



TC İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi  
AGMER

**AİK'08**

**3** ■ **Aile  
İşletmeleri  
Kongresi**

**KONUŞMALAR**

**Editör**

Prof. Dr. Tamer KOÇEL

**Kitabı Yayına Hazırlayan**

Öğr. Gör. Mehtap Gülaçtı

Kongre Tarihi: 18 – 19 Nisan 2008

Ek Kitap Yayın Tarihi: Eylül 2009

İstanbul

**İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları**  
**Yayın No: .....**

**ISSN :** .....

© Her türlü yayın hakkı İstanbul Kültür Üniversitesi'ne aittir.  
Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

**Baskı**  
.....

**İstanbul Kültür Üniversitesi**  
**Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER)**

İKÜ, Ataköy Kampüsü, Bakırköy, 34156 İstanbul  
**Tel:** (0212) 498 41 86  
**Faks:** (0212) 498 41 85  
**e-posta:** agmer@iku.edu.tr  
**Web:** www.iku.edu.tr

### **3. Aile İşletmeleri Kongresi**

## **KONUŞMALAR**

### *Sunuş*

18-19 Nisan 2008 tarihinde gerçekleştirilen 3. Aile İşletmeleri Kongresi'nde sunulan bildiriler, Aile İşletmeleri ile ilgili diğer pek çok bilgiyi de içeren bir kaynak kitap şeklinde, kongre günü katılımcılara **Kongre Kitabı** olarak sunulmuştur.

Ancak bu kitapta, Kongre Kitabı'nın baskısına yetişemeyen veya kongrede sadece sözlü olarak sunulan bildiri ve konuşmalar yer alamamıştı. Daha çok iş hayatından gelen katılımcıların konuşmalarından oluşan bu eksiklik, şimdi bu **Kongre Ek Kitabı** ile giderilmektedir.

Başka bir deyişle 3. Aile İşletmeleri Kongresi'nde sözlü olarak sunulan bildiriler ile iş adamlarımızın ve yöneticilerimizin yapmış oldukları konuşmalar çözümlenerek bu ek kitap içinde yayınlanmıştır.

Böylece **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** ile bu **3. Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Ek Kitabı** bir bütün olarak kongredeki tüm sunumları ve konuşmaları içerir hale gelmiştir.

Bu vesile ile kongreye katılan iş hayatının değerli mensupları ile değişik üniversitelerimizden gelen akademisyenlere bir kez daha en derin saygılarımızı sunar, teşekkür ederiz.

Kongre kitaplarının, bu konuda çalışan herkese ve özellikle Aile Şirketi sahip, mensup ve yöneticilerine yararlı olması dileriz.

2010 Nisan ayında yapılacak 4. Aile İşletmeleri Kongresi'nde görüşmek ümidiyle...

Prof. Dr. Tamer KOÇEL  
Kongre Düzenleme Kurulu Başkanı

# İçindekiler

<b>Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Programı</b> .....	V
<i>İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörü ve Kongre Başkanı</i>	
<b>Prof. Dr. Tamer Koçel</b> 'in Konuşması .....	3
<i>İstanbul Kültür Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı</i>	
<b>İnş. Yük. Müh. Fahamettin Akıngüç</b> 'ün Konuşması .....	9
<i>Hey Grup CEO'su</i>	
<b>Aynur Bektaş</b> 'in Konuşması .....	14
<i>Abaloğlu Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı</i>	
<b>İsmet Abaloğlu</b> 'nun Konuşması .....	22
<i>İstanbul Ticaret Odası Başkanı</i>	
<b>Dr. Murat Yalçıntaş</b> 'in Konuşması.....	32
<i>Boydak Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Kayseri Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı</i>	
<b>Mustafa Boydak</b> 'in Konuşması .....	38
<i>Hacı Bekir Lokum ve Şekerli Mamuller Sanayi Yönetim Kurulu Başkanı</i>	
<b>Doğan Şahin</b> 'in Konuşması.....	50
<i>Durmazlar Makina Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı</i>	
<b>Fatma Durmaz Yılbirlik</b> 'in Konuşması .....	58
<i>COŞKUNÖZ Holding Yönetim Kurulu Üyesi</i>	
<b>Oya Coşkunöz Yöney</b> 'in Konuşması .....	64
<i>Bengi Semerci Enstitüsü Kurucusu</i>	
<b>Prof. Dr. Bengi Semerci</b> 'nin Konuşması .....	73

<i>Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Başkanı ve Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yönetim Kurulu Başkanı</i>	
<b>Tuğrul Kudatgobilik</b> 'in Konuşması.....	92
<i>DEİK Eski Başkanı</i>	
<b>Çelik Kurdoğlu</b> 'nun Konuşması .....	102
<i>TAV Holding Yönetim Kurulu Başkanı</i>	
<b>Hamdi Akın</b> 'ın Konuşması .....	113
<i>Assan Alüminyum Genel Müdürü</i>	
<b>Atamer Giyici</b> 'nin Konuşması .....	130
<i>Elginkan İnsan Kaynakları Müdürü</i>	
<b>Habibe Akşit</b> 'in Konuşması.....	136
<i>TÜGİS Genel Sekreteri</i>	
<b>Selçuk Maruflu</b> 'nun Konuşması .....	148
<i>Koç-Yönder Yönetim Kurulu Başkanı</i>	
<b>Tunç Uluğ</b> 'un Konuşması .....	164
<i>ETİ Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı</i>	
<b>Firuzhan Kanatlı</b> 'nın Konuşması .....	168
<i>Güllüoğlu A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı</i>	
<b>Nadir Güllü</b> 'nün Konuşması.....	176
<b>Ek 1: 3. Aile İşletmeleri Kongresi için Prof. Dr. Mustafa Aysan</b> Tarafından Hazırlanan Yazı .....	183

# 3. Aile İşletmeleri Kongresi

## Kongre Programı

### 1. Gün: 18 Nisan 2008, Cuma

8.30-9.30 Kayıt

9.30-12.00 Açılış Oturumu

#### ÜLKEMİZDE AİLE İŞLETMELERİ, GİRİŞİMCİLİK VE SORUNLAR

##### Açılış Konuşmaları

- Prof. Dr. Tamer KOÇEL– İKÜ Rektörü/Kongre Başkanı
- İnş. Yük. Müh. Fahamettin AKINGÜÇ – İKÜ Mütevelli Heyet Başkanı

##### Konuşmacılar

- Aynur BEKTAŞ - HEY Tekstil
- İsmet ABALIOĞLU – ABALIOĞLU Holding
- Dr. Murat YALÇINTAŞ - İstanbul Ticaret Odası Başkanı
- Mustafa BOYDAK – BOYDAK Holding
- Tuğrul KUDATGOBİLİK - TİSK Yönetim Kurulu Başkanı

12.00-12.15 ARA

12.15-13.30 İkinci Oturum

#### “AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME VE SORUNLARI”

**Oturum Başkanı: Prof. Dr. Ferda ERDEM** - Akdeniz Üniversitesi

##### Konuşmacılar

- Doğan ŞAHİN – Ali Muhiddin Hacı Bekir
- Fatma DURMAZ YILBİRLİK – DURMAZLAR Makine
- Oya Coşkunöz YÖNEY - COŞKUNÖZ Holding

13.30-14.30 ÖĞLE YEMEĞİ

14.30-16.00 *PARALEL OTURUMLAR I*

**AİLE İŞLETMELERİNDE GELECEK VE ÇOCUKLAR: Öncesi, Sonrası ve Sorunlar; Prof. Dr. Bengi SEMERCİ**

**14.30-16.00 PARALEL OTURUMLAR II**

**AİLE İŞLETMELERİNDE İNOVASYON VE SÜREKLİLİK**

**Oturum Başkanı: Dr. Bahar AKINGÜÇ GÜNVER - İKÜ**

**Bildiri Sunumları**

- Aile İşletmelerinin Algılarıyla İnovasyon, Yazar: Barış BARAZ
- Aile İşletmelerinin Sürekliliğini Etkileyen Aile ve İş Değerlerine Yönelik Bir Araştırma, Yazarlar: Gözde Gül BAŞER, Ferda ERDEM
- Sınırları Aşan Başarılı Bir Kadın Girişimci Olmak, Yazar: İsa İPÇİOĞLU

**14.30-16.00 PARALEL OTURUMLAR III**

**AİLE İŞLETMELERİNDE FİNANSAL KONULAR**

**Oturum Başkanı: Ege CANSEN – Ekonomist, Araştırmacı**

**Bildiri Sunumları**

- Aile İşletmelerinde, Ailenin İşletme Üzerindeki Etkisi ve Yöneticinin Finansal Performans Tatmini İle İlişkisi, Yazarlar: Fatih SEMERCİÖZ, Evren AYRANCI
- Türkiye'deki Holding ve Grup İşletmelerin Büyüme Biçimleri: İçerik Analizi, Yazarlar: İhsan YİĞİT, Refika BAKOĞLU
- Vekâlet Teorisinin Aile İşletmelerine Katkıları ve Model Önerisi, Yazarlar: Meltem DİL, Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN

**16.00-16.15 ARA**

**16.15-17.45 PARALEL OTURUMLAR I**

**KURUMSALLAŞMA**

**Oturum Başkanı: Prof. Dr. Alaeddin TİLEYLİOĞLU - ODTÜ**

**Bildiri Sunumları**

- Kurumsallaşmadan Büyüme Olur mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi, Yazarlar: Elif KARABULUT TEMEL, Zeki Atıl BULUT
- Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar, Yazar: Mustafa BÜTE
- Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Çatışma Sürecine Etkisi: Bir Vaka İncelemesi, Yazarlar: Öznur BOZKURT, Hümeysra TAŞÇIOĞLU
- Türkiye'deki Aile İşletmelerinde Genel Müdürlerin Konumu, Yazarlar: Sibel YAMAK, Özlem YILDIRIM ÖKTEM

**16.15-17.45 PARALEL OTURUMLAR II**

**AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE AİLE ANAYASASI**

**Oturum Başkanı: Prof. Dr. Selami SARGUT** - Başkent Üniversitesi

**Bildiri Sunumları**

- Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Büyük Ölçekli Aile İşletmeleri İle Küçük Ölçekli Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Kıyaslanması' na Yönelik Olarak Kayseri'de Bir Uygulama, Yazarlar: Asuman AKDOĞAN, Selen OFLAZER MİRAP
- Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma, Yazarlar: Gültekin YILDIZ, Özlem BALABAN
- Aile İşletmelerinde Ortak Değerler Üzerine Bir Çalışma: Türkiye - İngiltere Örneği, Yazarlar: Müjdelen İ. YENER, Sinem AYKOL

**16.15-17.45 PARALEL OTURUMLAR III**

**AİLE İŞLETMELERİNDE İLETİŞİM VE ÇATIŞMALAR**

**Oturum Başkanı: Prof. Dr. Ceyhan ALDEMİR** – Dokuz Eylül Üniversitesi

**Bildiri Sunumları**

- Aile İşletmelerinde Örgüt İçi İletişimin Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Bir Araştırma, Yazarlar: Canan ÇETİN, Mehmet TİKİCİ, Selma KARATEPE
- Aile İşletmelerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri: Kayseri İlinde Bir Uygulama, Yazar: Ebru AYKAN
- Yaşanan Engeller, Aile İklimi ve Başarı İlişkisi: Aile İşletmelerinde Aile Üyesi Kadınlar Açısından Bursa Bölgesinde Bir İnceleme, Yazarlar: Zeyyat SABUNCUOĞLU, Füsun ÇINAR ALTINTAŞ, Hakan ALTINTAŞ

**18.00-19.30 KOKTEYL**

**2. Gün: 19 Nisan 2008, Cumartesi**

**10.00-11.30 AİLE İŞLETMELERİ VE GİRİŞİMCİLİK**

**Konuşmacılar**

- Zafer ÇAĞLAYAN\* - Sanayi ve Ticaret Bakanı
- Çelik KURDOĞLU – DEİK E. Başkanı
- Hamdi AKIN – TAV

**11.30-11.45 ARA**

\* Programları değişmediği takdirde.

**11.45-13.15 PARALEL OTURUMLAR I**

**AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONEL GİRİŞİMCİLİK**

**Oturum Başkanı: Tunç ULUĞ – KOÇ Yönder**

**Konuşmacılar**

- Atamer GİYİCİ - Assan Alüminyum Genel Müdürü
- Habibe AKŞİT - Elginkan İnsan Kaynakları Müdürü
- Selçuk MARUFLU - TÜGİS Genel Sekreteri

**11.45-13.15 PARALEL OTURUMLAR II**

**AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM**

**Oturum Başkanı: Prof. Dr. Mustafa AYSAN**

**Bildiri Sunumları**

- Aile İşletme Gruplarında Karşılıklı Kenetlenmiş Yönetim Kurulları: İMKB 100 Şirketlerinden Bulgular, Yazar: Aylin ATAAY
- Aile İşletmelerinde Etik ve Kültürel Değerlerin Kurumsal Yönetişimin Gelişmesindeki Yeri ve Kayseri Hacırları İşadamları Üzerinde Bir Uygulama, Yazar: İlhan EGE
- Türk Ticaret Kanunu (TTK) Tasarısı Işığında Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim, Yazar: Seniha DAL

**13.15-14.15 ÖĞLE YEMEĞİ**

**14.15-15.45 ÜLKEMİZDE AİLE İŞLETMELERİ REKABET VE SÜREKLİLİK**

**Konuşmacılar**

- Rifat HİSARCIKLIOĞLU - TOBB Başkanı
- Firuzhan KANATLI - ETİ Bisküvileri
- Nadir GÜLLÜ – Karaköy GÜLLÜOĞLU

**15.45-16.00 ARA**

**16.00-17.30 PARALEL OTURUMLAR I**

**AİLE İŞLETMELERİNDE STRATEJİK KARARLAR**

**Oturum Başkanı: Prof. Dr. Tamer MÜFTÜOĞLU - Başkent Üniversitesi**

**Bildiri Sunumları**

- İskender Dede'nin 150 Yıllık Markası Kebapçı İskender'in Stratejik Analizi, Yazarlar: Aysun KANBUR, Engin KANBUR

- Aile İşletmelerinde Stratejik Analiz ve Rekabetçi Konum Algılama Sorunları: Mobilya İmalat Sektöründen Bir Örnek, Yazarlar: Bilçin TAK, Umut EROĞLU
- Aile Şirketlerinde ve Stratejik Karar Oluşturma Süreci: Rasyonelliğin Sınırlarının Keşfi Üzerine... Aile Üyeleri ve Yönetim Kurullarının Strateji Oluşturma Sürecindeki İşlev Bozuklukları ve Sonuçları, Yazarlar: Jülide KESKEN, Derya İLİC, Burak ÇAPRAZ, Nazlı Ayşe AYYILDIZ

#### **16.00-17.30 PARALEL OTURUMLAR II**

##### **AİLE İŞLETMELERİNDE ŞEFFAFLIK VE KRİZLER**

**Oturum Başkanı: Prof. Dr. Dursun BİNGÖL-** Gazi Üniversitesi

##### **Bildiri Sunumları**

- Kriz Aile İşletmelerinin Örgütsel Konfigürasyonlarını Etkiler mi?, Yazarlar: Barış Safran, Refika BAKOĞLU
- İş Doyumu İle Tükenmişlik Sendromu İlişkisinin Aile İşletmelerindeki Görünüme İlişkin Bir Araştırma, Yazarlar: Canan ÇETİN, Mehmet TİKİCİ, Bünyamin AKDEMİR, Hatice ÜNAL
- Aile Şirketlerinde Şeffaflık: Kıdemli İşletmeler Üzerinde Bir İnceleme, Yazarlar: H. Nejat BASIM, Cem Harun MEYDAN, Harun ŞEŞEN

#### **17.30 KAPANIŞ**

# 3. AİLE İŞLETMELERİ KONGRESİ

**1. Gün: 18 Nisan 2008, Cuma**

**Açılış Oturumu, 9.30-12.00**

## **ÜLKEMİZDE AİLE İŞLETMELERİ, GİRİŞİMCİLİK VE SORUNLAR**

### **Açılış Konuşmaları**

- Prof. Dr. Tamer KOÇEL– İKÜ Rektörü/Kongre Başkanı
- İnş. Yük. Müh. Fahamettin AKINGÜÇ – İKÜ Mütevelli Heyet Başkanı

### **Konuşmacılar**

- Aynur BEKTAŞ - HEY Tekstil
- İsmet ABALIOĞLU – ABALIOĞLU Holding
- Dr. Murat YALÇINTAŞ - İstanbul Ticaret Odası Başkanı
- Mustafa BOYDAK – BOYDAK Holding
- Tuğrul KUDATGOBİLİK - TİSK Yönetim Kurulu Başkanı (Konuşması kongrenin ikinci günü gerçekleşti.)



**PROF. DR. TAMER KOÇEL İKÜ REKTÖRÜ VE KONGRE BAŞKANI**



Çok değerli katılımcılar, iş dünyamızın ve üniversitelerimizin güzide temsilcileri... Bugün burada sizleri bu 3. Aile İşletmeleri Kongresi'nde görmekten büyük bir memnuniyet duyduğumuzu başlangıçta belirtmek istiyorum, tekrar hoş geldiniz diyorum.

Ben bu açılış konuşması vesilesiyle birkaç hususu sizlerle paylaşmak istiyorum. Ülkemizde aile işletmeleri

konusu son 8-10 yıldır gittikçe artan bir tempoda ve derinlikte tartışmaya başlanmış bulunmaktadır. Bunun da nedeni; ekonomik gelişmeyle birlikte toplumumuzun daha fazla iş yaşamına dönük, İngilizcesiyle "business oriented society" şekline dönüşmesidir, diye düşünüyorum.

Aile işletmeleriyle ilgili olarak belirtmek istediğim ilk husus; genellikle çok karıştırılan bir husustur. Aile işletmesi kavramıyla işletmenin büyüklüğü arasında bir ilişki kurulur ve aile işletmeleri, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler olarak algılanır. Bu son derece yanlış bir anlayıştır, büyüklükle ilişkisi yoktur, tam tersi aile işletmesi dediğimizde ayırıcı olan büyüklük değil fakat aile ve işletme ilişkilerinin niteliğidir.

Aile işletmesi dendiğinde, çoğu kez aile şirketleri, aile firmaları olarak da bu konu geçiyor, biz hukuki bir anlam ifade eden bu terimler yerine jenerik anlamda aile işletmesi terimini tercih ettik. Tanım itibarıyla de şöyle yapıyoruz: "Aile şirketi dendiğinde, girişimci bir aile bireyleri tarafından kurulan, sahipliği aile bireylerinin elinde olan, bu ailenin bireyleri tarafından yönetilen, aile bireyleri içinde kuşaktan kuşağa

yönetimin geçtiği, stratejik kararların aile tarafından alındığı ve yönetimin aile tarafından kontrol edildiği veya etkilendiği işletmeleri ifade ediyoruz.”

İkinci husus, neden böyle bir incelemeye ihtiyaç duyuluyor? Çünkü aile ve işletme iki ayrı sosyal varlık olarak ortada. İkisi de vazgeçilmez, en azından şu anda öyle görünüyor, ileride ne olur bilemeyiz. Ancak işleyiş özelliği, kuruluş özelliği birbirinden farklı olan iki sosyal varlık. Aile dediğimiz zaman, işin içine kan bağı, duygular, hisler, arzular, sevgi, şefkat, nefret, kin ne varsa bunlar giriyor ve aile içi çekememezlik çatışmalar vesaire. Dolayısıyla aile dediğimiz zaman, alınan kararlar ve yaşam dinamiği bu temel üzerine oturan bir sosyal varlık. Bunun içine her türlü psiko-sosyal özellikler şüphesiz giriyor. Buna mukabil, işletme dediğimiz zaman, o da bir sosyal varlık, ancak

***Aile yapısını, sosyolojisini, psikolojisini, psiko-sosyal yapısını anlamadan aile işletmeleri konusunda reçete yazmanın çok zor olduğunu düşünüyoruz.***

işleyiş özelliği farklı. Orada ise ekonomik gerçekler, işletme realiteleri, verimlilik, rasyonellik, kârlılık, rekabet gibi temel faktörler esas oluyor.

