

Radikal™

Rönesans'ta maassız çalışan 30 yönetici var



RUHI SANYER

Ekonomi / 21/03/2011

Rönesans, kısa sürede Türkiye'nin üçüncü büyük müteahhitlek grubu oldu. Yurtdışı taahhüt işlerinin toplamı 3 milyar dolara ulaşan Rönesans'ı 30 yönetici ortak yönetiyor. Grubun kurucusu Erman Ilıcak bu yöneticilerle maas konuşmuyor. Ilıcak, yönetici ortaklara kârdan pay veriyor.

İSTANBUL - 18 yıl önce Rusya'nın St. Petersburg kentinde 30 bin dolarlık sermayeyle başlayan yürüyüş bugün ortaya dev bir inşaat grubunu çıkardı. Erman Ilıcak'ın genç bir işadamı olarak 1993 yılında St. Petersburg'da mütevazı koşullarda kurduğu ve ilk işini bir seri ilan gazetesine verdiği "İtinayla tamirat yapılır" ilanıyla bulan Rönesans, bugün farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren 12 binden fazla çalışanıyla, yurtdışı taahhüt işlerinin toplamı 3 milyar dolara ulaşan, uluslararası pazarlarda iş yapan en büyük üçüncü Türk müteahhitlek grubu haline geldi. Rönesans Holding, faaliyetlerini çatısı altındaki Rönesans İnşaat, Rönesans Gayrimenkul Yatırım AŞ ve Rönesans Enerji ile farklı alanlarda yürütüyor. Rönesans İnşaat Rusya, Türkiye, Libya, Türkmenistan, Ukrayna, Suriye, Suudi Arabistan ve Katar'da AVM'ler, havaalanları, fabrikalar ve üniversiteler inşa ediyor, karma inşaat projelerini hayata geçiriyor. Rönesans Gayrimenkul Yatırım AŞ ise grubun gayrimenkul yatırım ve geliştirme faaliyetlerini yürütüyor. Rönesans Enerji ise hidroelektrik santralleri inşa ediyor. Bu üç şirketin yüzde 100 hissesi de Rönesans Holding'e ait. Holdingin hisselerinin neredeyse tamamına yakını ise kurucu Erman Ilıcak'ın.

Sihirli formül var mı?

Ailenin diğer fertlerinin de bir miktar hissesi bulunuyor. Kuruluşundan beri her yıl yüzde 64 oranında büyüyen Rönesans Holding'in sihirli formülünü Yönetim Kurulu Başkanı Erman Ilıcak şöyle anlatıyor:

"Tüm model en büyük değer inşaatçıdır. Eski müteahhitlek başta şekilde yapıyordu. Makineler ya da ilişkiler üzerine kurulu bir yapı vardı. Müteahhidin en güvendiği şey, ilişkileri artı makine parkıydı. Tek başına bir adam olurdu, herkesi tanırdı. Sonra dönüp o makine parkıyla işleri yapardı. Ancak iş değişti şimdi. Şimdi iş artık tamamen insan üzerine kurulu. İyi yetişmiş genç çocukların hepsi devreye girdi, onlar artık işi götürüyor. Bugün her şeyi kiralayabiliyoruz ya da her şeyi üçüncü birine yaptırabiliyoruz ama tek yaptırmadığımız şey, tek kiralayamadığımız o güvenebileceğimiz insanları. Bu güvenebileceğimiz

insanlar ¼zerine biz bir yapı inşa ettik biz ve o da tuttu.”

‘Şirkete hakkı geçmesin’

Zaman içinde grup büyüyüp, insanlar birbirlerini daha iyi anlar hale gelmeye başlayınca yönetici ortak modeline dön¼lm¼ş. Bug¼n grupta 30 yönetici ortak var. Sıfatları ortak olmasına karşılık hissedar olmayan bu kişilerle maaş konuşulmuyor, onun yerine kendilerine kândan pay veriliyor. Şirketin yükselen performansıyla birlikte kâr arttıkça da 21’i holdingin inşaat grubunda olan yönetici ortakların kândan aldıkları pay da farklı. Bu oranlar yöneticiler, yönetici ortak yapılırken belirleniyor. Erman Ilıcak, ‘yönetici ortak’ modelini kendilerinin geliştirdiğini ifade ediyor.

