konuda sadece şunu söyleyebilirim: Ben işte, uygulamada sadece kendim oluyorum. Kendim olmayı öğrendim. Ben neysem oyum, kimsenin de beni doğru bildiklerim konusunda kanıtsız ikna etmesine izin vermiyorum. İstişareye hep açığım, doğru bildiklerimi gözümü kırpmadan, ivedilikle uyguluyorum. Bir gün yönetim konularında sohbet ettiğimiz bir akademisyen arkadaşşıma –anlattığı teorilerle beni biraz boğmuştu– şakayla karışık şöyle takılmıştım: “Siz sayfalarca kitabı okuyup öğrenene kadar ben yapıyorum!”

Evet, yetişme çağında en büyük öğretmenim babamdı, çok da iyi eğitim almamamı, iş başında da iyi yetişmemi sağladı. Sonrasında ise ben, kendimden taviz vermeden onun ilkelerini, bana öğrettiklerini harfiyen uyguladım.

Hâlâ en son bilgileri ve yönetim becerilerini de çok çabuk şekilde öğreniyor, bazen işi yaparken, acilen ne gerekiyorsa uyguluyorum. Kararsızlık, geç karar verme, bocalama; bir yöneticinin, bir liderin en büyük düşmanıdır. Böyle bir kişiye de zaten başka insanların kaderini teslim etmemek lazım.

Sonuç olarak Rauf Ateş Bey'e titiz çalışması için teşekkür ediyorum. Kendisine de söyledim, okuyucular memnuniyetlerini de şikâyetlerini de ona iletmeliler. Biz sadece dilimizin döndüğünce anlattık, o ise anlattığımızdan daha fazlasını çalışmasına katıp yorumladı.

Sevgilerimle...

Murat Ülker

# Önsöz

Okulun ilk günleriydi. Öğretmen, sınıftaki çocukları tanımak, babalarının ne işle uğraştıklarını öğrenmek istiyordu. Bu nedenle hepsini tek tek ayağa kaldırıyor ve soruyordu. Sıra Murat'a gelmişti. Öğretmen aynı soruyu ona da yöneltti:

“Senin baban ne işle uğraşıyor Murat?”

Murat, “Benim babam bisküvici” karşılığını verdi.

Fakat öğretmeni şaşırmişti. ‘Nasıl yani, bisküvi mi satıyor? Bisküvicilik meslek değil ki, baban esnaf mı, hırdavatçı mı, nalbur mu; nedir?’

Küçük Murat'ın kafası karışmıştı. Akşam babası eve geldiğinde ilk fırsatta öğretmeniyle okulda yaşadığını anlattı. Babasından anlamlı bir açıklama bekliyordu. Belki de bisküvici değildi, herkesin babasının yaptığı işlerden biriyle uğraşıyordu. Oysa babası bisküvi konusunda ısrarlıydı:

“Oğlum ben ne yapayım? Ben de isterdim ki nalbur olayım, Tahtakale'de bir hırdavatçı dükkânım olsun. Ama bisküviciyim ben.”

1960'larda ilkokulda olan bu küçük öğrenci, şimdi Türkiye'nin önde gelen gruplarından Ülker'i, yani Yıldız Holding'i yönetiyor. “Bisküviciyim” diye ısrar eden baba ise aslında grubun kurucusu rahmetli Sabri Ülker'dir.

Sabri Ülker ile oğlu Murat Ülker, 1960'larda "bisküvici" olarak bilinen, öğretmen tarafından "meslek olarak" görülmeyen bir işi, dünya çapında bir şirketler grubuna dönüştürmeyi başardılar. Şimdi 56 bin kişinin çalıştığı, dünyanın dört bir yanında fabrikaları ve şirketleri bulunan Ülker Grubu, yurtdışında alanında bir numara olan Godiva'yı, ardından da United Biscuits'i de alarak hedefini daha üst düzeylere taşıdı.

Ülker Grubu'nun başkanı Murat Ülker, 2000'li yılların ortalarına kadar aslında medyaya çok fazla özel söyleşi vermezdi. Yeni organizasyon yapısı, yeni strateji ve globalleşme yolculuğuyla birlikte bu anlayış da değişti. Murat Ülker, basınla daha fazla bir araya gelmeye, kamuya yönelik bilgilendirme toplantıları düzenlemeye başladı.

Bu toplantılarda ortaya attığı fikirlerden ve yaklaşımlardan oldum olası etkilenmişimdir. Örneğin bir toplantısında, "yeni dönemin" yönetim kurulunun oluşumu ve işleyişini anlatmıştı. Godiva'da başlayan bu değişimi bütün gruba aktaracağını paylaşmıştı.

Ardından globalleşme yolculuğunu çok sayıda gazeteci arkadaşla beraber dinlemiştim, özellikle "çeşitlilik" üzerine görüşleri çok ilgimi çekmişti.