Şimdi esas sorun da buradan kaynaklanıyor. Bu iki sosyal varlık birbiriyle ilişki halinde ve birbirlerinin kararlarını etkiliyorlarsa, örneğin işletmenin teknolojisini yenilemesi için yatırım yapması gerekiyorsa, buna mukabil aile içindeki ilişkiler nedeniyle sermaye temini imkânı olmuyorsa veya borçtan çekinen bir aile kültürü var ise, aile içindeki bu özellik işletme kararını etkiler hale geliyor.

Bu tipik örneklerden bir tanesidir, buna benzer yüzlerce örnek bulabiliriz. Dolayısıyla bu nedenle, aile işletmeleri

konusu aile ile işletme arasındaki bu ilişkilerin incelendiği bir alanı oluşturmaktadır. Bunun büyüklükle de ilgisi yok. Nitekim ülkemizdeki 500 büyük işletmeye bakarsanız, özel kesim işletmelerinin hemen hepsi biraz önce yaptığımız tanıma uyan işletmelerdir.

Vurgulamak istediğim bir diğer konu; aile içindeki bu özellikler aileden aileye değişmektedir ve ailenin kültürü diğer bir ailenin kültüründen farklıdır. Dolayısıyla, aile işletmeleri incelenirken ulaşılabilecek tek tip bir çözüm veya standart bir çözüm en azından şu an itibarıyla görünmemekte. Bunu anlamadan, yani kültürel özellikleri anlamadan ve

aile yapısını, sosyolojisini, psikolojisini, psiko-sosyal yapısını anlamadan aile işletmeleri konusunda reçete yazmanın -eğer yazılabilirse- çok zor olduğunu düşünüyoruz.

Bu vesile ile ülkemizdeki aile işletmeleriyle ilgili çalışmalara kısaca baktığımızda memnuniyet verici şekilde bu sayı artıyor, ancak bize göre bir eksik tarafı var. Yapılan çalışmalar veya ileri sürülen görüşler büyük ölçüde Anglosakson ülkelerinde aile işletmeleriyle ilgili literatürden alınıp sanki bizde öyleymiş gibi, sanki bizde yapılmış gibi takdim edilen çalışmalardan ibaret büyük ölçüde. Bu bizi rahatsız ediyor.

Dolayısıyla biz diyoruz ki, biz kendimizi bilmeliyiz. Bizim aile içindeki ilişkilerimiz Amerika'daki ilişkilerden farklı olabilir veya İngiltere'dekilerle benzer tarafları olabilir ama kültürümüz farklı, özelliklerimiz farklı, bunları bilmeden aile işletmelerini anlamak mümkün değil. "Kol kırılır yen içinde kalır", ben İngilizcede duymadım, bilmiyorum. Belki böyle bir terim vardır, ama bizde böyle bir şey var. Veya ataerkil aile veya büyük ağabeyin veya en büyük kardeşin aileye hâkim olması vesaire vesaire. Dolayısıyla bu konunun altını özellikle burada çizmek istiyorum.

***"çantamızı araştırma sonuçlarıyla ve kendi kültürümüzün sosyolojik özellikleri ile doldurmadan, bunları değerlemeden, tartmadan elimizde çanta ile danışmanlığa soyunmadık"***

Bir diğer konu; Sayın **Şarık Tara**'nın bir söyleşisinde okumuştum, çok da hoşuma gitti, bir vesileyle diyor ki, İngilizcesini söyleyeceğim **"Moses is Moses. Business is business"** diyor. Şimdi ben de buradan hareket ediyorum, *"family is family but business is business"*, yani bu ikisini ayırmak lazım diye düşünüyoruz. Biz bu anlayışla kendimizi bilelim. Türkiye'de ne oluyor, niye bazı işletmelerimiz kuruluyor 10 sene sonra, 20 sene sonra el değiştirmek zorunda kalıyor da, niye biraz önce bazı örneklerini verdi arkadaşlarımız 1777'de kurulan, şu anda temsilcisi aramızda olan bir işletmemizden tutunuz da, 1800'ler 1902'lerde 1903'lerde, 1905'lerde kurulan ve hala yaşamını sürdüren üçüncü kuşak, beşinci kuşak tarafından yönetilen işletmelerimiz var, neden, ne oluyor?

Baktığımız zaman genel trend şu oluyor: Bu işletmelerimiz daha çok gıda sektöründe ve küçük kalmış işletmeler, lokal kalmış, belli aşamaları geçememiş, ama yaşamaya devam ediyor. Bunları araştırmamız lazım, 'hangi faktörler, büyüdüğü zaman ne değişiyor, neyin hangi risklerin, belirsizliklerin göze alınması lazım?' gibi konuları bu aile işletmeleri alanında inceleme konusu yapıyoruz.

Bu endişelerle yola çıktık ve dedik ki, 2004 yılında İstanbul Kültür Üniversitesi bünyesinde ki Türkiye'deki üniversite bünyesinde, yönetmelikle kurulmuş tek kuruluş olarak söylüyorum, aramızda diğer üniversitelerden gelen sevgili dostlarımız var, o nedenle bunu böyle vurgulayarak söylüyorum; bir Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER) kurduk. Üç temel hedefimiz vardı.

Birincisi, araştırma yapalım. Ve çok memnunuz ki değişik üniversitelerimizdeki bu konuda çalışan arkadaşlarla bir ağ, bir network oluşturduk. Onlar kendi yörelerinde bu çalışmaları yapıyorlar ve hep birlikte bu yapılan çalışmaları kongrelerde burada sunmaya çalışıyoruz. Buradan birtakım sonuçlara ulaşmaya çalışıyoruz. Ama saha araştırması yapmak Türkiye'de ne kadar zor hepimiz biliyoruz. Çünkü yine bir özelliğimize geliyoruz. Bir aile işletmesinin kapısını çaldığınız zaman bireysel sohbetinizle çok rahat anlattıkları bazı şeyleri 'bunu bir araştırma halinde yayımlayalım' dediğiniz zaman aile içi dengeler nedeniyle buna pek razı olmuyorlar. Olay yine 'kol kırılır yen içinde'ye dönüşüyor. 'Şimdi bunu söylersem kardeşimle aram açılır veya teyzemle veya dayımla' vesaire. Dolayısıyla, araştırmaları çok rahatlıkla yapamıyoruz, bunu da burada özellikle belirtmek istiyorum. Birinci amacımız olabildiğince sistematik ve bilimsel temele dayanan araştırmalar yapmaktır.

Araştırma, araştırma sonuçlarını paylaşma. Bu paylaşmayı sadece akademik çalışmalarla yapmayalım, fakat iş hayatından fiilen işin içinde olan, işletme sahibi, yönetici, alışılmış tabirle "damdan düşmüş" insanlar da anlatsın her neslin temsilcileri ve yöneticiler de anlatsın, neyi problem olarak görüyorlar, nerede sıkıntıları var, bunlar nasıl çözümleniyor... Dolayısıyla bu kongreler bu anlamda miks kongreler, yani iş hayatı ve akademiyanın birlikte oluşturduğu bir kongre. Bugüne kadar -bu üçüncü kongremiz- tematik bir kongre yapmadık. Çünkü aile işletmeleriyle ilgili bütün aklı gelen, yaşanan sorunları bir masanın üzerine dökelim, ondan sonra bir ormanı görelim görebildiğimiz

kadarıyla ve nirengi noktası haline gelen, en çok tekerrür edenleri daha sonra sempozyumlar, paneller, forumlar şeklinde daha detaylı inceleriz, şeklinde bir yaklaşım içindeyiz.

İkincisi, yayın meselesiydi. Şu ana kadar yayın anlamında bu kongre bildirimlerini bir Kongre Kitabı olarak yayınlamayı gerçekleştiriyoruz. Tahmin ediyorum, çantalarınızda bu üçüncü kongrenin kitabı da sizlere takdim edilmiştir. Ancak burada şöyle bir farklılığımız var: Bu kitap sadece bir bildirimler kitabı anlamında olmasın, fakat bu konuda çalışanlara bir kaynak teşkil etsin. Ülkemizde aile işletmeleri konusunda bir literatür oluştursun. Dolayısıyla yönetici yazıları, iz bırakan yönetici yazıları, söyleşiler, 1930-1940 öncesi kuruluş hâlâ yaşamını sürdüren işletmelerin tanıtımı, belirli süreler içinde, kongre periyodu içinde yayımlanmış Türkiye'deki aile işletmeleri üzerine doktora ve yüksek lisans tezleri, basında çıkan yayınlar, makaleler, internet siteleri, bunların hepsini toplayabilelim endişesiyle böyle oldukça hacimli bir kitap ortaya çıktı. Dolayısıyla yayın anlamında şu andaki geldiğimiz nokta budur. Ama bundan sonraki kongrelerimiz, tahmin ediyorum artık genel kongreler olmak yerine tematik kongrelere dönüşecektir diye de düşünüyoruz.

Son hedefimiz de, danışmanlık meselesiydi. En zor ama en kolay görülen işlerden bir tanesi danışmanlık benim gördüğüm kadarıyla Türkiye'de. Biz çantamızı araştırma sonuçlarıyla ve kendi kültürümüzün sosyolojik özellikleri ile doldurmadan, bunları değerlemeden, tartmadan elimizde çanta ile danışmanlığa soyunmadık doğrusunu isterseniz, arkadaşlarım da bu fikirdeydi. Ama üç kongre ve oradaki birikim, yapılan araştırmalar bizim de bu aşamaya geldiğimizi gösteriyor. Önümüzdeki yıllarda bu danışmanlık ve eğitim konularında da adım atmış olacağız.

Ben son olarak kongre ile ilgili birkaç hususu da belirterek sözlerime son vereceğim. Tabii bu kongreler bir ekip işi, söylemeye gerek yok. Dolayısıyla en fazla katkısı olandan en az katkısı olana kadar değişik arkadaşlarımızın katkısı oldu. Ben Kongre Düzenleme Kurulu olarak emeği geçen herkese bir defa teşekkür etmek istiyorum.

Tabii bizim bu kongrenin düzenlenmesinde ta başlangıçtan bugüne kadar üniversitemizin de kurucusu olan ve **Mütevelli Heyet Başkanımız İnşaat Yüksek**

**Mühendisi Sayın Fahamettin Akingüç** Hoca'ya özellikle teşekkür etmek istiyoruz. Onun yönlendirmesi, bütçe imkânlarını aşan hoşgörüsü -onu da söyleyeyim- ve desteği ile biz bu kongreleri gerçekleştiriyoruz. Ben kendilerine üniversitem adına huzurunuzda teşekkür ediyorum ve saygılarımı sunuyorum.

Mütevelli Heyet Başkan Yardımcımız **Dr. Bahar Akingüç Günver** de bu konularda doktora tezi hazırlayan çalışma arkadaşımız. Verdiği destek için kendisine teşekkür ediyoruz. Ayrıca dışarıda bu konuda yazmış olduğu kitabını da göreceksiniz.

İşletme Bölümü'nün Başkanı **Prof. Dr. Güneş Gençyılmaz** ve yardımcısı **Yard. Doç. Dr. Gülsüm Gökğöz**, İktisat Bölüm Başkanı **Prof. Dr. Durmuş Dünder** ve her iki bölümdeki bütün araştırma görevlilerine özellikle teşekkür etmek istiyorum. Tabii bütün yükü üzerinde taşıyan da, öğretim görevlimiz **Mehtap Gülaçtı**. Ben Mehtap Hanıma, aynı ekip içinde yer alan **İpek Topal, Aslıhan Sönmez, Burçin Tosunlar, Kemal Demircan, Ender Baran, Burak Arkan, Fırat Şimşek, Suna Arlı ve Mine Arşık'a** huzurunuzda teşekkür etmek istiyorum.

Önemli olan, burada geçireceğimiz zamanın verimli olmasıdır. "Business is business" dedik, bizim de işimiz, aile işletmeleri konusundaki ufuk açıcı, yol gösterici, örnek alabileceğimiz fikirlerin ortaya çıkmasıdır, bazı farklı şeyleri yakalayabilmektir. Ümit ediyorum bu kongre bu açıdan hem iş hayatımız için, hem üniversite mensuplarımız için yararlı olacaktır. Ben tekrar vakit ayırıp geldiğiniz için teşekkür ediyorum ve bundan sonraki sorularınızla, önerilerinizle, aralardaki konuşmalarla bu konunun daha da derinlemesine ele alınacağını düşünüyorum. Hepinize saygılar sunuyorum, güzel bir kongre diliyorum efendim. Teşekkür ederim.

**İNŞ. YÜK. MÜH. FAHAMETTİN AKINGÜÇ İKÜ MÜTEVELLİ HEYET BAŞKANI**

Saygıdeğer konuklar, önce hoş geldiniz ve hemen arkasından kendimi anlatacağım ve hazırladığımız konuşmayı, ki kitapta var, bir kısmını sizlerle paylaşacağım.

Kültür Üniversitesi 10 yıllık bir üniversite, 11. yılını yaşıyor. Kurucusuyum, rahmetli kurucu **Rektör Prof. Dr. Önder Öztunalı** ile beraber kurduk. Ondan evvel 1960 yılında -burada tesadüfen orada okuyan birçok öğrencimle karşılaştım- Kültür Koleji'nin 1960'da

kurucusuyum. Ondan önce, 1950 yılında Teknik Üniversiteyi, inşaat bölümünü bitirdim, Teknik Üniversite'ye girdiğim zaman 6 yılı Teknik Üniversite. Biz 7 yılda bitirdik bazı şeylerden dolayı. Böyle bir yaşam...

1950'de iş hayatına girişimi göz önüne alırsak, yani Türkiye'deki demokrasi ve iş yaşamı, demokratik yaşamla eş zamanlıyım. Bütün ihtilalleri, bütün devrimleri, askeri devrimleri, sosyal devrimleri, siyasal devrimleri, çalkalanmaları yaşamış bir kişiyim. Kurduğum işletme, 1950'deki inşaat sektörüne ilişkin, ondan sonraki de eğitim sektörüne ilişkin, 48 yıl olmuş eğitim sektöründeki çalışmalarım.

Birinci kuşak olarak, kurucu olarak yaptığım bu çalışmalar sürecinde üç kızıma da bugün ikinci kuşak olarak işletmelerin bir grubunu devretmiş bulunuyorum. Yani bugün yapılacak ve yarın yapılacak olan kongredeki vak'alara model oluyorum. Şimdi üçüncü kuşak yetişmek üzere, üniversitede... Karşınızda bu birikimle huzurlarınızdayım ev sahibi olarak, Kültür Koleji'nin ve Kültür Üniversitesi'nin kurucusu olarak da bulunuyorum.

Efendim, ben konuşmamın hepsini okumayacağım, bazı kısımlarını geçeceğim. Ve benim için önemli olan; aile işletmelerinin ikinci, üçüncü kuşaklara devri, devamı, sürekliliği

***“emek yoğun bir işletme olduğumuz için emeğin kutsallığı gibi değerleri anayasamıza birinci madde olarak, değişmez madde olarak yazdık.”***

konusunu araştırdım, araştıracağım. Burada üç önemli konu var yapılması gereken. Ayrıntıda, bundan sonraki kısımlarda zaten kitapta da var, tebliğlerde de var. Bu üç konu; birincisi aile anayasası konusudur, ikincisi aile meclisi konusudur, üçüncüsü de varlık eğitimi konusudur. Bu üç konu, aile işletmelerinin sürekliliğini sağlayan ana üç ilkedir. Bunun üçünü de

uygulamış bir kişi olarak, uygulamakta olan yaşayan bir kişi olarak konuşuyorum. Bundan 8 sene, 10 sene evvel aile işletmeleri konusunda Amerika’da kızımın mastır ve doktora programları sürecinde oradaki iki, hatta üç profesörle temasımız oldu, onlara dayanarak edindiğim izlenimlerle ve onların kontrolünde bunları hazırladım.

Şimdi aile anayasasını anlatayım, kısaca başlıklarını söyleyeceğim. Daha sonraki günlerde bu konuda benden herhangi bir birikimden isteyen olursa memnuniyetle hizmete, yardıma hazırım.

Bizim aile anayasamızdaki başlıklar şöyledir: Ailenin öncelikli değerlerini öne aldık, çünkü ailenin değerleri -biraz evvel rektörümün söylediği gibi- aile kültürünü, ailenin kültürü ile işletmenin kurum kültürü arasındaki bir beraberlik, eşgüdüm aynı zamanda olma özelliği çok önemli, bunun iyi yanları, kötü yanları var; bunu saptamak lazım. Bizim ailenin öncelikli değerleri; Atatürk ilkeleri, laik cumhuriyet. Örnekler de vereyim, biraz da siyaset karıştırmış oluruz... Emeğin kutsallığı... Emek yoğun bir işletme olduğumuz için, emeğin kutsallığı gibi değerleri anayasamıza birinci madde olarak yazdık, değişmez madde olarak yazdık. Eğitim sektöründe varlığını oluşturma ve stratejilerini saptadık. Ailenin topluma karşı sorumluluklarını belirttik, aile üyeleri için standartlar ve beklentilere sınırlar koyduk, kişisel geliştirme, destek ve varlık eğitimine değindik, kurallarını ve sınırlarını belirttik. Aile kaynaklarının dağılımını, aile bireyleri içinde kaynakların nasıl dağılacağını saptadık, aile bireylerinin çalışma prensiplerini saptadık, işletme içinde çalışanların durumunu saptadık, aile bireyleriyle çalışanlar, aile bireylerinin

işletme içinde çalışıp çalışmamalarını saptadık, yönetimde yer alanların güç ve pozisyonlarını belirlemeye çalıştık, otoritenin dağılımını yazdık. Mülkiyet, devretme, evlenme, boşanma ve ilgili alt başlıkları saptadık, bu anayasadan amaçlanan üçüncü, dördüncü kuşaktaki kopmaları bir ölçüde önleyebilmek ve biraz caydırıcılık işlevi görmesini sağlamaya çalıştık.

Aile anayasası, ailede yol gösteren bir pusula, bir tür yol haritası. Bu harita olmadığı zaman bir süre sorunlar oluşuyor ve sorunlar çözülmezse iltihaplanıyor, bu iltihapları akıtmak için toplantılar yapmak gerekiyor. İşte aile konseyi, ikinci olarak değineceğim aile konseyi, aile işletmesi, aile meclisi en önemli işlevlerinden bir tanesi de bu oluyor. Oradaki meseleler ortaya konuyor, konuşun ve söylesin. Konuşulsun ve sorunlar kronik hale gelmesin. Aile konseyinde periyodik toplantılar yapılarak orada işletme ile ilgili birtakım periyodik bilgiler verildikten sonra, belki ondan daha önemli ağırlıklı olarak ailenin her türlü özel sorunları konuşuluyor.