Ilıcak yazılı bir şirket anayasaları olmadığını belirterek şunları söylüyor: “Ancak çok sağlam bir kültürümüz var. Bazı ilkelilerimizi söyleyeyim: Verdığınız sözü tutmak, yapamayacağınızı söz vermemek. Özellikle Rusya gibi ¼lkelerde bu çok önemlidir. Üçüncüsü, hiç kimsenin hakkını yememek; işçi olsun, mühendis olsun, taşeron olsun hiç kimsenin hakkının şirkete geçmemesine özen göstermek. Bunlara çok dikkat ediyoruz. Bir diğeri de daha rekabetçi, daha iyi olmak için sürekli gelişimi, rekabeti ön plana çıkardık. Herkes birbirini doldurmuşa getirdi, herkes birbirini motive etti. Sonunda da ortaya böyle bir şirket çıktı.”

‘Şark Ağabey bir başkadır’

Rönesans’ın patronu Erman Ilıcak kendisine mesleki anlamda en büyük katkı sektör¼n en büyüğü Enka’nın kurucularından Şark Tara’nın yaptığını belirtiyor. “Üniversitede okurken kendisiyle tanıştım” diyen Erman Ilıcak şöyle devam ediyor:

“Şark Ağabey bana fırsat yarattı. Öğrenciyken 2 sene Enka’da part time çalıştım. Sonra okulu bitirince 3 yıl yine Enka’daydım. Şark Ağabey hâlâ vizyonerdir ve iş âlemindeki en büyük liderlerden birisidir. İnşaat sektör¼nde binlerce insanı, ben de dahil olmak üzere, hiçbir karşılık beklemeden yetiştirmiştir. Hiçbir zaman da gocunmaz yani yanındakilerin ayrılmı başkalarıyla çalışmasından. O bilgisini paylaşıp, masasına oturur, değer verir. Ben 25-26 yaşındayken Şark Ağabey’in masasına oturup rahmetli Yehbi Koç ile sohbetlerinde bulunmuştum mesela. Koç Holding’in Rusya’ya gireceğı 1992 yıllarında, ağustos ayında. Bunlar tabii bizim ufukumuzu, vizyonumuzu çok açtı. Orada bulunmak bile büyük bir olaydı. Orada çok ciddi bir eğitim alıyorduk.”

‘Zengin olma hayalim yoktu’

Ilıcak “Bu işlere başlarken, çok zengin olmayı hayal edebiliyor muydunuz” sorusuna şu yanıtı veriyor: “Bu işlere başlarken çok zengin olayım diye bir düşünceim, çok büyük hayallerim yoktu ama başarılı olmak istiyordum. Kafamda bir şeyler yapayım da başarılı olayım düşüncesi vardı. Çok büyük para kazanmak gibi hedef ve vizyonum olamazdı. Çünkü öyle bir işim de yoktu, vizyonum da. Sadece aldığım her işi iyi yapayım, iyi olayım diye düşünüyordum.”

Takım olan başarır

Erman Ilıcak’a göre inşaat ‘harika çocukların’ değil, iyi anlaşan takımların başarılı olduğu bir alan. Şirketler kurup, sağdan soldan yönetici transfer ederek büyümek pek mümkün değil.

‘Bir maden keşfettik’

Erman Ilıcak, 18 yılda ulaşılan başarının ardındaki nedeni “Biz bir maden keşfettik” sözleriyle dile getiriyor. Ilıcak’a göre 1970’li yılların sonlarında, 1980’lerin başlarında anne baba olan insanlar o günlerin sıkıntılılarıyla içlerindeki potansiyeli gösteremediler belki, ama içlerindeki bütün enerjiyi çocuklarına verdiler. Çocuklarının eğitimine çok ciddi zaman harcadılar, yemediler yedirtiler, giymediler giydirtiler ve ortaya çok iyi eğitimi, çok özgüveni bir nesil çıktı. Ilıcak “İşte bizim bugün devrimi yaptığımız çocuklar onlar” diyor ve devam ediyor: “Bunlar şimdi 30’lu yaşlarında, 40’ların başlarında. Türkiye’nin her tarafından gelmişler, çoğunun annesi babası öğretmen, işçi, mühendis, avukat filan. Yani orta veya ortanın iyisi gelir düzeyinden. Ama hepsi eğitime