Geçtiğimiz yıllarda bu toplantıların önemli bölümüne katılanlardan olmakla birlikte, sanıyorum Murat Ülker'le en sık birebir görüşme yapan gazetecilerden biriyim. Hepsinden feyz alarak ayrıldığımın altını çizmem gerekiyor.

Sanıyorum 2017 yılının Şubat ayıydı. Murat Ülker, "Londra'da *pladis*'in bir toplantısı var. Bu konularda yazılar yazıyorsun, iyi bir *case* olabilir" diye beni aradığında, başka bir daveti, programım olduğu için geri çevirmeme rağmen, hiç düşünmeden onun teklifini kabul ettim. Londra'da kendisinden ve o zamanki *pladis* CEO'su Cem Karakaş'tan *pladis* yolculuğunu dinledim. Uçakta kapsamlı bir söyleşi daha yaptık.

Sonrasında, "Murat Bey, sizinle çok sayıda görüşme yaptım, bunların sınırlı bir bölümü yayımlandı. Bir miktar daha vakit ayırırsanız, görüşmelerimizi bir liderlik ve strateji kitabına dönüştür-

mek istiyorum” dedim. Onun oluruyla birlikte bu kitap ortaya çıktı. Bu kitabı, şirketler dünyasına ve yönetim konularına meraklı bir gazetecinin çalışması olarak görmek lazım. Bir biyografi çalışması değil, bir liderlik öyküsüdür.

Kendi bakış açımdan Ülker Grubu’nun, Murat Ülker döneminde Yıldız Holding’le başlayan büyük değişimini, bu değişimin beraberinde getirdiği global yolculuğu ve Murat Ülker’in liderlik ve yönetim vizyonunu ortaya koymaya çalıştım. Sıkça belirttiğim gibi çok şey öğrendim. Mutlaka atladığım konular da vardır. Çünkü görüşmelerimiz çok geniş bir dönemi kapsıyor. Böylesine büyük bir değişim hakkında çok sayıda kitap yazılabilir. Ancak Sabri Ülker döneminde başlayan bu değişimin ivmelenerek kat ettiği yolu ortaya koyabildiğimi düşünüyorum.

Bu çalışma için değerli vaktini ayıran sevgili Murat Ülker’e, yöneticilerine ve iletişim ekibine teşekkür etmek isterim.

I

Ülker'den Yıldız Holding'e

## İlk globalleşme girişimi

---

Uzun yıllar ABD'nin ve dünyanın en büyük gıda şirketlerinden biri olan Nabisco'nun temeli, 1792 yılında Pearson & Sons Bakery tarafından, Massachusetts'te atıldı. Ortaklar ilk yıllarda bisküvi üretimi yapıyorlardı. Bisküviden sonra ilk "kraker" üretimini de bu şirket gerçekleştirdi.

Nabisco adını ise 1901 yılında kullanmaya başladılar. 20'nci yüzyılın başından itibaren yeni ürün, birleşme ve satın almalarla büyüyen şirket, 1990'ların başında birkaç defa el değiştirdi. 1994 yılına gelindiğinde ise şirketin bir bölümünün satışı gündeme gelmişti ve masada sektörün global oyuncularını vardı. Dünyanın en büyük bisküvi ve atıştırmalık şirketinin doğu bölümü satıştaydı. Alımı da yine sektörün büyüklerinden birinin gerçekleştirebileceği düşünülüyordu.

Fakat dünyanın batısında bunlar konuşulurken, Türkiye'de pek tahmin edilmeyen bir grupta farklı hesaplar yapılıyordu. O tarihe kadar sürekli yabancıların alım yapmak için teklif verdiği Ülker Grubu, bu kez bir dünya devini satın alabilme olasılığı için çalışıyordu. Bu çalışmanın sonucunda Sabri Ülker, oğlu Murat Ülker'i de yanına alıp Londra'nın yolunu tutmuştu. Büyüyen Türkiye ve bölge ülkeleri için Nabisco'nun satılık bölümünün iyi bir alım fırsatı yaratacağına ina-

nyorlardı. Murat Ülker, o günleri hatırlarken, “1994 senesi idi. O zaman biz Sabri Bey’le birlikte Londra’ya gelmiştik. Londra’da Nabisco için görüşmeler yapılıyordu. O dönem dünyanın en büyüğü idi. Doğu kısmı satılıyordu, ona teklif vermeye gelmiştik. Bizim yurtdışına açılma isteğimiz o yıllara dayanıyor” diye konuşuyordu.