Üçüncü olarak, varlık eğitime değineyim. Aile değerlerinin sonraki kuşaklara aktarılmasında yararlandığımız yöntemlerden birisi de; Amerika Birleşik Devletleri'nden aldığımız ama bizim kendi ananemize, geleneklerimize, eğitim ilkelerimize transfer

***“çoğu aile işletmesinde ikinci üçüncü kuşaktan çocuklar varlık içinde doğdukları için o varlığın oluşum sürecini bilmiyorlar.”***

ederek uyguladığımız, yani hem ulusallığımıza dikkat ettiğimiz, hem de evrensel olduğumuz yöntemdir. Bu nasıl oluyor, ben de bilmiyorum, bu da başka bir mesele, bu da başka bir konu, yani eğitimin başka bir konusu. Hem evrensel olacaksınız, hem de ulusal olacaksınız, bilmiyorum akademisyen arkadaşlarım nasıl düşünüyor.

Varlık eğitiminde, Amerika'da kullanılan varlık eğitiminde, çocuğa mevcut aile işletmesinin yapısı

hakkında bilgiler veriliyor, 'o varlık nasıl geliştirilmiş, o varlığın oluşturulma süreci nedir' bunlar anlatılıyor. Çünkü, çoğu aile işletmesinde ikinci, üçüncü kuşaktan çocuklar varlık içinde doğdukları için o varlığın oluşum sürecini bilmiyorlar. Bu konuda çocuğu bilinçlendirmek için birtakım karakter eğitimi uygulamaları yapılıyor.

Efendim, çok önemli olarak -kelimeyi görünce dayanamadım- karakter eğitimi çok önemli bir konu olarak eğitim sektöründe, eğitim-bilimde geçiyor. 20. yüzyılın son çeyreğinde okullarımızda, biz de koyduk, ahlak dersleri filan, din dersleri, ahlak dersi gibi değil karakter eğitimi ayrı bir konu olarak 20. asrın son çeyreğinde eğitim-bilimin müfredatlarında artık bütün dünyada kullanılıyor, biz de okullarımızda bunları yapıyoruz. Aile de bunu, karakter eğitimini bir biçimde yapmalı, varlık eğitimi cümlesinden olarak. Hiçbir şeyin birdenbire var olmadığını öğretmek, değer bilmesi için birtakım oyunlarla, testlerle çocuğu eğitiyoruz, hiçbir şeyin birdenbire var olmadığını öğretmek, yoktan var etme duygusunu yaşatmak ve bunun bir ayrıcalık gibi değil bir sorumluluk olduğunu öğretmek. Bu zor bir iş aslında bu bizim de kendi ailemizde üzerinde çalıştığımız bir konudur, varlık eğitimi çoğu zaman yanlış anlaşılıyor, belki şu anda da yanlış düşünenler olabilir.

Varlık eğitimi, zengin çocukların varlıklı bir ortamda eğitimi olarak anlaşılabilir, onu demek istemiyorum. Varlık eğitimi daha ziyade, bir varlığın devri ile ilgili, devredilecek kişi, yani çocuk henüz çocukluktan yetişkinliğe geçiş sürecindeki psikolojik evreleri yaşarken işletmenin ve ailenin geleceği konusunda ona doğru bilgiler vermek için yapılan çalışmalardır. Eğitimci olarak söyleyeyim; çocuğa verdiğimiz cinsel eğitim gibi.

Artık varlık eğitiminde önemli olan çalışarak kazanma, o varlığın oluşma sürecini anlatmak ve çocuğun sorumluluklarının bilincine sahip olmasını sağlamak; amaç budur. Çünkü biraz evvel konuşmamın başında söylediğim gibi, aile meseleleri, Rektörümün dediği gibi kol kırılıyor yen içinde kalıyor; öyle olmasın, açığa çıksın, iltihap akıtılsın.

Aile işletmelerinin karşılaştıkları pek çok sorun var. Bunlar bu kongrede iş dünyasından ve üniversitelerden gelen konuşmacılar tarafından dile getirilecek. Şüphesiz her aile ve her işletme birbirinden başka, aile ve işletmelerden farklı ayrı bir dünya. Bu nedenle hem karşılaşılan sorunlar, hem de bu sorunları çözmek için geliştirilen yöntemler aileden aileye, işletmeden işletmeye değişecektir, prototip çözüm yoktur biliyoruz, tek ortak çözüm yok. Kaos var, kaotik çözüm gerekir, kaosu da bu arada incelemek gerekir aile olarak. 'Kaos olan yerde nasıl çözüm aranır', bunları da aile bireyleri, işletmeciler, siz işletmeciler bunları işletme biliminde bol bol okuyorsunuz, ama aile içerisinde kaosu nasıl çözüleceğine dair bilimsel bir araştırmayı ve çalışmayı da bu arada bir eğitimci

olarak öneriyorum, biraz da ukalalık oluyor kusura bakmayın. Efendim, benim konuşmam bitiyor, son kısma geldim.

Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi'nde bildiri sunarak, deneyimlerini ve görüşlerini paylaşarak soru ve önerileri ile konunun aydınlatılmasına katkıda bulunan tüm katılımcılara, konuşmacılara teşekkür ediyorum. Kongrenin Türk iş hayatına ve bilim dünyasına yararlı olmasını diliyorum. Teşekkür ediyorum.

**AYNUR BEKTAŞ HEY TEKSTİL A.Ş. GENEL MÜDÜRÜ****Özgeçmiş**

**Aynur Bektaş**, Çankırı Çerkeş'te doğdu. İlk ve orta öğrenimini Çerkeş'te yaptıktan sonra Ankara Kız Lisesi'ni, ardından da Ankara Ticari İktisadi İlimler Akademisini bitirdi. Üniversiteyi okurken 1971 yılında TÖBANK'da memuriyete başladı. 20 yıl aynı bankada eğitimlik, genel müdürlük, krediler müdür muavini ve altı yıl da şube müdürlüğü görevinde bulundu. Emekli olduktan sonra kurucusu olduğu Hey Tekstil Anonim Şirketi'nde Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdür olarak çalışmakta. Hey Grubu'na bağlı Hey Örne Anonim Şirketi'nde Yönetim Kurulu Başkanlığı, Hey Travel Trends Yönetim Kurul Eşbaşkanı, CBS Limited Şirketi'nde Yönetim Kurulu Eşbaşkanı ve Hey Dış Ticaret Anonim Şirketi'nde Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev almaktadır.

Hey Tekstil, İstanbul Sanayi Odası'nın ilk 500 sıralamasında 318. sırada yer almaktadır. 2005-2007 yıllarında Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği Başkanlığı yapmış olan **Aynur Bektaş**, halen Türkiye Odalar Borsalar Birliği Kadın Girişimciler Kurulu Başkanıdır. Evli ve iki erkek çocuk sahibidir.

**AYNUR BEKTAŞ HEY TEKSTİL A.Ş. GENEL MÜDÜRÜ**



Sayın Rektörüm, Sayın İTO Başkanım, değerli katılımcılar, sevgili öğrenciler; bugün sizlerle beraber olmaktan çok büyük mutluluk duyuyorum. Kültür Üniversitesine de, başta kurucusu olmak üzere değerli Rektörüne de gerçekten Türkiye için çok önemli olan aile işletmeleri hakkındaki bu seri kongreler için çok teşekkür ediyorum.

Türkiye’de çok büyük, çok güzel büyümüş aile şirketleri var, ama maalesef hâlâ

bölgesel markalar olarak bulunmaktayız, global marka olmadık. Ama bilgisayar ve internetle büyüyen, dünyayı düz olarak gören ikinci, üçüncü nesillerin bu global markaları da, bizlerin kurmuş olduğu bu yapıları da daha ileri götüreceğine ve global markalar yaratacaklarına çok büyük inancım var.

Ben size firmalarımı ilgili kendi deneyimlerimi aktarmak istedim. Yanlış mıyım, doğru muyum, kurumsallaşmanın neresindeyim, aile şirketi olarak doğru işler mi yapıyorum?

***“Çok önemli, dinamik, gerçekten başarılı bir ülkeyiz ama Allah zora düşürmesin, her zaman tek hatamız var, zora düştüğümüzde başarılı oluyoruz.”***

Bunu değerli bilimciler bugün tahlil edecekler, çünkü ben de bilmiyorum. Ama 1992 yılında üç kişi ile 37 yaşında iken 500 metrekairelik bir atölyede kurmuş olduğum Hey Tekstil, bugün bünyesinde 8 firma barındıran, 4 bin çalışanı ve Anadolu'daki fabrikalarıyla, sosyal sorumluluk bilinciyle hareket edilen bir firma oldu. Eşimle

beraber -bazen Yönetim Kurulu Başkanı ben, bazen o, bazen çocuklar-, aile içinde de karşılıklı saygı ve sevgiyle yönetimi de bölüşerek yıllardır ilk 500 sanayi kuruluşu içinde 200, hatta belki ilk 150 içinde oldum. Ancak firmaların bölünmesi nedeniyle Hey Tekstil en büyük olarak 300. sırada yer aldı. 16 yılda nereye geldiğimizi göstermek adına bu yıllık ciromuz hakkında bilgi vermek istiyorum. Geçen yılı toplam 250 milyon dolar bir ciroyla kapattık, ama ciromuz bu sene 500 milyon dolar oluyor. Hatta senenin ortasına gelmeden geçen senenin cirosunu da neredeyse yakaladık. 2009 yılında artık halka açılmamız çünkü 1 milyar dolarlık bir ciro hedefliyoruz. Bu uzak bir hedef değil, çok kolay bir hedef. Çünkü artık globalleşen dünyada, ekonomilerde bu rakamlar bile çok küçük. Bizim gibi aile şirketleri için büyük olabilir ama bunları gerçekten büyütmemiz lazım.

Ben bu kadar bilimsel konuşmacı varken, yine de sözüme başlamadan, aldığım çok hoşuma giden notları paylaşmak istedim.

*"Orada bir yerde şirketinize yöneltilmiş bir mermi var, oralarda bir yerde henüz doğmamış, adı konmamış bir rakip, modası geçmiş şirketinizin defterini dürmeye hazırlanıyor. Bill Gates bunu biliyor ve başarısızlığın Microsoft'tan yalnızca 2 yıl uzakta olduğunu söylerken abartmıyor aslında. Yeni ve çok tehlikeli iş modelleri diğer iş modellerine 'web'den meydan okuyor."* Bunu 1998 yılında Fortune Magazin'de **Gary Hamel** isimli bir ekonomist söylemiş; çok katılıyorum buna. Bugün rakiplerinizi Türkiye'de değil belki Afrika'nın herhangi ücrası bir kasabasında, belki de işte Çin olayını görüyorsunuz, bize bir şey olmaz derken Çin neler yapıverdi. Napolyon bile bundan

yüzyıllarca önce demiş ki: "Bırakın şu uyuyan devi uyandırmayın, bir kalkarsa dünyayı sallar." Bugün hakikaten sallıyor. Ama biz tekstil sektörü olarak Çin'den korkmuyoruz, ben Türkiye Giyim Sanayicileri Başkanlığı'mda da bunu söylemişim. Hatta ben bu kalkan kotalar nedeniyle, (çünkü yasağa inanmıyorum, firmalarım da 'yasak yasaktır'), bu yüzden de tekstil sektöründe ilerleme kaydettiğimize inanıyorum.

Dünya Ticaret Örgütü, kotalar kalktığında Türkiye'nin tekstilde yüzde 20 ihracat kaybı olacağını söylemişti ve diğer ülkeler hakkında da yorum yapmıştı. Hepsi tuttu ama Türkiye hariç. Nisan'ın ortalarına geliyoruz, bu yıl Türkiye, hazır giyimde yüzde 20 artış yapıyor yine, tekstilde yüzde 25 artış yapıyor. Neden? Yeniden konumlanıyor, 25 yıllık geçmişinden yararlanıyor, yatırımlarından yararlanıyor. Yani bu gösteriyor ki: Ellerinde bu kadar özel veriler varken Dünya Ticaret Örgütü'nü bile Türkiye olarak yanıltabiliyoruz. Çok önemli, dinamik, gerçekten başarılı bir ülkeyiz ama Allah zora düşürmesin, her zaman tek hatamız var, zora düştüğümüzde başarılı oluyoruz. Bütün girişimciler de böyle çıkıyor zaten, mecburiyetten... Keşke daha önceden önlem alsak da, bu "bize bir şey olmaz" felsefesinden kurtulsak.

Şirketlerin ayakta kalması, her şirket için güçlü bir güdüleyicidir. Ortalamada büyük kuruluşlar küçük kuruluşlardan daha uzun yaşadıkları için de, şirketler ayakta kalmanın yolu olarak büyüklük arayışına girmişlerdir. Günümüzün ortalama büyük ölçekli, herkese açık şirketleri, aile şirketlerinden çok daha uzun, 40-50 yıl yaşamayı bekleyebilir. Sıradan bir aile şirketinin ömrünün üç kuşak olduğu söylenir; biri onu kurmak, biri keyfini sürdürmek, birinin de batırmak için olduğuna dair yaygın bir inanişaya rağmen gerçek şudur ki; iki kuşağın dahi ötesine pek az şirket gider. Üstelik geçenler de çoğu kez kurucu ailelerin değil girişime sonradan yatırımcı olarak katılan ailelerin ellerindedir. Var olan mutlak surette en eski şirketlerin pek çoğunun hala aile şirketleri olarak yönetildiği gerçeğine karşın, tüm 20. yüzyıl ve sonrası boyunca ayakta kalmış olan; genele açık, çok büyük şirketlerdir. Coca Cola gibi, Kodak gibi, Mercedes Benz, Levi's gibi en güçlü

***Firmaların yapmış olduğu en büyük hatalardan bir tanesi budur. Çok iyi imalat yapıldığı zaman firma yürür, diye düşünülüyor. Hayır, firmalarda çok iyi finans yönetimi de lazım.***

10 küresel marka sıralamasına girmiş şirketlerdir. Tabii bunlar özellikle Coca Cola ve Kodak, 1880'li yıllardan bugüne gelebilmiştir.

Ben kendi sektörümden bir örnek vermek istedim. Levi Straus, 1850 Bavyera'lı bir maden işçisi. 1850 yılında Amerika Birleşik Devletleri'ne göç ederek ilk blue jeans'i yaratıyor. Kullandığı malzeme de, Fransa'nın bir kasabası Nims, 'dö' (de) koydukları için dönims oluyor, burada üretilen bir pamuktan yaptığı için de bu ismi alarak geliyor, yani blue jeans'in markası buradan doğuyor. Amerika'da 1900 en büyük şirketin ilk 12'sinin arasında olan General Elektrik bugün varlığını sürdürüyor ancak hepimiz biliriz ki, Pan Am, TVA gibi ayakta kalmayan çok büyük kurumsal şirketler de mevcut.

Ben Anadolu bozkırında doğdum, çok zor şartlarda okudum ama dönüş yoktu, geri dönemezdin memleketime, tek dönmeme yolum da okumaktı. Okuyabildiğim kadar okudum. Tabii 20 yıl bankacılıktan sonra kendime çok fazla güvenim vardı çünkü bir background oluşmuştu ve beş yüz metrekaare bir yerde ilk atölyemi kurdum. Büyük oğlum üniversite sınavına, küçük oğlum da ilkokula hazırlanıyordu. Bir anne olarak o zaman çocuklarımla çok fazla ilgilenemediğimi düşünmeme rağmen, aslında çok ilgilendiğimi şimdi görüyorum. Şimdiki anneler daha şanssız.

Bir şeyler yapmam lazımdı. Kaybedecek neyim vardı? Bir evim, bir Şahin arabam, biraz da biriktirmiş olduğum para... Anadolu'da, altınlarım vardı ve ancak beş altı aylık sermayem... Şirinevler'de bir küçük atölyede başladık, hatta sonra bir ara sayın kurucunuzun küçük şirketine ait binayı da almak istedik, ama vermedi. Yani sağlam bir işadamıdır kendileri. Şirinevler'de komşuyduk, yan yanaydı binalarımız. Fakat şimdi düşünüyorum da iyi ki almamışım. 500 veya 1.000 metrekaarelik küçük bir yerdi, yetmezmiş zaten. Bu kadar büyüyeceğimi ben de bilmiyordum. Oğlum makine mühendisi oldu, bilseydim ki tekstili çok sevecek tekstil mühendisi olması için ısrar ederdim. Tekstili çok sevdi. Daha öğrenci iken bize katıldı. Firmaya gelip patron havasına girerdi o zamanlar. Küçük çocuk emirler vermeye başladı. Dikim atölyesinin üstünde ona bir ütü paket atölyesi açtım. Tekstilin en zor yeri burasıdır, finish işlemi ve mal onaylatma. Onu oranın başına koydum. Şu anda hala bende çalışan bir şef hanımla beraber -tabii o hanım şu anda müdür bizde- birlikte çalıştılar. Zaman zaman beni arar, "anne malım onaylanmadı yardımcı olur musun" derdi. Yardımcı olmazdım. Bugün biraz

üzülüyorum, 'bu kadar acımasız olmalı mıydım' diyorum fakat şimdi görüyorum ki doğru yapmışım. 1998 yılında onun sevgili eşi, benim gelinim Ayça da aramıza katıldı. Fakat baktım ki oğlum pazarlamayı sevmiyor, toplantılardan sıkılıyor, hemen gelini yanıma aldım. Ayça pazarlamada harikalar yarattı. Şöyle de bir manzara oldu tabii; Aile şirketi. Kocam da var tabii, onu da anlatacağım birazdan. Ayça'ya bir şey öğretiyorum ve ona o işi devrediyorum, fakat o kadar hırslı ve sağlam bir çocuk ki bunu yetki olarak alıyor ve bana geri vermiyor. Geri almak istediğim zaman da küsüyor. Şimdi böyle böyle elimden işleri almaya başladı.

***“Siz sağken, daha üretkenken birinci nesil olarak işlerinizi mutlaka ve mutlaka ikinci nesle devredip sizin bir süre onların altında gitmeniz gerekir. Ben bunu yaptım...”***

Bundan beş sene önce, firmamdaki bütün pazarlamaya Ayça ve bütün teknik konular, finishing işlemler, yeni politikalara da Hakan (oğlum), bakmaya başladı. Eşim benden sonra firmaya katıldı. 'Sen bu kadar parayı yönetemezsin Aynur' dedi. Halbuki ben de iyi bir finansçıydım. Şuna inanıyorum: Finansı ve imalatı birbirine karıştırmamak lazım. Firmaların yapmış olduğu en büyük hatalardan bir tanesi budur. Çok iyi imalat yapıldığı zaman firma yürür, diye düşünülüyor. Hayır, firmalarda çok iyi finans yönetimi de lazım. Biz ikisini beraber yapmayı başardık. Eşim finansa baktı, gelen paraları yönetti. Bütün satın almaları, firmanın içindeki bütün finansal işlemleri ben yaptım ve hâlâ da yapıyorum.

Bundan dört sene önce, üstelik TGSD Başkanlığım sırasında, çocuklara çok ihtiyacım vardı, fakat onların çırpınmaya başladıklarını gördüm. Uçamıyorlardı; kuvvetli baba, kuvvetli anne ile hakikaten zorlanıyorlardı. Derhal onları ayırdım. Şu anda firmalarına ait bir erkek markası var. Amerika ve İngiltere'de mağazalar zincirleri oluşmaya başladı. Oğlum, masasından mağazasında 'kaç ürün satılmış, satışları nedir, ciro nedir' akşamları görebiliyor. Bu büyük bir şans. İlle de Amerika'da olması gerekmiyor. Zaten onlara bir vasiyetim var. Ömürleri uçaklarda geçebilir, yurt dışında geçebilir, ki geçiyor. (Hatta üçüncü nesil de yeni doğdu sekiz aylık, o bile artık anne baba ile uçmaya başladı). Şunu vasiyet ettim kendilerine: "Ne yaparsanız yapın, dünyanın neresinde iş yaptırırsanız yaptırın, eviniz Türkiye'de olacak, paranız Türkiye'de olacak ve 4 bin kişiyi 8 bin, 10 bin

kişi yapacaksınız”; bu bir vasiyettir, ben bunun tutulacağına da inanıyorum. Çünkü Türkiye’de bu kadar işsizlik varken, insanlarımız bu kadar açken, Mısır, Özbekistan, Çin, başka ülkelere üretim için gitmek son derece yanlış. Benim Anadolu’da dört fabrikam var. En kârlısı Batman. Anadolu’nun işe-aşa çok ihtiyacı var. Herkes üretimini mutlaka Anadolu’da yapmak zorunda. Son sosyal güvenlik yasaları ve son çıkacak olan teşvik yasaları da zamanını dolduruyor. Doğu ve güneydoğudan başlayarak daha adil bir şekilde teşvik yasaları yeniden yapılıyor, bu da hepimiz için çok iyi olacak.