öne vermiş insanlar. Bunlar şu anda Türkiye'yi her ekseninde taşıyan kişiler. Keşfimiz o oldu yani.”
Rönesans'ta global finansın başındaki ekbin tümü Azerbaycanlı. Viyana'daki global finanstta çalışan 20-25 kişilik bu ekip üniversite eğitimi Türkiye'de yapmış ve 2000'ti yılların başında gruba katılmış.

'Çok hızlı büyüdük'

“Bunların hepsi yetenekli, başarılı ve akıllı çıktı' diyen Ilıcak şunları söylüyor: “Bunların da bizdekiler gibi, yani hep eğitime önem veren, orta halli ailelerin çok iyi yetiştirmiş gayretli çocukları olduklarını görüyoruz. Hep böyle katman katman oluşturduk sistemimizi. Dışımızla tırnağımızla kazıya geldikimiz için bu kolay, bir anda kaybolacak, yıkılacak bir şey değil.”

Ilıcak, Rönesans'ın gerilla mantığıyla ve çok hızlı büyüdüğü için kurumsallaşmanın henüz başında olduğunu söylüyor. ancak hiçbir zaman da tamamen kurumsal bir şirket olma niyetlerinin bulunmadığını ifade ediyor. Kurumsallaşmanın bir ucunda hiç kimse olmadığını, patronun bütün işi yapmaya çalıştığı, diğer ucunda ise tamamen kurumsallaşmış, liderin kaybolduğu organizasyonlar bulunduğunu söylüyor ve “Biz ikisi de olmayacağız” diyor.

'Ben iş peşinde koşarım'

Ilıcak, Rönesans'ta bir bölümü üniversitede, bir bölümü de iş hayatında kendi şirketi öncesi birlikte olduğu arkadaşlarıyla çalışıyor. Rönesans 1998'deki Rusya krizinden sonra patron merkezli bir şirket olmaktan çıkıp biraz daha kurumsal bir yapı haline gelmeye başlamış.

Çünkü krizle birlikte St. Petersburg'da çok güçlü olan Alarko bu pazarı terk etmeye karar vermiş. Çekilince karьерlerini Rusya'da sürdürmek isteyen çok sayıda genç mühendis Rönesans'a katılması, Ilıcak'ın sözleriyle bir dönüm noktası olmuş. Ilıcak sonraki gelişmeleri şöyle anlatıyor:

“Ben işleri onlara yıkıp daha böyle pazarlama, şirketin bir sonrası döneminde ne yapabiliyorsunuz gibi işlere bakmaya, daha çok iş alma, iş geliştirme peşinde koşmaya başladım. Özellikle üniversitede birlikte okuduğumuz arkadaşım Avni Akvardar sağ olsun diğer arkadaşlarla birlikte bütün yükü üzerimden aldım. Bütün o insanların bulunması, yeni işlerin alınmasıyla uğraşıyordum. Bugün de devam ediyorum bu görevlerime. O arada Gama'dan, Enka'dan, o büyük şirketlerden de katılan arkadaşlar olunca şirket olarak çok önemli bir konuma geldik. Bizim için o şirketlerden insanların gelişi gerçekten bir Rönesans oldu yani.”

En büyük baskı

Erman Ilıcak, Rönesans'ta alttan hızlı şekilde gelen gençlere yer açmak zorunda olduklarını belirterek aksini takdirde ya başka şirketlere gideceklerini ya da moralieri bozulduğu için verimsiz hale geleceklerini söylüyor ve devam ediyor:

“Üzerimdeki en büyük baskı nedir diye sorarsanız şirketlerimizin borcu yok ama hep iş almak, sürekli iş almak zorundayız. Çünkü alttan gelen arkadaşlarımızın önünü açmak zorundayız, yoksa kaybederiz. Belki başka şirkete gitmezler ama moralieri bozulur; gelişimleri devam etmeli. Onlar büyüdükçe de biz de büyütüyoruz.”