Ancak görüşmeler, Ülker Ailesi için tahmin edildiği gibi gelişemedi. Daha başlangıçta işin fotoğrafı ortaya çıkmaya başladı. Şirketin yöneticilerinin Nabisco’nun o bölümünü Ülker’e satmaya niyetleri yoktu. Sektörün devleri, diğer satışlarda olduğu gibi masayı kendileri organize etmişti. Satışa çıkma görünüşte kalmış, hesap adeta önceden yapılmıştı. Murat Ülker’in deyimiyle, “Kimin neyi alacağına” yine masadakiler karar vermişti. O nedenle de Nabisco’yu alma girişimi başarısızlıkla sonuçlanmıştı.

Birkaç gün sonra Londra’dan gelen haber, Ülker Ailesi’nin “masadakiler alır” düşüncesini doğrulamıştı. Çünkü şirketi, Nabisco’nun satış görüşmelerini yürüten yöneticilerden birkaçı, “Management Buyout” yöntemiyle satın almıştı. Yani banka kredileri ve şirketle yaptığı özel anlaşmayla, şirket, doğrudan şirketin yöneticilerine geçmişti.

Sabri Ülker, bu satın alma girişimini, grubunu geleceğe hazırlamak için yapmıştı. “Türkiye’den organik büyümeyle global şirket yaratmamız zor olabilir. Dışarıdan bir şirket alıp global olabilir miyiz, bunun yollarını aramalıyız” sözleriyle de oğlunu ve yöneticilerini motive ediyordu. Çünkü Ülker büyümese, yerli ya da yabancı başka şirketlerin kendilerini satın almaya kalkabileceğini düşünüyordu.

“Dışarıdan bir şirket gelip yatırım yapar ya da bizi almaya kalabilir. Önceliği alır, güçlü olursak, bunu yapamazlar. Bizim de bu gelişmelere göre senaryolar hazırlamamız gerekir” diye uyarıyordu ekibini...

Bu nedenle de Sabri Ülker, rekabetçi olmaya, büyüme konusuna kafa yormaya önem verirdi. “İşimizi sürekli geliştirmeliyiz” diyerek yönetim takımını sürekli uyanık tutardı.

## Ülker'e yabancı talip

---

Sabri Ülker'e, "Biz güçlü olmazsak başkaları gelir, bizi alır" diye düşündüren nedenler asılsız değildi. Kendisi Londra'da başarısızlıkla sonuçlanan Nabisco satın alma girişiminden önce başka bir müzakereye tanık olmuştu. O girişimde teklifi veren Nabisco, hedefteki şirket ise Ülker idi. Sabri Ülker, "işimizi geliştirip rekabete hazır olmalıyız" derken, hep Nabisco'nun Ülker'i satın alma girişimini örnek gösterirdi.

Çünkü Nabisco, 1980'lerin başında Türkiye pazarını keşfetmiş ve büyümenin yollarını ararken yolu Sabri Ülker'in ofisine de düşmüştü. Yabancıların henüz Türkiye'ye girmeye başladıkları bir dönemdi. Pazar yeni yeni liberalleşiyor, ürün ve hizmet sayısı artıyordu. Bisküvi, şekerleme ve atıştırmalık pazarına güçlü bir giriş yapmak isteyen Nabisco yöneticileri, Sabri Ülker'le yaptıkları görüşmede güçlü bir teklif vermişlerdi. Açıkça, "satın almaya çok kararlıyız" mesajının altını ısrarla çizmişlerdi.

Yabancılar gittikten sonra Sabri Ülker, kardeşi, eniştesi, kuzenleri ve oğlunu bir araya getirip herkesin fikrini almak istedi. "Nabisco'dan böyle bir teklif var. Çok da iyi bir teklif" diye konuşmaya başlayıp ayrıntıları paylaştı. Ardından da kritik soruyu ortaya attı: "Ne dersiniz, satalım mı?"



Türkiye iş dünyasının en büyüklerinden biri ve evlerimize girmiş pek çok markanın üreticisi olan Ülker Grubu'nun yetmiş beş yıla yayılan serüveni, 2016'da global bir yolculuğa dönüşmek üzere yeni bir dönemece girecekti. Yıldız Holding, çoktan başlamış olan yurtdışı açılımını *pladis*'le taçlandırıyor, global bir çatı altında yeniden yapılanıyordu.

Gazeteci M. Rauf Ateş, bu sürece liderlik eden Murat Ülker'le görüştü ve hem grubun dönüşümünü hem de Murat Ülker'in liderlik sırlarını bu kitapta bir araya getirdi. *Ülker'in Global Yolculuğu*, Türkiye'nin yerel gıda devinin nasıl dünyanın en büyüklerinden birine dönüştüğünü gözler önüne seriyor.

Tavsiye edilen  
KDV'siz  
satış fiyatı

₺ 27

ISBN 978-605-09-6887-3

ISBN 978-605-09-6887-3



9 786050 968873

**CEO** plus