Şimdi vaktinizi çok almadan sözlerimi bitirmek istiyorum. Ben başka bir model seçtim aile şirketi olarak, neyi seçtim? Önce ben büyüdüm eşimle beraber. Çocuklar büyümeye başladı, sonra çocukları ayırdım. Ben büyük devam ederken, çocuklar başka, daha başarılı oldukları daha global alanlarda başarılı olmaya başladılar. Eskiden Aynur’un oğlu, Aynur’un gelini diyorlardı. Şimdi Hakan’ın annesi, Ayça’nın annesi demeye başladılar. Bu çok önemli aile şirketlerinde. Siz sağken, daha üretkenken birinci nesil olarak işlerinizi mutlaka ve mutlaka ikinci nesle devredip sizin bir süre onların altında gitmeniz gerekir. Ben bunu yaptım. Çocuklarım geçen sene 70 milyon dolar ihracat rakamına ulaştılar. Bunun tamamını yurt dışında açmış olduğum dört tane tasarım ofisinden yapıyorlar. Artık müşterilerin yanındayız. Ben 2005’ten önce bu ofisleri açmıştım. Açmaya da devam ediyorum. Şimdi Japonya’da bir ofis açma girişimimiz var çünkü Japonya’ya da ihracat yapmaya başladım. Dünyanın her yerine ihracat yapıyoruz. Çocuklar şirketlerini büyüttüler, işveren durumundalar. Daha çok tasarıma ağırlık verdiler, markalaşmaya gittiler. Ben onlardan üç sene boyunca iş almadım. Kolay öğrenmesinler, annem nasıl olsa yapıyor demesinler diye. Üç yıl resmen süründüler, ama finansları vardı. Biz onlara finans olarak destek veriyorduk, fakat iş olarak destek vermedik. Üç yılda işveren olmayı öğrendiler, şimdi bana iş veriyorlar. Mesela daha bir ay önce bana 1 milyon adet tişört siparişi verdiler. Bugün Massimo Dutti, Mango gibi firmalarla çalışıyorlar. Marka olmak çok zor ama siz üretimde de bir marka olabilirsiniz. Kendi tasarımlarınızla iş yaparsanız bugün hakikaten aile şirketi olarak da bir markanız olabilir. Çok büyük bir markanız olmasa bile belli konularda markalaşabilirsiniz.

İşte benim 16 yıla sığan hikâyem bu. Şimdi küçük oğlum da Boğaziçi Sosyoloji’yi bitirdi, değerli İTO Başkanımın da okulu. Çok değerli bir okul gerçekten. Sosyolojiden sonra Kamu Yönetimi okuyup siyasete girmesini istiyordum, çünkü bazılarımız daha çok sosyal

proje peşinde koşarlar ki, ben de bunlardan birisiyim. Kadınlarla ilgili büyük çalışmalar yapıyorum: Çocuklarımızın bir kısmını da eğitimi alarak siyasete sokmamız lazım diye düşünüyorum. Fakat o da maalesef bilişimi seçti, şu anda bilişimin başında. Turizmi de eşimle beraber götürüyoruz, tamamıyla profesyonel bir kadro var. 2009 yılı hedefimiz, turizmi tamamıyla halka açık bir şirket haline getirmek...

Şu anda kadın giyimde de bir marka yaratmak üzere Milano'da çalışmalarımız var, onu ben yapıyorum. Çocukları için erkek markası.

Küçük oğlum Ağustos'ta okulundan çok değerli, çok güzel bir kızla evleniyor, o da şimdi bana yardım ediyor. Tahmin ediyorum üç yıl sonra 'anne sen artık evde otur' diyecek inanıyorum, bu da benim gururum zaten.

Beni sabırla dinlediğiniz için çok teşekkür ediyorum, saygılarımı sunuyorum.

**İSMET ABALIOĞLU ABALIOĞLU HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKAN YARDIMCISI****Özgeçmiş**

Sayın Abalioğlu, 1952 yılında Denizli’de doğdu. Lise öğrenimini İzmir Özel Türk Koleji’nde, yüksek öğrenimini ise İzmir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi’nde tamamladı. İş yaşamına liseye devam ettiği 1966 yıllarında, ailesine ait Çırçır Fabrikası’nda başladı. Halen Cafer Sadık Abalioğlu Holding Anonim Şirketi Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı’nı, Dentaş Ambalaj ve Kâğıt Sanayi Anonim Şirketi ve Abalioğlu Tekstil Sanayi Anonim Şirketi Yönetim Kurulu Başkanlığı’nı yürütüyor, yanı sıra Abalioğlu Tarım Ürünleri Lisanslı Depoculuk ve Sanayi Anonim Şirketi, Erbakır Elektrolitik Bakır Mamulleri Anonim Şirketi ve Dentaş Kâğıt Sanayi Anonim Şirketi’nde Yönetim Kurulu Üyesi.

Çevreye karşı duyarlılığın toplumsal bir sorumluluk olduğu düşüncesiyle 1996 yılında DOÇEV’i kurdu, halen Vakfın Yönetim Kurulu Başkanlığı’nı sürdürüyor, ayrıca bir eğitimci olan Abalioğlu, Cafer Sadık Abalioğlu Eğitim ve Kültür Vakfı’nın da kuruculuğunu yaptı.

**İSMET ABALIOĞLU ABALIOĞLU HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKAN YARDIMCISI**



Çok değerli katılımcılar, sözlerime, çok faydalı olduğuna inandığım bu nezih kongreyi düzenlediği için Kültür Üniversitesine, Mütevelli Heyet Başkanı Sayın Fahamettin Akingüç'e, Rektörümüz Sayın Tamer Koçel'e ve onların şahsında emeği geçen herkese teşekkür ederek başlamak istiyorum. Sizlere de teşekkür ederek renk kattığınız için ayrıca teşekkür etmek istiyorum.

Grubumuzun 67 yıldan bu yana süregelmekte olan yaşam öyküsünü, kurumsallaşma sürecimizi ve "dünyanın en iyi yönetilen aile şirketlerinden biri olma" hedefimizi sizlerle paylaşmaya çalışacağım.

İş yaşamımızın üç önemli kilometre taşı var; 1941, 1966 ve 1996. Babam 1941 yılında dedemizin vefatı üzerine üniversite eğitimini bırakmak zorunda kalıyor. Kardeşleri ve onların evlatlarıyla birlikte iş yaşamlarına önce deri üretimi ve satışı olan tabaklık işiyle başlıyorlar. Sonraki yıllarda tabaklık işini bırakarak un ve pamuk, çırçır işletmeciliklerini yürütüyorlar. Bununla birlikte; otomobil, kamyon, otobüs, Massey Ferguson Traktörleri, Shell akaryakıt bayiliği ve otomobil lastiği bayiliğinin yanı sıra şeker, tuz, gübre gibi çeşitli ticari emtiaların satışlarıyla 1941'den 1966'ya kadar bu ortaklık devam ediyor.

Biz, 1966'da anlayış birliğiyle sonlandırılan bu ortaklıktan pamuk çırçır işletmeciliğini ve Massey Ferguson Traktör bayiliğini aldık.

1966 yılı, ağabeyimle bizim babamla birlikte iş hayatına atıldığımız yıldır. Ben o tarihte lise birinci sınıftaydım, ağabeyim üniversiteye başlamıştı. Her ikimiz de üniversiteyi sınavlara dışarıdan katılarak bitirdik. Yolumuzu aydınlatan öğretmenimiz babamızdı. Küçük bir pamuk çırçır işletmemiz vardı, daha sonra onu büyüttük.

1975 yılında ortağı olduğumuz Dentaş A.Ş.'de, önce oluklu mukavva üretim tesisini kurduk, daha sonra yumurta viyolü\* üretimine başladık. Sonraki yıllarda oluklu mukavva üretimimiz için ihtiyacımız olan kâğıt tesisini kurduk. 1983 yılında Erikoğlu Ailesi ile Erbakır'da ortaklığımız başladı ve bakır sektörüne girdik. Erbakır, İstanbul Sanayi Odası'nca 2007 yılında yapılan açıklamaya göre 500 büyük sanayi kuruluşu sıralamasında 29., özel şirketler kategorisinde 27. sırada yerini aldı. Aynı zamanda

***“Kurumsallaşma çalışmalarımız ışığında ilk önce yetki devrini gerçekleştirdik. Zaten yetki devrini gerçekleştirmediğiniz takdirde kurumsallaşmadan bahsetmek imkânı yoktu...”***

Anadolu'nun en büyük şirketi oldu. 1991 yılında da iplik fabrikasını kurduk. İplik fabrikası, babamızın onlarca yıldır kurmayı hedeflediği, hayallerini süsleyen bir olaydı, devreye alırken babam dokunsanız sevinçten ağlayacaktı ve çok şükür ki o günleri gördü.

Bakır, tekstil ve kâğıt ambalaj bugün yürütmekte olduğumuz üç ana iş kolumuz olarak devam ediyor. 1994 senesinde babamızı, üç ay sonra da annemizi kaybettik. Babam bize, para kazanmayı, kazandığımızı ülke için harcamayı, dürüstlükten,

ilkelerden şaşmamayı, emanetlere ve sözlere bağlılığı, hata yapmaktan korkmamayı öğretti. Hata yaptığımızda arkamızda durdu, sözlerimizi yerine getirmemizin, toplumsal sorumluluklarımızın önemini O'ndan öğrendik. Gerçekten bütün bunlar bize babamızın vefatından sonra da kendimize güvenmemizi, sudan çıkmış balık gibi olmamamızı sağladı. “Önce insan” ve “toplumdan aldığımızı büyütürken toplumla paylaşma” ilkelerimiz babamla, yani 1966'dan 1994'te kendisini kaybettiğimiz yıla kadar oluşmuştu.

---

• **Editörün Notu:**

Yumurta viyolü: Satış sırasında yumurtayı korumayı amaçlayan, atık malzemedan yapılmış özel kap (Kaynak: www.tdk.gov.tr)

Sonraki bir temel kilometre taşımız da 1996 yılıdır. Biz, 1996 yılına kadar şirketlerimizde son derece yetkin genel müdürlerimiz ve profesyonel kadrolarımızla birlikte günlük kararları alıyor, şirketlerimizi yönetiyorduk. Para kazanıyorduk, istihdam yaratıyorduk, işlerimiz de iyi gidiyordu. İlk bakışta yapılacak daha fazla bir şey yok gibi görünüyordu ama sanki çorbanın tuzu eksikti. Acaba dünya mutfaklarında pişip de bizim lezzetini bilmediğimiz yemekler var mıydı? Biz bunu aslında şikâyeti olmadığı halde doktora checkup için giden kişinin durumuna benzetiyoruz. Bu görüşler, düşünceler ışığında kurumsallaşma arayışlarımız ve çalışmalarımız başladı. İlk adımda şirketlerimizin insan kaynaklarını, mali işlerini, iç denetim ve bilişim sistemlerini kurduk. Bununla birlikte grubumuzun babamızla, onlarca yılda oluşmuş olan misyon ve vizyonunu, mesai arkadaşlarımızla birlikte tekrar paylaştık ve netleştirdik.

Vizyonumuzu "Sürekli Gelişme" ve "Yaşamda Kalite" prensipleri doğrultusunda kuruluşlarımızın "sektörlerinde öncü, lider ve saygın birer Dünya Şirketi olmalarını hedeflemek", misyonumuzu da "Önce İnsan" ve "Toplumdan Aldığını Büyüterek Toplumla Paylaşma" ilkelerinden hareketle; çağdaş yönetim sistemlerini uygulayıp kaliteli mal ve hizmetler üreterek ülkemizin sürdürülebilir kalkınmasına katkıda bulunmak, olarak belirledik.

Kurumsallaşma çalışmalarımız ışığında ilk önce yetki devrini gerçekleştirdik. Zaten yetki devrini gerçekleştirmediğiniz takdirde kurumsallaşmadan bahsetmek imkânı yoktu.

***"Kurumsallaşmayı üç ana başlıkta değerlendiriyoruz: Şirketlerin kurumsallaşması, yönetim kurullarının kurumsallaşması, ailenin kurumsallaşması, başka bir ifadeyle aile-şirket ilişkilerinin kurumsallaşması..."***

İnsan kaynakları bölümümüzün titiz bir şekilde yapmakta olduğu eleman seçimini çok daha bilimsel, kurumsal ilkelerimize uygun olarak gerçekleştirmeye başladık. Çünkü ne iş yaparsanız yapın, insanla yapıyorsunuz. Dürüst, yetkinlikleri yüksek, kendine güvenen, hedefleri olan, azimli, başarmaya ant içmiş insanlarla çalışmanın, başarının temel taşlarından olduğunu düşünüyoruz. Gerek yeni mezun gençler, gerek orta ve gerekse üst düzey yöneticilerimizin hepsinde bu vasıfların çok üzerinde duruyoruz. Aynı zamanda

iç denetim sistemimizi ve bilgisayar alt yapımızı kurduk. Bütün bunlarla birlikte, mali işler konularında da çok önemli olduğuna inandığımız adımlar attık. Eskiden yasal defterlerimizin tutulmasıyla birlikte şirketlerimizin geçmiş performanslarına, yani dikiz aynasına bakıyorduk.

Bugün; şirketlerimizin kısa, orta ve uzun vadeli dönemlerde neleri kazanacağı, hangi yatırımları yapacağı, gelecekte nerelerde olacağı gibi stratejik konuları, mali işlerde görevli arkadaşlarımızın da katılımıyla değerlendiriyor, bir başka ifade ile önümüzdeki yılları planlıyoruz. Biz, şirketi bir gemiye benzeterek şöyle bir örnek veriyoruz: Bir şirketin genel müdürü, geminin kaptanı gibidir. Kaptanın vazifesi; gemiyi, kalkış limanından, varacak olduğu limana en ekonomik şekilde, zamanında ve salimen varmasını sağlamaktır. Ancak armatör, 'gemilerini hangi limanlarda, hangi okyanuslarda yüzdürecek ve yeni gemiler almalı mı, mevcut gemilerden bazılarını elinden çıkarmalı mı?' Bu konularda, dünyanın gelişen şartları içerisinde karar vermeli diye düşünüyoruz. Yetki devri ile birlikte şirketlerimizin günlük işlevsel kararlarını genel müdürlerimize bırakarak ağaçlara değil, ormanın bütününe bakmaya, resmin tamamını görmeye başladık. Bütün bunları çocuklarımız ve üst düzey yöneticilerimizle birlikte uygulamaya çalışıyoruz.

1996 yılında başladığımız kurumsallaşma çalışmalarımız, 1999 yılında göreve başlayan Yürütme Kurulu Başkanı'mız (CEO) Dr. Faruk Güler ile daha da ivme kazandı. Doğru insanı doğru noktaya yerleştirmenin, başarı için çok önemli bir temel taşı olduğuna inanıyoruz. Faruk Güler aramıza katıldıktan sonra yaptığımız stratejik çalışmalar ışığında otomotiv ve temizlik kâğıtları sektörlerinden çıktık. Bakır, kâğıt ambalaj ve tekstil sektörlerine odaklanıp büyüme kararı aldık. 2000 yılına kadar sanayi tesislerimizin tamamı Denizli'deydi. Denizli dışındaki ilk sanayi yatırımımızı oluklu mukavva tesisi ile Çorlu'da gerçekleştirdik. Türkiye dışında ise Balkan pazarında söz sahibi olabilmek üzere yumurta viyölü tesisimizi Romanya'da devreye aldık. Amerika'da bakır pazarında yerimizi alabilmek için Erbakır'ın bünyesinde C. N. Wire isimli ticaret şirketimizi kurduk.

Denizli'de pamuk ipliği ürettiyorduk. Ancak gördük ki pamuk ipliği üretmeye devam edersek, gittiği yere kadar gidecek. Bir gün deniz bitecek. Makinelerimizi de bir şekilde hurda fiyatına satacaktık. Makinelerimizi üretim imkânları daha kolay olan ülkelerde

değerlendirdiğimiz takdirde bu bilgi birikimimizi öldürmemiş olacağımız düşüncesi ile üretim hattımızın yarısını Mısır'a taşıdık. Şu anda Mısır'da değirmen dönmeye başladı ve Özbekistan'da da yatırım çalışmalarımız devam ediyor. Amacımız dünyanın her yerinde faaliyet gösterebilecek şekilde ihtiyacımız olan kadroları ve sistemleri kurabilmek.

Bununla birlikte Denizli'deki iplik üretim tesisimizi kapatmıyor, katma değeri daha yüksek, pamuk dışındaki karışım ipliklerle üretimimizin devam etmesini hedefliyoruz.

Kısaca cirolarımızdan da bahsetmek istiyorum, 2001 krizinde 200 milyon dolar civarında olan ciromuz, 2007 yılında 1 milyar doları geçti. 2008 yılında bunun da üzerinde olmasını hedefliyoruz.

Biz kurumsallaşmayı üç ana başlıkta değerlendiriyoruz; şirketlerin kurumsallaşması, yönetim kurullarının kurumsallaşması, ailenin kurumsallaşması, başka bir ifadeyle aile-şirket ilişkilerinin kurumsallaşması.

Şirketlerimizin kurumsallaşması konusunda yaptığımız çalışmalarımızdan özetle bahsetmeye çalıştım.

Yönetim kurullarının kurumsallaşması bağlamında; yönetim kurulu üyelerinin görev ve sorumluluklarının tespitinin oldukça önemli olduğunu düşünüyoruz. Çağdaş dünyanın kabul ettiği kurumsal yönetim ilkelerini kendimize esas aldık ve çalışmalarımızı bu şekilde yürütüyoruz. Birlikte yeni hedefler koyabileceğimiz, yeni limanları belirleyebileceğimiz, grubumuzu bulunduğu yerden daha yükseklere hep birlikte taşıyabileceğimiz, bağımsız yönetim kurulu üyeleri arayışımız devam ediyor.

***“Toplantı masalarımızda bizim apoletlerimiz yok, bütün çalışanlarımızı, yani o konuyla ilgili olan toplantıya iştirak etmiş bütün arkadaşlarımızı sonuna kadar dinliyoruz...”***

Aile anayasası çalışmalarımızı sürdürüyor ve bu senenin sonunda neticelendirmiş olmayı hedefliyoruz. Aile ile şirketin ilişkileri, kâr dağıtım esasları, ailenin şirketten, şirketin aileden beklentileri, çocukların şirketlerde çalışma koşulları, hepsi tek tek değerlendiriliyor. Çocuklarımız şirketlerimizde çalışmaya alt kadrolardan başlıyor.

Yeğenim Ticaret Müdürlüğü Bölümü'nde satış temsilcisi olarak başladığı Erbakır'da sekiz sene çalıştı. Böylece bakırı A'dan Z'ye öğrendiğini düşünüyoruz. Şimdi de Holding'de Yürütme Kurulu Başkan Yardımcısı olarak çalışıyor. Oğlum 6 ay bir şirketimizde, bir 6 ay da bir başka şirketimizde uzman yardımcısı olarak çalıştı, daha sonra Amerika'da kurum finansı üzerine master yaptı. Masterdan sonra da kendisine çok ihtiyacımız olduğu halde, başka kültürleri alabilmesi açısından, 2 yıl kadar süreyle Koç Grubu'nda Finans Bölümü'nde çalıştı. Şimdi Dentaş Kâğıt Sanayi A.Ş. isimli şirketimizde Genel Müdür Yardımcısı olarak, kızım ise Cafer Sadık Abaloğlu Holding A.Ş.'de 1,5 yıldır İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı olarak çalışıyor. Amacımız çocuklarımızın sıfırdan başlayarak hak ettikleri noktalara, hak ettikleri oranda gelebilmeleridir.

Şirketlerimizin başarılarından da kısaca bahsetmek istiyorum. Dentaş A.Ş., 30 yıl önceki teknolojiyi sürekli geliştirerek oluklu mukavvada önce Türk Standartları Enstitüsü'nden, daha sonra da Dünya Ambalaj Örgütü'nden hemen hemen her yıl altın ambalaj ödülleri alıyor. Bir yayın kuruluşu tarafından yapılan ankette ise rakipleri tarafından en beğenilen şirket seçildi.

Erbakır başarılı çalışmalarıyla EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) Mükemmellik Modeli kriterlerinin uygulandığı ve KalDer İzmir Şubesi tarafından verilen Ege Bölgesi Kalite Ödülleri "2005 Kalite Büyük Ödül"ünü aldı.

Hewitt'in yaptığı araştırmaya göre çalışan memnuniyeti en yüksek beş firma içindeki tek Türk firması oldu. Diğer dört firma hizmet sektöründe ve uluslararası firmalardı. Biz o beş firmanın arasında olmaktan gurur duyuyoruz.

Ekonomist Dergisi'nin düzenlediği Anadolu'nun 250 büyük şirketinin sıralandığı araştırmada ilk sırada yer alarak Anadolu Kaplanı seçildi. 2007 yılında İstanbul Sanayi Odası'nın yapmış olduğu çalışmalarda ilk 500 özel şirket içerisinde 25. sırada yer aldı. İplik sektöründe yıllarca kalite ve fiyat belirleyicisi olarak çalıştık ve marka haline geldik.

Bütün bunlardan bahsettikten sonra, dünyanın en iyi yönetilen aile şirketlerinden biri olma hedefimizden biraz daha bahsetmek istiyorum.

Ne iş yaparsanız insanla yapıyorsunuz ve insana değer vermek, fikirlerini dinlemek esas olmalı. Biz müzakere kültürümüzü babamızdan aldık. Babamız bütün hayati konuları, çok önemli yatırım kararlarını bizimle paylaştı. Biz de bu müzakere kültürümüz ışığında makine başındaki çalışanlarımızla, makinenin kalitesini, verimini artırma konusundaki önerilerinin hepsini değerlendiriyoruz. Toplantı masalarımızda bizim apoletlerimiz yok, bütün çalışanlarımızı, yani o konuyla ilgili olan toplantıya iştirak etmiş tüm arkadaşlarımızı sonuna kadar dinliyoruz ve fikirlerin, kararların ortaklaşa alınmasını sağlıyoruz. Bu, çalışanlarımızın kendisine değer verildiğini hissetmelerini, kararları paylaşmalarını ve o karara sahip çıkmalarını sağlıyor. Aynı zamanda kârlılığı, büyümeyi hedefliyoruz ve bütün grubumuzla birlikte bunları başardığımızı düşünüyoruz.

Çocuklarımızın profesyonel kadrolarımızla entegrasyonunu sağlıyoruz. Amacımız, çocuklarımızın şirketlerimizde sadece üst düzey yöneticiler, yani geminin kaptanı olmaları değil, armatör olmalarını sağlamak. Ancak armatör olabilmek için geminin işletmesini net olarak bilmeleri, dolayısıyla işin mutfağında yetişmeleri gerekiyor. Hak ettikleri zaman Holding Yönetim Kurulu'nda yer almalarını ve bizim sağlığımızda bayrağı bizden devralmalarını arzu ediyoruz, hedefliyoruz.

Her gün yeni bir şeyler öğrenmeye hazır olmalıyız, Cafer Sadık Abaloğlu grubu olarak, öğrenmeye açık kadrolarla çalıştığımızı düşünüyoruz. Böylece dünyanın en iyi yönetilen aile şirketlerinden biri olma hedefimize sağlam adımlarla ilerleyeceğimize inanıyoruz.

Sosyal sorumluluk çalışmalarımızdan çok kısa bahsetmek istiyorum. Babamız iş hayatımızın en zor günlerinde Cafer Sadık Abaloğlu İlköğretim Okulu'nu yaptı, böylece ülkemize hizmet etmenin bir başka şeklini de bize göstermiş oldu. Sonraki yıllarda; Dentaş İlköğretim Okulu'nu ve annemizin adına Zaferiye Abaloğlu İlköğretim Okulu'nu, daha sonra da Erbakır Fen Lisesi'ni kurduk.

Atatürk ilkelerine sahip çıkan, kişisel ve mesleki gelişimini maddi imkânsızlıklar nedeniyle sürdüremeyen gençlerin, eğitim ve öğretim yoluyla topluma yararlı birer birey olarak kazandırılması hedefiyle, 1999 yılında kurduğumuz Cafer Sadık Abaloğlu Eğitim ve Kültür Vakfı ile eğitim ve kültüre katkıda bulunma çalışmalarımıza devam ediyoruz.

Çevre politikamızdan da kısaca bahsetmek istiyorum. İstihdam yaratırsınız, para kazanırsınız, ekonomiye katkıda bulunursunuz ama bunların hiçbirisi size çevreyi kirletme ve katletme hakkı vermez. Bu bağlamda gururla söylüyorum ki, Denizli'deki ilk iki arıtma tesisi bizim şirketlerimiz tarafından kurulup devreye alındı. 1996 yılında kurduğumuz DOÇEV - Doğa Çevre Vakfı olarak, yaklaşık 300 bin fidanı toprakla buluşturduk. Ağaçlıklı alanlara kuş yuvaları asarak, yaban yaşamı da destekliyoruz. Kurduğumuz atık yönetim sistemi ile değerlendirilebilir atıkları yeniden ekonomiye kazandırıyor, birçok ilde atık pilleri toplayarak çevresel zararlarını önlüyoruz. Toplumun çeşitli kesimlerine yönelik eğitim çalışmaları gerçekleştirerek, doğayı ve çevresini seven gençlerin ve çocukların yetişmesine katkı sağlıyoruz. Geliştirdiğimiz projeler uluslararası kurumların çevre fonları tarafından destekleniyor.

Cafer Sadık Abaloğlu Holding olarak küresel sorunların çözümü ve sürdürülebilir kalkınma için ülkemizin önde gelen 35 şirketi ile birlikte "Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesini" imzaladık. Etik değerlerimizi kamuoyu ile paylaştık.

Beni dinlediğiniz için hepinize ayrı ayrı teşekkür ediyorum.



**DR. MURAT YALÇINTAŞ İSTANBUL TİCARET ODASI BAŞKANI****Özgeçmiş**

Sayın **Yalçintaş**'ı da sizlere kısaca tanıtmak istiyoruz. İstanbul'da doğdu, Saint Joseph Erkek Lisesi'ni bitirdi, Boğaziçi Üniversitesi Makine Fakültesi'nden mezun olduktan sonra Boston Üniversitesi Brüksel Kampüsü'nde yüksek lisans yaptı. 2007 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Ana Bilim Dalında doktora çalışmasını tamamladı. 1989-1990 yılları arasında Brüksel'de Avrupa Birliği'nde uzman araştırmacı olarak çalıştı. Daha sonra üç yıl İslam Kalkınma Bankası'nda proje uzmanı ve şef olarak görev aldı. Ardından Türkiye'ye dönerek özel sektörde girişimci olarak faaliyetlerine devam etti. Döküm, ısıtma, havalandırma ve telekomünikasyon sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkanlığı yapıyor. İstanbul Ticaret Odası'na Madeni Eşya Komitesi'nden Meclis Üyesi olan **Murat Yalçintaş**, 15 Mart 2005'te İstanbul Ticaret Odası Yönetim Kurulu Başkanlığı'na seçildi. Sosyal, kültürel ve ekonomik alandaki birçok sivil toplum örgütünde kurucu ve yönetici olarak yer aldı. Yalçintaş, çok iyi düzeyde İngilizce ve Fransızca, orta düzeyde Almanca ve Arapça biliyor.

**DR. MURAT YALÇINTAŞ İSTANBUL TİCARET ODASI BAŞKANI**



Sayın Rektörüm, Sayın Mütevelli Heyet Başkanım, Değerli Başkanlarım, Çok Kıymetli Hocalarım... Bugün burada sizlerle beraber olmaktan çok büyük bir mutluluk duyuyorum ve hepinizi temsil ettiğim kurum adına, İstanbul Ticaret Odası adına saygı ile selamlıyorum.

Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi'nin de hayırlı ve uğurlu olmasını diliyorum ve İstanbul Kültür

Üniversitesi'nin tüm fertlerini de böylesine başarılı bir çalışmaya imza attıklarından dolayı da tebrik etmek istiyorum.

Efendim, biraz evvel çok güzel konuşmalar dinledik, birebir hayatın içinden. Aile işletmeleri, sadece Türkiye değil tüm dünyadaki ekonomilerin belkemiği. Türkiye'de aile işletmelerinin tüm işletmelere oranı yüzde 98,8. Dünyanın diğer ülkelerinden bu oran yüzde 65 ile 85 arasında değişiyor. Tabii bu rakamlara baktığımız zaman şunu görüyoruz: Türkiye'de aile işletmelerinin bugünkü hayata ayak uydurmaları, özellikle küreselleşmeye, teknolojik gelişmelere ayak uydurmaları "olmazsa olmaz", Türkiye Ekonomisi açısından "olmazsa olmaz". Aile işletmelerinin, şüphesiz ki, çok önemli sorunları var. Bu sorunların en büyüğü de ki biraz evvel iki konuşmacı da bu sorunları hakikaten çok başarılı şekilde aşmış iki tane aile işletmesinin temsilcisi, ama bugün aile işletmelerinin yaşadığı en önemli sorun profesyonelleşmenin yetersizliği veya diğer bir deyişle; kuşaklar arası geçişin gerektiği gibi yaşanmaması.

İlk toplantının başında Kültür Üniversitesi'nin hazırladığı çok güzel bir sinevizyon vardı,

***“...aile işletmelerinin yaşadığı en önemli sorun profesyonelleşmenin yetersizliği veya diğer bir deyişle; kuşaklar arası geçişin yaşanması gerektiği gibi yaşanmaması...”***

orada muhtelif aile şirketlerinden bahsedildi. Bugün Türkiye'deki aile şirketlerinin en eskiye dayananları dördüncü kuşağa kadar dayanıyor, birkaç tanesinin ismi orada verildi, sizler de biliyorsunuz, gerek Hacı Bekir, gerek Kuru Kahveci Mehmet Efendi, gerekse Vefa Bozacısı; bunlar da benim ekleyeceğim birkaç tane. Bunlar Türkiye'deki aile şirketlerinin en eskileri, en uzun ömürlü olanları.

Fakat burada çok önemli bir nokta var, Sayın Rektörümüz konuşmasında çok güzel bir şekilde değindi, ki bence asıl kaçırmamamız gereken nokta da bu. Bunun en güzel örneklerini biraz evvel Sayın Bektaş'la CSA Holding verdi: Elbette aile işletmelerinin uzun ömürlü olması mühim, elbette bununla gurur duyuyoruz, elbette bu bizim işlediğimiz bir şey, ama aile işletmesinin tek başına uzun ömürlü olması yeterli değil. Aile işletmesinin hem uzun ömürlü olması lazım, hem de büyüebilmesi lazım. Dolayısıyla konuşulması gereken şey; sadece aile işletmesinin gelişimi değil, yaşaması değil; ama aynı zamanda büyümesi. Dolayısıyla siz 100 yıllık bir aile işletmesiyseniz, ama hâlâ boy olarak başladığınız noktadaysanız, bazı şeyleri doğru yapıyorsunuz demektir, ama yapmanız gereken veya yapmadığınız başka şeyler de var demektir; dolayısıyla buradan yaklaşmak lazım konuya.

Şimdi ülkemizin özellikle içinde bulunduğu şartlarda aile işletmelerinin gelecek planlamaları çok daha büyük önem arz ediyor. Niçin? Biraz evvel yine iki tane çok güzel örneğini yaşadık. Bizler genelde aile işletmesi dediğimiz zaman küçük ve orta boy işletmeleri anlıyoruz. Tamam aile işletmelerimizin birçoğu küçük ve orta boy. Ama gerek biraz evvel dinlediğimiz iki örnek gibi ki biraz sonra bir tanesini daha dinleyeceğiz, gerekse bizim bildiğimiz örneklerde olduğu gibi Türkiye'de çok büyük ölçekli olan, Türk ekonomisinin belkemiği olan aile şirketleri de var. Dolayısıyla aile şirketlerinin rekabet güçlerinin artırılması, Türk ekonomisi açısından hakikaten çok büyük bir önem sağlıyor.

Peki, nedir Türkiye'deki aile şirketlerinin eksileri ve de artıları? Uluslararası literatürlere baktığımız zaman ve uluslararası literatürlerle Türk aile şirketlerini karşılaştırdığımız zaman hem artılarını görüyoruz, hem de eksilerini görüyoruz. Bizim aile şirketlerimizin en büyük eksisi dünyayla karşılaştırdığımız zaman; aile şirketlerimizi bir kuşaktan diğer kuşağa devrederken dünya ortalamalarına nazaran biz daha fazla sıkıntı yaşıyoruz, daha fazla gerginlik yaşıyoruz; peki, bu bizim eksimiz...

Artımız ne? Artımız da, bizim aile şirketlerinde daha evvelden kararlaştırılmış ve belirlenmiş ölçütler dünya ortalamalarına nazaran çok daha fazladır. Ben size rakamı da vereyim: Dünya şirketlerinin 1/3'ünde, Türk aile şirketlerinin ise 2/3'ünde şirkette kimin aktif olarak çalışabileceği, şirket anayasasının ne olduğu vesaireler belirgindir. Yine aynı şekilde aile içi anlaşmazlıkların çözümünde Türk aile şirketleri dünyadaki aile şirketlerine nazaran çok daha başarılı, çok daha kararlıdır. Bir problem çıktığı zaman Kuzey Amerika'da genelde tarafsız arabulucular, Avrupa'da hissedarlar sözleşmesi, Türkiye'de ise biraz evvel ilk konuşmayı yapan çok Sayın Mütevelli Heyet Başkanımız da çok güzel bir şekilde anlattı, aile kuralları öne çıkıyor. Bu da, bizim aile şirketlerimizin dünyadaki diğer aile şirketlerine nazaran çok daha sağlam olduğunu gösteriyor.

Peki, bizim aile şirketlerimizin en büyük eksikliği olan kuşaktan kuşağa geçişinde yaşadığımız en büyük sıkıntı nereden çıkıyor? O da şuradan çıkıyor: Her şeyin başı insan, ki gerek Sayın Bektaş, gerekse Sayın Abaloğlu bunu çok güzel bir şekilde söylediler ve sonuçta bizler Akdeniz ülkesi insanıyız. Dolayısıyla Kuzey ülkelerine nazaran bizim duygusallığımız çok daha fazla ön plana çıkıyor. Dolayısıyla aile şirketinde duygusallığı ve duygusal ilişkileri öne çıkardığımız zaman bu aile şirketi için çok ciddi bir olumsuzluk. Tabii duygusallığın baskın olduğu diğer bir alan da, aile içindeki gelirin paylaşımı... Özellikle Anadolu'daki küçük ve orta boy aile işletmelerinde aile içindeki gelirin paylaşımı çok ciddi sıkıntılar yaşıyor ki bizim de yaşadığımız birçok örnek var. Özellikle ailenin diğer bireylerinin, yani genelde işin içinde olmayan evlatların, yeğenlerin veya eşlerin işin içine de girmesiyle bu çok ciddi sıkıntılar oluşturuyor. Dolayısıyla belki bizim aile işletmeleri açısından kurumsallaşmamızı gerektiren en önemli faktör, aile içindeki izlenmesi gereken ücret politikaları...

Tabii ki, şirketlerin en önemli değerleri, maddi duran değerlerinin yanında da maddi olmayan değerleri, yani entelektüel sermaye birikimleridir. Dolayısıyla aile şirketlerinin entelektüel sermaye birikimlerini daha ileriye taşıyabilmesi için atmaları gereken birkaç tane adım var. Bunlardan birincisi; aile şirketinin ne yapması gerektiğini tanımlamasıdır. İkincisi; bu tanımlamayı yaptıktan sonra, yapılacak olan şeylere karar vermesi.

**“...şirketlerin en önemli değerleri, maddi duran değerlerinin yanında da maddi olmayan değerleri, yani entelektüel sermaye birikimleri...”**

Üçüncüsü de; bu yolda yürümek için de gerekli vizyon, misyon, kültür ve sinerjidir, ki Sayın Abaloğlu bunu çok güzel bir şekilde bir armatör ve gemi kaptanı analogisiyle anlattı. İşte bütün bu çerçevede Türkiye’de yavaş yavaş bir aile şirketi geleneği oluşmaya başladı. Ama bu geleneğin kalıcı hale gelebilmesi için ve bu kalıcı hale gelmiş olan geleneğin aile şirketlerini sadece yaşatması değil ama büyütmesine de dönüşebilmesi için burada ciddi anlamda aile şirketlerinin akademik bilgilerle beslenmesi lazım.

Ben bu bağlamda Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi’ni çok önemsiyorum, çünkü bu biraz evvel bahsettiğim vizyon ve misyonun oluşmasında, bu misyonun akademik bilgi ile desteklenmesinde Kültür Üniversitesi’nin düzenlediği bu seri kongrelerin çok büyük bir boşluğu doldurduğuna inanıyorum. Bu sebeple bu Kongre’yi düzenleyenleri ve bugünlere getirenleri bir defa daha tebrik etmek istiyorum ve bu son derece önemli toplantının hem aile işletmeleri açısından, hem de tüm Türk ekonomisi açısından hayırlı ve de uğurlu olmasını diliyorum. Hepinizi saygıyla selamlıyorum.



**MUSTAFA BOYDAK** BOYDAK HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKAN YARDIMCISI**Özgeçmiş**

**Mustafa Boydak**, Kayseri'nin Hacılar ilçesinde dünyaya geldi. İlk, orta ve lise öğrenimini de Kayseri'de tamamladı. 1983-1987 yılları arasında Muğla Üniversitesi İşletmecilik Yüksekokulu İşletme Yönetimi Bölümü'nü bitirdi. Üniversite eğitimini takiben HES Kablo Bakır Üretim Birimi'nde iş yaşamına atıldı. 1990 yılının Mart ayından itibaren de HES Kablo'nun satın alma ve ticaret bölümlerinde yönetici olarak 1994 yılı sonuna kadar görev yaptı. 1994 yılı sonunda Boydak ailesinin ticari ve sanayi faaliyetleri kapsamında yeni kurulan Merkez Çelik Anonim Şirketi'nde Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini üstlendi. Bu sırada yine grubun birçok şirketinde yönetim kurullarında üyelik ve başkanlık görevlerinde bulundu. Boydak Holding Yönetim Kurulu Başkanvekili ve grubun birçok şirketinde yönetim kurulu üyesi olarak halen görevine devam ediyor.

1998'den beri Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği üyesi, 6 Mart 2005 tarihinde yapılan Kayseri Sanayi Odası seçimleri sonucunda Yönetim Kurulu Başkanlığı'na seçildi, bu göreve 15 Mart 2005 tarihinde resmen başladı, aynı zamanda birçok mesleki kuruluşta da üyelikleri bulunan **Boydak**, İngilizce biliyor, evli ve beş çocuk babası.

**MUSTAFA BOYDAK** BOYDAK HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKAN YARDIMCISI

Değerli Rektörüm, Mütevelli Heyet Başkanım, İstanbul Ticaret Odası'nın Değerli Başkanı, değerli başkanlarım, çok değerli öğretim üyeleri, değerli misafirler, değerli basın mensupları; ben de sözlerime başlarken hepinizi şahsım, Kayseri Sanayi Odası adına ve Boydak Grubu adına saygı ile selamlıyorum.

Bugün üçüncüsü düzenlenen Aile İşletmeleri Kongresi'nin başarı ile geçeceğine inanıyorum. Kültür

Üniversitesi'ni gerçekten bu anlamda Türkiye'de ilkleri başarmak suretiyle böyle güzel çalışmalar yapması, iş hayatıyla akademik hayatı da bir araya getirmek suretiyle yararlar sağlamasından büyük bir mutluluk duyuyoruz. Biz de Kayseri Sanayi Odası olarak geçtiğimiz dönemde Kayseri'de yine değerli Rektörümün ve Güneş Hocamızın katkılarıyla bir toplantı yaptık bu kapsamda.

***Aile işletmelerinde işi yönetmek için yüzde 50'si, işin psikolojisini yönetmek yüzde 50'si...***

Tabii değerli konuşmacılarımızın ifade ettiği gibi aile işletmelerinin Türkiye'deki iş hayatına baktığımız zaman ağırlığı çok büyük. Sayın Başkanım ifade etti, yüzde 98,8'lik bir payı var işletmelerin adedi ile oranlarına baktığımız zaman. Dolayısıyla çok önemli bir konu ve iyi bir şekilde yönetilmesi icap eden bir konu. Bu sistemin iyi yönetilmesiyle elbette ki Türk ekonomisi kazanacaktır,

Türk ekonomisinin verimliliği artacaktır, büyümesi artacaktır.

Bu süreçte konu başlığımız aile işletmelerinde girişimcilik ve sorunlar. Girişimcilik konularında epeyce açıklamalar yapıldı değerli konuşmacılarımız tarafından. Tabii her grubun, her işletmenin en küçüğünden en büyüğüne kadar bir hikâyesi var. Gerek başarı hikâyesi, gerekse başarısızlık hikâyeleri de var. Tabii biz Türkiye’de daha çok son yıllarda başarı hikâyelerine odaklandık ama eminim ki başarısızlıkları da, yaptığımız hataları da mütalaa etmek suretiyle geçmiş dönemlerde veya yaşayan süreçte yapılan hataları da mütalaa etmek suretiyle o hatalara daha sonra fazlaca düşmeme konusunda da örnekler almamız icap ettiğini ben hatırlatmak isterim. Ve gerçekten de Türkiye’imizde de benzer birçok konunun gündemimizde olduğunu, hala yaşanmakta olduğunu da hepimiz bilmekteyiz. Ama şu önemli ki, aile işletmeleri gerçekten Türk ekonomisi bakımından da çok önem arz ediyor ve sermayenin ciddi anlamda sahip olduğu bir yapı şu anda, hepimiz bunu çok iyi bilmekteyiz.

Bugün Türkiye’nin en dev şirketleri dahi hâlâ aile şirketi hüviyetinde, bunu biliyoruz. Ve son yıllarda Türkiye’nin bu büyüme hamlesiyle son 6 yıldır ekonomimizdeki büyüme, yabancı sermayenin Türkiye’imize gelmesi, şirketlerimizin yabancı sermayeyle ortaklıklar kurması veya hisselerinin bir kısmını devretmesiyle belki biraz daha burada aile şirketi hüviyetinden kurtulma yoluna doğru gidiyoruz. Ama şu kesin ki; aile şirketleri Türk ekonomisinin itici bir gücü ve bunu hiçbir zaman ihmal etmememiz icap eder.

Ben de bu itici gücün unsurlarından bir tanesi olan bir aileye mensubum, ifade edildiği gibi Boydak Grubu'nun bir mensubuyuz. Hasbelkader demek ki 20 yılı geçen bir iş hayatımız var, bu süreçte de epeyce günler yaşadık tabii ki; hem kendi ailemiz içerisinde, hem bulunduğumuz çevrede, Kayseri’de ve tabii ki Türkiye’de yaşanan gelişmeleri de takip ettik.

Efendim, ben olayın biraz başka bir boyutundan yaklaşmak istiyorum eğer izin verirseniz. Aile işletmeleriyle ilgili biz çok tabii konuşmacılarımız da güzel ifadelerde bulundu, hatta sunumlar yapıldı. Ben işin biraz psikolojik yönlerinden bahsetmek isterim. Değerli Başkan da ifade etti, biraz psikoloji tarafında daha fazla mütalaaaya ihtiyaç var diye. Hakikaten doğru, katılıyorum, bu görüşe yürekten katılıyorum. Ben özellikle şunu ifade etmek isterim ki, burada belki benden çok daha tecrübeli büyüklerim

var, yani âcizane onların yanında belki çok bu konularda ahkâm kesmek diyelim doğru olmaz ama görüşlerimi de açıklamakta yarar bulmaktayım.

Bu aile işletmelerinde özellikle şunu savunanlardanım ben, tabii herkes katılıp katılmamakta serbest: Aile işletmelerinde işi yönetmek için yüzde 50'si, işin psikolojisini yönetmek yüzde 50'si diyorum. Yani bunu o kadar abartarak söylüyorum, yani yaşayan birisi olarak da hakikaten buna inanarak söylüyorum. Yani burada bir tartışma açmak için söylemiyorum. Tabii ki psikolojiyi yönetmek derken, hakikaten özellikle çok ortaklı ailelerde, aile şirketi deyince sadece iki kardeşin veya iki amcaoğlunun ortak olduğu şirketler kastedilmeyecek elbette ki, iki ayrı ailenin ortak olduğu, üç ayrı ailenin, beş ailenin ortak olduğu yapılar da var, ama dışarıdan yabancı yatırımcıların da olduğu şirketlerimiz var.

Doğrusu burada psikolojinin yönetilmesi derken, tabii ki bir işletmenin yaşayabilmesi için öncelikle kâr ediyor olması lazım, Başkanımın buyurduğu gibi işletmemizin büyüyor olması lazım, bunlar çok önemli. Tabii büyüme belki her anlamda hedef olmayabilir ama ben kâr edemeyen işletmenin, hayatiyetini çok uzun yıllar devam ettirmesinin mümkün olmadığını düşünüyorum. Ancak eğer bir vakıf anlayışıyla gidiyorsa buna diyeceğim bir şey yok. Ama bir defa işletmenin kâr ediyor olması çok önem arz ediyor. Kâr etmesi için de, tabii ki işletmenin temel fonksiyonlarını çok iyi bir şekilde yerine getiriyor olması lazım. En azından hepsini getiremiyor olsa dahi bir bölümünü getiriyor olması lazım.

Ailede tabii şöyle hangi haklar çok daha önemli diye baktığımız zaman, manevi tarafı bir tarafa bıraktığımız zaman hissedarlık hakkı bana göre en büyük hakların içerisinde. Şimdi hissedarlık aile üyesi olsun, aile üyesi olmasın bir defa işletme yapılarında, ortaklık yapılarında hakikaten en önemli hakların başında gelmekte. Şöyle bir anlayış oluyor: Bizim işletmelerimizde zaman zaman, tabii bunları biz bu tartışmaları da hem benim bulunduğum bölgede şahit oluyorum, hem de zaman zaman yaşıyoruz da.

İşletmelerde bir defa elbette ki her işte olduğu gibi bu şirketlerde de bir liderlik söz konusu, yani işte modern tabiriyle başkanlık meselesi çok önemli. Bir aile içerisinde büyük yaşta olmak önemli, o büyük yaşta olmak belki o aile içerisinde aile içi konuları, iş hayatı dışındaki konuları mütalaa etmekte belki söz sahibi o kişi olabilir, yaşça büyüktür,

ailenin en büyük bireyidir, ama iş hayatında bunun böyle olmadığını görüyoruz ve iş hayatında da hakikaten birçok böyle örnekler var. Liderliği biraz da yapı ile alakalandırmak gerekiyor. Liderlik yaşta olmuyor başta oluyor diyorlar ya, yani bir defa benim bunun aile işletmelerinde çok önemli bir husus olduğunu gerçekten söylemem lazım. Eğer biz aile işletmelerinde buraya takılırsak, ya arkadaş benim yaşım en büyük ve bu işletmede hissedarlığım da, payım da en büyük, ama bunu ben niye götüremiyorum diye sorguladığımız zaman, eğer şartlarımız yerinde değilse bu bir defa büyük bir sorun çıkarıyor, en büyük sorunlar buradan çıkıyor.

Şimdi hissedarlık hakkı dedik, işletmelerde şöyle bir yapı var: Benim de mensup olduğum grupta birtakım hissedarlarımız var, büyük hissedarlarımız var, onların ciddi bir

***Bizim bence  
Türkiye olarak  
özellikle aile  
şirketlerinde  
üzerinde durmamız  
icap eden, bu çok  
renkliliği  
hazmedebilmek***

kısmı işletmelerde hem hissedardır, hem şirketlerin yönetiminde, icrasında söz sahibidir. Yönetim kurullarında gerek başkanlık veya bizim, benim olduğum gibi başkan yardımcılığı gibi veya yönetim kurulu. Ama birtakım kişiler de var ki hissedarımızdır, ortağımızdır, icrada görev almaz, ama hissedarlık hakları neyi gerektiriyorsa onları harfiyen alacaktır, alıyordur. Bu ayrımı tabii çok iyi yapmak gerekiyor. Burada eğer özellikle küçük hissedarlar açısından da olaya baktığımız zaman, buradaki hukuku da eğer iyi koruyup kolluyorsak bence

bir defa işin tadı geliyor. Eğer o anlamda bir hatamız oluyor ise, ya işte işletmenin büyük bir bölümünü biz temsil ediyoruz, yüzde 90'lık kısmı hissedarların işte burada, 10'luk kısmı çok önemli değil bizim açımızdan, bunlar da çok bilmesin, kapalı devre çalışalım dersek, bu bir defa o kişiler açısından da doğrusu yanlış anlaşılmalara sebep olabilir; bu da psikolojik faktörlerden bir tanesi bence.

Yine bizim ailelerde kişiler, tabii Cenabı Allah herkesi farklı yaratmış, dünyada hiç aynı tıpa tıp benzer olan kişiler yok. İkizler oluyor, ikizlerin dahi, çok benzeyen ikizler dahi bakıyorsun bir yerinde bir farklılık olabiliyor. Dolayısıyla, hani bizim orada bir laf var, beş parmağın beşi bir olmaz. Aile işletmelerinde farklı görüşlere sahip insanlar çıkabiliyor, dünya görüşü olarak; hakikaten yaşıyorum, ben de yaşıyorum bunu. Ailede, bu yönettiğimiz ailemiz içerisinde, biraz genişledik de biz tabii ki, şu anda ben herhalde

ikinci jenerasyon demeyelim, tam 2,5 mu diyelim biz, bilmiyorum, ağabeylerim var benden büyük, üç dört yaş büyük, hemen onlardan sonra biz geliyoruz. Ama bir de şimdi yeğenlerimiz var, herhalde ikinci sıraya tam oturamıyoruz, böyle bir genişliğimiz de var. Şimdi bu işletmelerde, bu yapılarda insanların farklı görüşleri olabiliyor. Bu farklı görüşler içerisinde yani neler sayabiliriz?

Ben şöyle kısaca bir bilgi olması bakımından söyleyeyim; sivil toplum örgütlerine aidiyetlik konusu, bakın bugün meslek örgütlerimiz, başta İstanbul Ticaret Odamız, Sanayi Odamız olmaz üzere arkasından TÜSİAD gibi, TUSKON gibi, MÜSİAD gibi, bilmem adını sayamayacağım yüzlerce böyle iş adamı teşkilatları var. Buralarla ilgili hepsinin kendine göre tabii ki bir politikası var, bir dünya görüşü var. Bir de bunun yanında birtakım bu modern hayatın da gereği, ayrıca çağdaşlaşmanın da gereği, başka yapılar; işte iş hayatı dışındaki sosyal faaliyetleri içeren, gerek bunun adına cemaat deyin, gerekse başka bir şey deyin, burada da insanların farklı görüşleri olabiliyor. Bizim bence Türkiye olarak özellikle aile şirketlerinde üzerinde durmamız icap eden bu çok renkliliği hazmedebilmek... Aile şirketlerinde de eğer bu anlamda birbirine tahammül etme konusu iyi geçiyorsa sorun öbür tarafta, işin maddi boyutunda daha az çıkıyor. Herkes birbirine saygı sevgi çerçevesinde davranmalıdır. Onu yok farz etmemelidir, bana göre gerek insanlık olarak, gerekse iş adamı olarak. Bir insanla ilgili en önemli olumsuzlukların başında şu gelir: Dikkate alınmamak. Bir adama, "ya boş ver, o önemli değil" dediğimiz zaman bence ona çok saygı sınırlarını aşan bir düşünce ile yaklaşmış oluruz. Her insanın kendine göre bir düşüncesi, bir dünya görüşü, bir fikri olabilir ve onu dinleme zorunluluğumuz olduğunu düşünüyorum ben, kabul edelim ya da etmeyelim.

***"...Kimi ailelerde bakarsınız adamın yaşı 30'dur ama 50 yaş olgunluğundadır, kimi ailelerde adam 60 yaşına gelir hala 20 yaşındaki adamın vasıflarında..."***

Aile işletmelerinde yine sorunlardan bir tanesi; zaman zaman tabii bizim hem geleneğimiz Türk milleti olarak hem mensup olduğumuz dinin gereği olarak da yardımlaşma anlayışımız. Yine aile işletmelerinde bu konularda farklı görüşler karşımıza çıkabilir, insanların nasıl farklı düşündüğünü görüyorsak burada da farklı kanaatler

olabilir. Öyle durumlar olabilir ki bir ortağımızın iş tarafından işte yakınları olabilir, orada o insanların maddi imkânları çok yerinde olmayabilir, ama bir taraftan da bizim öbür ortağımızın mensup olduğu veya onun işte yakın akraba ilişkisinde olduğu eş tarafından insanlar çok daha zengin kişiler olabilir, onların böyle bir desteğe ihtiyacı olmayabilir. Tabii şirketlerin kendi bütçe imkânları çerçevesinde ayırdıkları sosyal yardım fonları olur, bu fonların dağıtılması konusunda zaman zaman sorunların yaşanabildiğini görebiliyoruz işletmelerde, aile işletmelerinde. Bunlar da yine eğer bu süreçler iyi yönetilemezse bakıyorsanız hemen aile içinde hakikaten o işletmelerde önce, gıyapta yorumlar, üstü kapalı, belki direkt isim zikretmeden olan mütalaalar karşımıza çıkabiliyor, daha sonra da tabii direkt de bu konular karşımıza çıkabiliyor. Hakikaten kimi zaman bu yapıları anında bozmasa bile en azından bir dejenerasyon süreci başlatıyor ve moral bozukluğu başlatıyor. Tabii morallerin iyi olması demek, işin daha böyle güzel gidiyor olmasını sağlayabilir.

Aile içerisinde dedik ya icra ile hissedarlık ayrı mütalaa edilmeli, icra organlarında görev alanların, Başkanımın ifade ettiği gibi ücretlendirme politikaları da doğrusu çok önem arz ediyor. Burada öyle bir denge sağlanmalı ki ne çok, aşırı, afakî, yüksek volümlü rakamlarla ortaya çıkmalı, ne de çok düşük böyle, hani çok çok hak edilenin altında rakamlarla bir ücret tanımlaması yapılmamalı. Burada hakikaten performans kriterlerine uygun, hakkaniyete uygun bir yaklaşım içerisinde olunmasını ben çok önemsiyorum.

Özellikle işletmelerdeki bu birlik beraberliğin sürmesinin en önemli unsurlarından bir tanesi de adalet mekanizmasıdır. Bizim orada "üç kişinin ayıplayacağı işi yapma" derler, yani bir toplum içinde de veya başka ilişkilerde de. Şimdi eğer biz bu mekanizmadan ayrılma durumunda kalırsak yine orada sorunlar kendini direkt eğer biz çok güçlüyse, hani büyük hissedar, böyle çok hisselerin büyük kısmını kontrol eden kişilersek belki direkt olmayabiliyor, ama bu insanın içinde hissetmesi dahi bence aslında çok önem arz etmeli, yani insanın böyle içinde bir hani kırılma yaşaması dahi doğrusu bana göre önemli.

Efendim, yine liderlerin tavizkâr olması değil de, ne diyelim ona, fedakâr olması, büyüklerin fedakâr olması gerekiyor. Şimdi burada hakikaten çok tecrübeli hem öğretim üyelerimiz var, hem iş adamlarımız var burada. Hep bize şu öğretildi: Arkadaş sen

kuvvetliysen fedakâr olacaksın, mütevazı olacaksın, bu işletmelerde de böyle. Eğer büyükler mütevazı olur ise, kuvvetler mütevazı ve haklarını hemen kullanmayan bir yapıda olur ise, orada tat daha da güzel oluyor. Onların fedakârlığı, ne diyelim, bir örnek verecek, böyle somut bir örnek verecek olur isek; diyelim ki grubun başkanı işte normal şartlarda her türlü iyi şartlarda, lüks şartlarda yaşamaya layık birisi, en güzel yerlerde oturmaya layık birisi ama o eğer kendi içerisinde, o kendi ekibi, heyeti kimse onlarla ilgili öncelikle onların ihtiyaçlarını gidermek suretiyle bir iş yapıyorsa, işte orada lidere hem yüzde 100 aidiyet oluyor, hem lidere bağımlılık oluyor ve hem de içerden böyle daha bir işletmenin faaliyetleriyle ilgili bir motivasyon karşımıza çıkabiliyor.

Bizim işletmemizde şöyle bir durum var, ailemizde daha doğrusu: Biz tabii yapı olarak baktığımız zaman rakamlara çok girmek istemem ama Türkiye'nin önde gelen bir ekonomik grubu olarak mütalaa ediliyoruz çeşitli yapılan araştırmalarda; bankacılıktan sanayi şirketlerine kadar, hizmet sektörlerine kadar iyi bir yapımız var. Ama iyi bir yapımız, ortaklarımızın, hissedarlarımızın ciddi anlamda şahsi birikimleri de olmasına rağmen mesela bizim ailemizde aile işletmemizde bize bağlı, yani hissedarımız olan kişilerin -belki burada biraz tutucuyuz bilemiyorum yani, çok geri kafalılık da yapıyor olabiliriz ama bizde böyle- şahsi kullanımımıza ait, yani şahsen alacağımız, örnek veriyorum bir ev alacağım veya ne bileyim bir yazlık alacağım veya bir kendime kullanmaya bir binek araç alacağım, param da var, yani neticede kenarda, tasarruf araçlarında... Bu olmasına rağmen bir hiyerarşimiz vardır. Mesela burada eğer ailede işte yaşı büyük ve hissedarlık durumu da böyle benzer kişilerden bir başkasıyla çok aradaki makası açacak bir yatırım yapıyorsak bu pek kabul görmediği gibi, bir de bu gibi yatırımlarla ilgili en azından bir bilgi vermek ihtiyacımız oluyor bizim, yani daha doğrusu bilgi verme zorunluluğumuz var. Kime bilgi verme zorunluluğumuz var? Bizim tepemizde kim var şu anda? Benim Başkanım Sayın Hacı Boydak, ağabeyim, o var. Eğer küçük jenerasyondan bir arkadaşımızın böyle bir talebi varsa benim aracılığım ile bu iletiliyor, orada bir mütalaya giriyor ve en azından rahat rahat adam alıyorsa da, satıyorsa da, içine sine sine derler bizim orada, alıyor satıyor.

Bunun gibi faktörler doğrusu bizim işletmelerimize de, Anadolu'da, Kayseri'de biz hakikaten birçok konuda da zaman zaman bizim hani âcizane bu gibi ortaklıklarda bilgimize müracaat edilir. Kayseri'den öğretim üyesi arkadaşlarım mı var burada; gerek

Profesör Doktor Şükrü Akdoğan, gerekse Profesör Doktor Asuman Akdoğan Hocam, onlar da bilgi sahibidir. Bu gibi meseleler, eğer kafamıza takılan sorunlar mütalaa edilmezse ileride büyüyecek ve büyüdüğü zaman da tabii ki hoş bir durum olmuyor. Hem öncelikle ekonomik olarak bizleri bu mesele vuruyor.

Zamanı, bilmiyorum, biraz konuşmaya meraklıyız, toparlayacağım hemen iki dakikada toparlıyorum efendim.

Bunu da böyle ifade ettikten sonra, bir de şu doğrusu çok önemseydiğimiz bir konu: İşlerin devriyle ilgili, hem Mütevelli Heyet Başkanı ifade etti, hem diğer başkanlarım ifade etti. Hakikaten çok önemsiyorum bu konuyu da. Bizde rahmetli babam, şu anda amcam yaşıyor, Allah uzun ömür versin, onlar biraz iş hayatını başka kişilere bakarak erken devir yaptılar aslında. O zamanlar biraz bizim Kayseri’de hem babam, hem amcam biraz kamuoyundan, akrabalarımızdan “çocukların eline iş bıraktın” filan gibi eleştiriler almışlardı. Ama tabii onlar o ışığı görünce devrettiler eminim ki ağabeylerimize ve ne kadar doğru yaptıklarını, ne kadar doğru bir iş yaptıklarını şimdi çok iyi hissedebiliyoruz. Hakikaten biz onlar kadar becerikli de değiliz açıkçası. Vakti zamanı geldiğinde, burada ben kurallara çok bağlı kalınmaması gerektiğini düşünüyorum. Kimi ailelerde bakarsınız adamın yaşı 30’dur ama 50 yaş olgunluğundadır, o işleri sürükleyecek bir vasfı vardır, kimi ailelerde adam 55 yaşına gelir, 60 yaşına gelir hala 20 yaşındaki adamın vasıflarında böyle hani başka âlemlerde gezer, onun için bu dengeyi de iyi sağlamak gerekir diye düşünüyorum.

Ve eğer özetle biz, benim daha 5 yıl öncesine kadar hani eleştiri olarak söylemiyorum ama ben işte 90 yılından itibaren üst yönetici olma yoluna girdik, o yola girdik. Daha üç-dört yıl öncesine kadar benim Kayseri’deki arkadaşlarımdan, okul arkadaşlarımdan hâlâ böyle babasıyla kendi aile işletmelerindeki ilişkileri çok resmi bir durumda olan, hala şirketteki hissedarlığı tanımlanmamış, alacağı ücret tanımlanmamış, belirsizlikler yaşayan kişiler gördüm. Kayseri’de hâlâ vardır ve ben her toplantımızda, gerek dar kapsamlı, gerek geniş kapsamlı toplantılarda arkadaş şirkette herkes ne hissedar bir defa bunu tanımlayın, derim. Bakın buralarda belki bunlar aşılmıştır ama bizim Anadolu’umuzda, hatta Kayseri’nin doğusuna gittikçe bunlar daha belirsiz haldeki konular. Hatta söyle söyleyeyim: Dört kardeş şirketten, “gölden yeme” derler bizim orada, ya

şirketten adam ihtiyacı olduğu zaman para alıyor, şimdi buna bir kontrol mekanizması var mı? Yok, istediği kadar alabiliyor. Peki, öbür adam nasıl alıyor, o da ona bakarak alıyor, bir bakıyorsun şirket böyle aşağıya doğru gidiyor. Oysaki bir ücretlendirme politikası, bir hissedarlık anlayışı netleşse aslında adam bütçesini yapacak, karısına diyecek ki 'bak arkadaş bizim bütçemiz bu buna göre harcama yapalım', çoluna çocuğuna diyecek ki 'biz buna göre hayatımıza bakalım'. Bu belirsizlikler de aile şirketlerinin gerçekten ölmesine, yok olmasına sebep oluyor ve ondan sonra bakıyorsunuz ayrılmalar oluyor.

Bizim çarşıda bakıyorsun böyle eskiden biliyorum ki o dükkânlar böyle 300-400 metrekareydi, bölüne bölüne bölüne böyle 50 metrekarelik, 25 metrekarelik dükkânlar haline geliyor ve ne oluyor? Yok oluyoruz. Başkanım her zaman söyler, "birleşelim büyüyelim." Hatta hükümete bir önerisi de vardı, bu öneriyi bekliyoruz, bu öneriyle ilgili düzenlemeleri bekliyoruz, Başkanım inşallah, bizim oralarda çok insanlar heyecanla bekliyor bunları. Birleşmekten ziyade bölünüyoruz, o da tabii bizi yok ediyor. Onun için aile işletmelerini çok önemsememiz gerekiyor özetle. Bu işletmelerin bir mensubu olmaktan ben de şahsen gurur duyuyorum. Oya Hanımı gördüm, seyahat arkadaşımız onlar da tabii güzel bir aile şirketi, kutluyoruz, Bursa'dan değil mi?

Efendim, uzattım, başlıyalın, biraz böyle irticalen konuştuğum zaman biraz uzuyor iş, saate de ikide bir bakamıyoruz. Ama keyif aldığım bir ortam, tabii bilgi aldığımız da bir ortam.

Hepinize çok teşekkür ediyorum, inşallah bu Kültür Üniversitesi de YÖK'le olan meselelerini daha hızlı bir şekilde çözsün de daha büyüsün, böyle gelişsin, uluslararası bir üniversite haline gelsin ve biz de onun keyfini yaşayalım. Teşekkür ederim, sağ olun, var olun. (Alkışlar)



**İkinci Oturum, 12.15-13.30**

## **AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME VE SORUNLARI**

**Oturum Başkanı: Prof. Dr. Ferda ERDEM** - Akdeniz Üniversitesi

**Konuşmacılar**

- Doğan ŞAHİN – Ali Muhiddin Hacı Bekir
- Fatma DURMAZ YILBİRLİK – DURMAZLAR Makine
- Oya Coşkunöz YÖNEY - COŞKUNÖZ Holding

## DOĞAN ŞAHİN

Hacı Bekir Lokum ve Şekerli Mamuller Sanayi A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı

### **Özgeçmiş**

*1931 yılında İstanbul'da doğdu. 1948 yılında Vefa Lisesi'ni bitirmesini takiben İTÜ'den 1948 yılında mezun oldu. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü seminerlerini müteakip, İTÜ İnşaat Fakültesi'nde 1959 yılına kadar asistanlık görevinde bulunmuş, deniz yedek subaylığı sonrası 1961-1965 yılları arasında çeşitli imalat ve inşaat faaliyetlerinde bulunmuş, 1967 yılında Ali Muhiddin Hacı Bekir müessesesinde Ticaret ve Şekercilik sektöründe görev almıştır. 1974 yılında kurucu ortak olarak kurduğu Hacı Bekir Lokum ve Şekerli Mamuller Sanayi Anonim Şirketi ile Ali Muhiddin Hacı Bekir Şekercilik Ticaret Anonim Şirketlerinin sahiplerinden ve Murahhas aza olarak çalışmaktadır. 1956 yılında Aliye Hacı Bekir ile evlenen ve iki kız çocuğu bulunan Doğan Şahin İngilizce ve Fransızca bilmektedir.*

## DOĞAN ŞAHİN

Hacı Bekir Lokum ve Şekerli Mamuller Sanayi A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı



Öncelikle Sayın Rektörümüze ve güzide üniversitemiz mensuplarına, Ali Muhiddin Hacı Bekir olarak bizleri hatırladıkları için teşekkür ederim.

Üniversiteniz çatısı altında ve bugünkü toplantıda çok faydalı bilgiler edindim. Bu nedenle meslektaşım sayın mütevelli heyet başkanımıza da teşekkür ederim. Yalnız ben mektebe girdiğim zaman kendisi son sınıftaydı.

Burada karşılaşmaktan çok memnun oldum. O nasıl meslek değiştirmişse ben de mühendis iken şekerciliğe atıldım.

Ben Ali Muhiddin Hacı Bekir veyahut da Hacı Bekir Şekerciliğin sahibi değil, canlı müzenin eminiyim. Bu Amerikalı bir gazetecinin taktığı isim. Çünkü 200 seneyi aşkın, aynı yerde aynı işi yapan bir iş kolu: Şekerci Hacı Bekir.

Rektör Bey'in konuşmasında eski firmaları tanıyalım demesinden cesaret alarak ve takdirlerinize güvenerek Hacı Bekir'in tarihçesini anlatmaya başlayabilirim.

Bekir (Hacı Bekir) Efendi genç bir çocuk olarak Kastamonu Araç ilçesinden Bahçekapı'daki Hamidiye Medresesine geliyor. Fakat burada yaratıcılık vizyonu öne çıkıyor... Çok rastlarsınız, bir arkadaşınızla bir yere gidersiniz. Der ki burada ne güzel kebab satılır. Orada bir yaratıcılık vardır. Bekir burada okumaya geldiği zaman şekercilik hakkında memleketinden kaynaklanan bir fikri vardır.

Bahçekapı'yı gördüğü zaman hayran oluyor. Şöyle ki; Osmanlı İmparatorluğunun merkezi, Saraya, Kapalıçarşı'ya, Mısır Çarşısına, limana ve her yere yakın, bölgenin en canlı yeri. Bu nedenle burada bugün halen çalışan 231 senelik dükkânı ediniyor ve burada imalata başlıyor. Başta yap-sat olarak başlıyor. Daha sonra işi geliştirerek yardımcı alıyor. Bizim Türk usulü, işi genişlediği zaman bu sefer memleketinden yardım getiriyor. Böylece memleketinde de hem şekercilik sanatını yükselten hem de işveren bir adam olarak itibar ve de beraberinde para kazanmış olmaktadır. Bu süreç içerisinde hepimizin düşündüğü gibi, imkânlarının müsait hale gelmesi ile Hacca giderek itibarını tamamlamış oluyor. Ve bundan böyle Hacı Bekir olarak anılıyor. Hacı Bekir olarak şekercilik mesleğine devam ediyor ve yaptığı ürünler çok satılıyor.

Bu gelişmeler Osmanlı Sarayı'nın dikkatini çekiyor ve saray da şeker lokum üretimine başlıyor. O zaman sarayda mangır şeklinde akide şekeri yapılmasına rağmen Hacı Bekir'e akide şekerlerinde değişik cins ve renkli görünümüleri, farklı kesim şekli ile akide şekerinde yaptığı yenilikler sayesinde Saray'ın, dikkat buyurun Padişahın demiyorum Saray'ın "Şekercibaşısı" unvanı veriliyor. Böyle taltif ve teşvikler tıpkı İngiliz, Avusturya Macaristan İmparatorlukları'nda olduğu gibi Osmanlı İmparatorluğu'nda da mevcuttur.

Bu unvanla artık gözetim ve teşvik altında görevler de sırtlanılmış oluyor. Bu meyanda 1873 yılında Avusturya Macaristan İmparatorluğu Franz Joseph tarafından açılan Viyana Fuarı'na katılıyor, burada Osmanlı İmparatorluğu'ndaki ticari temsil başarısı dışında, bilgi alışverişi, görgü kazanımı ve rafine şekerini tanımak imkânı sağlanıyor. Yani şimdiki tabiri ile 'inovasyon' diyelim. Takiben 1888 yılında Prusya ve Avusturya, Macaristan Kraliçesi'nin himayelerinde Köln Şehrinde açılan uluslararası gıda fuarına katılıyor ve gümüş madalya ile taltif ediliyor. Burada da uluslararası ticaret ve marka hakkında fikir sahibi olup önemli firmaların markaları var olduğunu görüyor. Ben markalara kurumun kimliği, Nüfus Kâğıdı diyorum. İlk iki uluslararası fuarda kazandığı iki gümüş madalyayı bir marka haline getiriyor. Bu markalar sırasıyla görülmektedir.

Daha sonra Amerika kıtasının keşfinin 400.yılı dolayısıyla 1893 yılında ABD'nin Chicago şehrinde 6 ay süre ile açılan fuara geniş bir ekiple giderek mamullerini orada imal ederek Amerikalılara ve iştirakçilere tanıtıyor. Bu fuarlar vesilesiyle öğrendiği mısır

nişastası ve şeker ile bugünkü lezzet ve kalitede lokum ve akide şekeri imalini gerçekleştiriyor.

Kendi kesim şekliyle şekerlik literatürüne geçen Hacı Bekir bu tarzı ile akide şekerine yeni görünüş ve albeni kazandırmıştır. Daha sonra tarih kitaplarında okuduğumuz Kral Leopold'ün himayelerinde Brüksel Fuarı'na iştirak ediyor (1897) ve burada da üzerinde resimleri olan madalyayı alıyor. 1906 yılında Fransa'da Nice Paris fuarlarına katılıyor. Osmanlı'dan intikal temsil görevi gibi...

Yakın zamanda İstanbul'dan Saint Petersburg'a giden Karadeniz gemisinde düzenlenen sergiye de iştirak ediyor. Yunanistan dâhil bütün Akdeniz ve Manş denizini geçerek Saint Petersburg'a kadar Kütahya çinileri ve diğer Türk sanayi ürünleri ile birlikte Hacı Bekir Lokumları da bu sergiye iştirak etmiştir.

1937 yılında Selanik Fuarı'na iştirak ediyor. Yunanlılarla lokum konusundaki "Türk'tür Yunan'dır" tartışması bu fuarda verilen şahadetname ile çözülmüş bulunmaktadır.

Selanik fuarını takiben bu sefer 1939'da NewYork Fuarı'na katılıyor. Bu fuarda da bir başarı berati kazanıyor. Daha sonra tekrar NewYork Fuarı ve Moskova Fuarı var. Moskova'daki fuar son komünizm devrinde açılan bir fuardı ve bendeniz de iştirak etmiştim. Bundan başka Londra Fuarı'na katılıyor.

Şimdi bütün bunlarla dış temaslarda öğrendiği şekilde bir marka, sanayi mülkiyet nosyonunu sahipleniyor ve iddialı söylüyorum Türkiye'de hatta dünyada en eski markalardan biri, Hacı Bekir'in Viyana'da çıkarttığı logodur. Bu hem tescil edilmiş hem de Paris Madrid anlaşmalarıyla kayda geçmiştir.

***Siz anayasa da  
yapsanız hukuki  
hakları ortaya çıkıyor,  
ama aile işletmeleri,  
hukuki haktan ziyade  
pederşahi, babanın  
hâkimiyetinde  
patronun  
hâkimiyetinde bir  
işletme oluyor.***

Şimdi ben bu tarihçeyi anlatırken aynı zamanda da sürekliliğe dikkatinizi çekmek istiyorum. Süreklilik dikkat ederseniz başarı olduğu zaman, dışınızdaki birtakım kuvvetler

sizi göreve itiyor. Ben bu arada Rektörümüze teşekkür edeceğim, bizi bu toplantıya kongreye davet ederek benden sonraki nesillere de empuls verdi artık onlar da o momentumla nereye kadar giderler bilmiyorum.

Şimdi bakın burada da devlet, sanayiye teşvik etmiş ondan sonra Cumhuriyet devrinde de teşvik devam etmiş. Bunlar hep itici kuvvetler vizyonu genişleten kuvvetler. Bu itibarla ben bu tarihçeyi aktarmak istedim.

Geriye bakıldığı zaman aşağı yukarı 14 tane krallık hükmünü tamamlamış bu zaman koridoru içinde 10 tane padişah geçmiş ve 11. Cumhurbaşkanı Hacı Bekir'in zaman tüneli içerisinde. Bütün bu aşamalar içinde tabii ki birtakım problemler olmuştur. Ancak problemlerin halledilmesi büyüklük ve sürekliliği sağlar.

Rektör Bey'e teşekkür ederim, tebrik ederim. İlk defa bence değer verdiğim bir analizle karşılaştım. Dediler ki; Aile İşletme. Aile ile İşletme tamamen birbirinden ayrı karakterde iki teşekkül. Demek ki bizim ailemiz bunu ayırt edebilmiş. Ben bunun çok güzel bir analiz olduğunu söylüyor ve teşekkür ediyorum, tebrik ediyorum.

Şimdi Hacı Bekir misalinde 1974 yılına kadar aile ayrı, işletme ayrı. Ailenin lideri işletmenin patronu ama dediğim gibi işletmenin aileye desteği var, ailenin de işletmeye var. Bu aşağı yukarı bir sempati bir menfaate olan bir destek, tamamen işe karışma değil.

Akademik bir açıklama ile Aile İşletmesi dediğim zaman, ailenin bir, iki veya üç ferdi işletmeyi kuruyor, çalıştırıyor; Hacı Bekir'deki gibi. Başlangıçta çirak oluyor ondan sonra o usta oluyor ve daha sonra da patron konumuna geçiyor. Gayrimüslim ise ona çorbacı diyorlar, onun yardımcıları geliyor ve böyle bir işletme teşekkül ediyor. İşletmenin yanında da bu aile var. Aile umumiyetle işletmenin patronu ama ailenin devamlı karışımı yok. İşletmenin patronu aileden layık gördüğü liyakatle insanı seçiyor, işletmeye alıyor, beğenmez ise çıkarıyor. Demek ki aile işletmesini o patron temsil ediyor aile değil.

Şimdi şirkete gelince, şirketteki durum bambaşka oluyor. Aile fertlerini, bu müessese menfaatlerinden nema alacak isimleri hissedar yapıyorsunuz. Hissedar yaptığınız zaman aile şirketi oluyor. Siz anayasa da yapsanız, hukuki hakları ortaya çıkıyor, ama aile

işletmeleri, hukuki haktan ziyade pedersahi, babanın hâkimiyetinde patronun hâkimiyetinde bir işletme oluyor.

O bakımdan dikkatimi çektiği için, bu hususta zaten güzel çalışmaların varolduğunu biliyorum ve bunu etüt edeceğim ama bu mühim noktaya değindiği için hocamıza teşekkür ediyorum. Ben Hacı Bekir'in 200 senelik tarihinde de bunu sezdim. Yani geniş bir aile ki, piyanist olan var, Milli Marşımızın yazarı var, ancak onlar ayrı yolları seçmişler ama şirketin muvaffakiyeti ile gurur duymuşlar. Menfaatleri olmuş veya olmamış ayrı ama tamamen şirketin ticari ve idari sorumluluğuna girmemişler. Dolaylı olarak bu husus aileye hatta çalışana da bir zevk vermiştir. Böyle bir başarı düşünün.

Belirttiğim gibi 14 tane krallığın hükmünü tamamladığı zaman da böyle bir firmada çalışmak. Ben bile aileye sonradan girdim. Hocamız aile kültüründen de bahsetti. Ailenin kültürünün dışında başka bir kültür almış aileden gelmiş olmama rağmen intibak edebildiğim için beni de bünyesine kabul etti. Aileden biri olsaydım ancak liyakatim olmasaydı bu işletmenin başında olmazdım. Bu itibarla Hacı Bekir'in tarihçesini sizlere aktarmış bulunuyorum.

Bir de düşünün ki aile içi geçimsizlikler, siyasal olaylar ve Kırım Harbi'nden başlayan 4 tane de büyük harp, ekonomik krizler var. Şimdi bir noktaya işaret etmek istiyorum. İktisatçılar ne der bilmiyorum: Büyümenin yanında küçülmeyi bilmek de bir kudret, bir sağlamlık. Çünkü büyüyüp büyüyüp patlarsınız o büyümeniz ne işe yarar? Yani demek ki hareketlerinize hâkim olabilmelisiniz. Atasözü ile ifade etmek gerekirse "ayağını

yorganına göre uzat". Sizi bazı risklerden uzak tutacaktır. Ben bu müesseseyi Türk folklorunun Türk halkının bir parçası olarak kabul ediyorum. Dolayısı ile rizikoya sokma hakkını kendimde görmüyorum ve emin adımlarla hareket edilmesi düşüncesini taşıyorum. Çünkü ileride veyahut daha önce de tenkit edildi, büyümek de bir olgudur.

***Büyümenin yanında küçülmeyi bilmek de bir kudret, bir sağlamlık. Çünkü büyüyüp büyüyüp patlarsınız o büyümeniz ne işe yarar?***

Bu itibarla bu tariheye umumiyetle sizlerden ve bu tarz kongrelerden edindiğim bilgiler ışığında şöyle devam edeceğim: Aile işletmeleri için en tehlikeli nesil üçüncü nesil. Çünkü ikinci nesil zaten kurucunun dehası, otoritesi altında iş yapıyor. Bu itibarla büyük bir kriz olmadıkça ikinci neslin yanlış hareket etmesinin ben imkânsız olduğu kanaatindeyim. Üçüncü nesle geldiği zaman aile hem genişlemiş oluyor. Hem de ailenin beklentileri değişebiliyor. Bu durumda aile şirketinin yaşaması aile fertlerinin beklentilerine cevap vermesine bağlı olmaktadır. Beklenti yalnız para değil, şöhret, itibar, bunların hepsi aile bireylerine yansıyor. Damatlar gelinler geliyor, aile genişliyor ama bu katılımlar farklı kültürlerden olduğu için, zaman zaman beklentilerine cevap alamadıkları durumlarda aile içinde çatışmalar olabiliyor. Tekrarla söylemek gerekirse üçüncü nesilde ailenin genişlemesi fazla olmaktadır.

Ben üçüncü nesilden sonra geldim ve bunun için rahat bir zamana geldim yani üçüncü nesilde problem varsa atlatılmıştır. Hani Fransızların bir deyimini vardır: "Yağmurdan sonra iyi hava gelir". Ben bu süreçte bir şeyler yapmaya gayret ettim ve bunu bayrak yarışı olarak nitelendirdim. Ben Hacı Bekir müessesesinde emanetçiyim dedim ama benden sonraki nesilleri ve görevlileri bayrak yarışında iştirakçi olarak kabul ediyorum. Mühim olan bu bayrağı iyi zamanda ve iyi şartlarda teslim edebilmek... Bu aileden olabilir veya bizim içimize katılan bize kuvvet veren profesyoneller olabilir. Önemli olan bu antika koruyabilmek. Yani antika bir tabakta yemek yemek ne kadar keyif verici olsa bile bu ancak önemli zamanlarda olduğu takdirde devamlılığını sürdürecektir, yani iyi korunması ile ilgilidir. Bana bu vazife teklif edildiği zaman 5-6 sene eğitim görevlisi olarak Teknik Üniversite'de çalışmış, daha sonra da inşaatlarda görev almış bulunuyordum. İşte bu şartlarda vazifeye davet edildim, ancak başaramasaydım durmazdım, duramazdım, tutmazlardı da diyebilirim. Bu itibarla bu hususu takdirlerinize bırakıyorum.

Bu nazik ve bize şeref veren davete Hacı Bekir camiası olarak bir katkımız olduysa, hiç değilse tarihçemizle çok memnun olurum. Teşekkür eder, saygılarımı sunarım.



## **FATMA DURMAZ YILBİRLİK**

**DURMAZLAR MAKİNA YÖNETİM KURULU BAŞKAN YARDIMCISI**

### **Özgeçmiş**

1960 yılında Bursa'da doğmuştur. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü mezunudur. Mezuniyet sonrası Durmazlar Makine'de uzun süre Finans Müdürü olarak görev yapmıştır. Şu anda şirketin Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısıdır. Evli ve bir çocuk sahibidir. İngilizce bilmektedir.

Tarih içerikli seyahatlerde bulunmaktan ve iş geliştirme programlarını takip etmekten büyük zevk duyar. 2009 yılı Dünya Kadınlar Gününde 3 Ödüle birden layık görülmüştür. "İş ve Sosyal Yaşamda Yılın İş Kadını" olarak Bal-Göç tarafından ödüllendirilen Fatma Durmaz Yılbirlik, Durmazlar Makine'nin Eğridere'liler Derneği'ne katkılarından dolayı da dernek tarafından ödüllendirildi. Kendisine üçüncü ödül ise Üniversiteli Kadınlar Derneği'nin ilk ödülü olarak, Eğitime Katkılarından dolayı verildi. Ayrıca Siyaset Dergisi tarafından da "Yılın İş Kadını" ödülünü almaya layık görüldü. Fatma Durmaz Yılbirlik ayrıca Bursa Sanayici ve İş Adamları Derneği (Busiad), Capital Ceo Club, Kalder ve Bukiad Üyesidir.

**FATMA DURMAZ YILBİRLİK****DURMAZLAR MAKİNA YÖNETİM KURULU BAŞKAN YARDIMCISI**

Durmazlar Makine benim gözümde Türkiye'ye mal olmuş bir firma... Neden böyle söylediğimi biraz sonra daha iyi anlayacaksınız.

1956 yılında Bursa'da kurulmuş olan Durmazlar Makine'nin bir üyesiyim. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısıyım, aynı zamanda Kurucumuz Ali Durmaz'ın kızıyım. Babam Ali Durmaz Bulgaristan göçmeni olarak Bursa'ya yerleşmiş ve çok küçük yaşta Durmazlar'ı

kurmuş. Kendisi çalışmayı çok severdi, gece gündüz günde 20 saat çalışırdı diyebilirim İlk olarak torna tezgâhı yapmakla başlamış işe. Torna tezgâhından sonra tekstil makineleri yapmış daha sonra da ihtiyaç doğduğunda saç işleme makineleri yapmaya başlamış. Saç işleme makineleri yani her türlü demiri sacı kesen, biçen, bükten makinelerin ilk ihracatını 1975 yılında yaptı. Makine sektöründe ilk ihracatı yapan kişi olarak anılması da bizlerin gurur duymasını sağlıyor. 1975 yılından sonra makinelerimizi daha teknolojik üretmeye başladık.

Ben firmada çalışmaya 1994 yılında dahil oldum, daha önce çalışmıyordum. Uludağ Üniversitesi İşletme mezunuyum. İşe ilk olarak finans yöneticiliğiyle başladım daha sonra Genel Müdürlük görevini aldım. Şu anda Genel Müdürlük ve Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı yapıyorum. Bundan sonra da Genel Müdürlük görevimi arkadaşlarıma devrederek Yönetim Kuruluna ve yönlendirici pozisyonuma ağırlık vermek istiyorum.

Biz de tüm aile şirketleri gibi bir takım sıkıntılar yaşadık. Aile şirketleri biliyorsunuz yüzde 70 birinci kuşakta ya kapanıyor, ya satılıyor ya da batıyor. İkinci kuşağa çok az aile şirketi devroluyor yüzde 22–25 seviyelerinde. Daha sonra da üçüncü kuşağa devreden çok az şirket kalıyor. Biz şu anda 3 kardeş ikinci kuşağız ve birlikte yönetmeye çalışıyoruz. Ben aile şirketlerinde şunu gördüm ve çok önemli olduğunu düşünüyorum: Lider kurucunun yani babanın ki genellikle de baba oluyor en önemli vazifesi bence ikinci kuşağı daha sonra da yine liderin üçüncü kuşağa devrederken en önemli görevi rolleri çok iyi tanımlamak.

***Aile şirketleri  
profesyonel  
hayatla kişisel  
hayatın iç içe  
geçmesinden  
doğan çatışmalar  
nedeniyle  
sorunlar yaşayan  
şirketler...***

Gerek kardeşler arasında belki daha sonra kuzenler yeğenler arasında şirket liderinin, firma liderinin eğer rolleri çok iyi tanımlanırsa ve bu arada aileyi de birbirine bağlı olarak tutabilirse çok uzun yıllar yaşayacağını düşünüyorum. Bunu çok önemsiyorum; çünkü aile şirketleri profesyonel hayatla kişisel hayatın iç içe geçmesinden doğan çatışmalar nedeniyle sorunlar yaşayan şirketler. Bir tarafta ailesiniz, duygularınız var, birbirinize bağlısınız, bir tarafta da çıkarlarınız var, profesyonel bir iş yaşamı var. İşte çatışma burada başlıyor ve bu çatışmayı da iyi yönetmek gerek. Burada ilk önce birinci kuşakta lidere, daha sonra da ikinci kuşakta yine şirkettekilere çok önemli bir vazife düşüyor. Aileyi bağlı tutabilmek.

Ben, babam bizi bırakıp gittiğinde şunu gördüm ikinci kuşak olarak. Babamın yaşadığı, yani firma kurucusunun yaşadığı sıkıntılarla bizim sıkıntılarımız farklı. Firmayı kurduğunda aile şirket yöneticisi daha amatör, daha canla başla kurmuş, değerleri farklı, etikleri var böyle sosyal değerlerini inşa etmiş dürüstlük, ahlak kuralları yanında tek karar verici mekanizma, çok çalışmış, çok uğraşmış, paylaşmak da zor, delege etmek de zor. Ben bunu babamda yaşamadım. Şöyle; bize kolay delege etti, takip etti ama bırakmadı.

Arkadaşları gelip de ona "Ali Bey niçin bırakmıyorsun, bu kadar çok çalışıyorsun" dediğinde bir hikâye anlatmıştı onu hiç unutmuyorum:

"Büyük Yavuz Zırhlısı denizde ilerliyormuş. Kaptan ufukta bir ışık görünce ışığa çarpmamak için geminin ikaz sirenlerini çalmış. Karşıdan herhangi bir cevap yok, birkaç defa daha çalmış ikaz sirenini, yine cevap yok. Bunun üzerine hoparlör ile 'Çekil önümden yoksa parçalanacaksın' diye ikaz ediyor. Karşısındaki ışık bu sirenden rahatsız olmuş ama hareket edemiyor. demiş ki gemiye 'Sen Yavuz Zırhlısı isen ben de deniz feneriyim'."

***Yapılan iş ne olursa olsun kişiliğimizin güvencesini sunmak çok önemli. Sosyal sermayeyi büyütme, sağlıklı bir işletmeyi inşa etmeye yönelik, bireyleri bir arada tutan, ahlaki değerleri ve erdemi korumak gerekiyor.***

O yüzden babam derdi ki ben mendireğim. Yani çocuklarım çalışacak ama ben onları gözleyip gerektiğinde dur diyeceğim. Babamın aramızda çok güzel bir geçiş yaptığını düşünüyorum, rollerimizi belirledi. Biz 3 kardeş arasında birbirimize düşmedik bunda tamamen babamın katkısı olduğunu düşünüyorum ve tam tersine daha da bağlandık, daha da güçlendik.

İkinci kuşak şu sıkıntıyı da yaşıyor: Belki herkes benim kadar açık anlatmayabilir ama ikinci kuşak, baba yani kurucu bırakıp gittiğinde dış dünyanın tüm gözleri üzerine çevriliyor, biz bunu yaşadık. Tüm gözler üzerimize çevrildi, 'ne olacak, kardeşler arasında nasıl bir geçiş yaşanacak, kavga mı edecekler, şirket nereye gidecek'; bizim tüm bu söylenenleri çok iyi cevapladığımızı düşünüyorum.

Babam gideli bu sene 5 yıl oldu. Şöyle sorunlarla karşılaştık. Amatör yaşam büyüyor, şirket büyüyor başta yapılan sadece o sermaye bulma girişimleri, pazara girme girişimleri, üretimle uğraşma girişimleri daha sonra daha gerçek bir dünyaya bırakıyor kendini. Biliyorsunuz farklı yönetilmek zorundasınız. İşte burada firmanın çok iyi yönetilmesi gerekiyor, geçiş yapması gerekiyor, bu da kurumsallaşmayla gerçekleşiyor. Kurumsallaşma dediğimiz şey de bizlerin o aile ortamında artık profesyonel yöneticilerle birlikte karar mercisini oluşturup, ortak akılda buluşup yani tek lider kararlarından çıkıp, o kararlarla firmayı yönetmek demek oluyor. Bence kurumsallık böyle bir olgu;

- Bir yöneticiden, lider yöneticiye
- Günübürlük yönetimden, stratejik yönetime
- 'Ben bilirim'den, ortak akıla
- Kişisel Kültürden, kurum kültürüne
- İmajdan, itibara
- Sıradan olmaktan, marka olmaya geçiş...

Bu geçişi biz yaşıyoruz, yaşadık artık tamamlamak üzereyiz. Şu an üçüncü nesil de bizimle birlikte. İnşallah bundan sonraki nesillere de rahat bir geçiş yaparak firmamızı çok daha ileriye taşıyacağımıza inanıyorum.

Yapılan iş ne olursa olsun kişiliğimizin güvencesini sunmak çok önemli. Sosyal sermayeyi büyütmek, sağlıklı bir işletmeyi inşa etmeye yönelik, bireyleri bir arada tutan, ahlaki değerleri ve erdemi korumak gerekiyor. Çünkü 52 yıllık bir firma ve Türkiye'deki diğer üretici firmaların yatırımlarını yönlendiren bir firma.

Bizim sektörümüz her sektöre hitap eden bir sektör, her türlü sektörde bizim yaptığımız makineler kullanılmak zorunda. Çünkü demirin girdiği her yerde bizim makinelerimiz olmak zorunda. Ticaret yapanlar ne olur alınmasınlar, sanayi çok emek isteyen bir sektör. Sanayinin ülkeyi ileriye götürmesi için, daha teknolojik, elektronik ürünleri yurdumuza getirmesi lazım. Ben böyle bir misyon üstlendiğimizi düşünüyorum ve bunu en ileriye doğru taşıyacağımıza inanıyorum.



**OYA COŞKUNÖZ YÖNEY COŞKUNÖZ HOLDİNG YÖNETİM KURULU ÜYESİ****Özgeçmiş**

12 Şubat 1969 tarihinde İstanbul'da doğan **Oya Coşkunöz Yöney**, ilk, orta ve lise öğrenimini Özel Şişli Terakki Lisesi'nde tamamladı. 1987-1988 yıllarında İngiltere'de dil eğitimi ve takip eden yıllarda İsviçre Franklin College'de işletme eğitimi aldı. İş hayatına İstanbul Oto A.Ş.'de Satış ve Pazarlama Elemanı olarak başlayan Oya Coşkunöz Yöney, lisans eğitimini Amerika'da Golden-Beacom College İşletme Bölümü'nde tamamladı.

1995 ve 1997 yılları arasında Coşkunöz Metal Form, Makina Endüstrisi ve Ticaret AŞ'nin çeşitli bölümlerinde staj gördükten sonra; 1997-2001 yılları arasında ise; Mali ve İdari İşler Genel Müdür Yardımcısı görevlerini yürüttü. 2001 yılından itibaren Coşkunöz Holding AŞ'de göreve başlayan Oya Coşkunöz Yöney, 2007 yılına kadar Holding Mali ve İdari İşler Koordinatörü görevini sürdürdü. 2008 yılından itibaren Mali İşler ve Stratejik Planlama Koordinatörlüğü görevini üstlenen Oya Coşkunöz Yöney, yine Holding bünyesinde yer alan Bursa Coşkunöz Eğitim Vakfı Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yapmaktadır. Coşkunöz Holding Yönetim Kurulu Üyesi olan Oya Coşkunöz Yöney, kurum dışında BUSİAD Başkan Yardımcılığı, Çağdaş Eğitim Kooperatifi Yönetim Kurulu Üyeliği ve Bursa Tophane Endüstri Meslek Lisesi Güçlendirme Vakfı'nın da Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini sürdürmektedir.

Evlü ve iki çocuk annesi olan Oya Coşkunöz Yöney, İngilizce ve İtalyanca bilmektedir.

**OYA COŞKUNÖZ YÖNEY COŞKUNÖZ HOLDİNG YÖNETİM KURULU ÜYESİ\*****AİLE İŞLETMELERİNDE  
BÜYÜME ve SORUNLARI**

2000 yılından bu yana 2. kuşak aile temsilcileri ile yönetimine devam eden ve ana faaliyet konusu otomotiv yan sanayi olan Coşkunöz Holding'in temelleri, 1950'li yıllarda M. Kemal Coşkunöz tarafından atılmıştır.

Coşkunöz Holding şirketleri, kurucusu ve kuruluşu itibarı ile sanayide ve sosyal alanda

pek çok ilke imza atmıştır. Bursalıların "duayen" sanayici olarak tabir ettikleri, aynı zamanda teknik lise öğretmeni olan M. Kemal Coşkunöz, Türk sanayinin yokluk zamanlarında "devrim" niteliğinde işler yapmıştır. Ülke ekonomisine ve gelişimine katkı sağlayan ilkler arasında Coşkunöz Holding tarafından gerçekleştirilen Türkiye'de ilk patentli markalama makinesi, akümülatör maşasının seri üretimi ve ilk yağ keçesi, ilk çelik karoseri ve ilk şoför kabini üretimleri büyük bir gurur kaynağıdır.

Ülke ekonomisiyle birlikte büyümek hedefi ile yola çıkan M. Kemal Coşkunöz, grubun ilk anonim şirketi olan Coşkunöz Metal Form AŞ'ni 1973 yılında kurmuştur. Bugün 900 çalışanıyla Coşkunöz Metal Form, başta otomotiv sanayi olmak üzere sac şekillendirme kalıpları, montaj ve ölçü kontrol fiyestürleri, hidrolik, mekanik presler ve direnç kaynak makineleri imali, üretilen kalıplarla çelik ve alüminyum alaşımlı sac malzemelerin şekillendirilmesi, montajı konularında üretim yapmaktadır. Şirket, Türk otomotiv

\* Oya Coşkunöz Yöney'in 3. Aile İşletmeleri Kongresi'ndeki konuşmasına temel olan yazıdır.

sanayinin gelişiminde ve yerleşmesinde büyük katkılar sağlamış ve Türkiye'nin 500 en büyük firması arasında yer almaktadır.

Kemal Coşkunöz 1976 yılında Bursa bölgesinde Türk Metal Sanayi Sendikası ile ilk sözleşme imzalayan işveren olmuştur. MESS Bursa şubesi ve BUSİAD'ın ilk kurucuları arasında yer almıştır.

1975 yılında yağ keçeleri ve kauçuk metal parçalar üretimi ile çalışma hayatına başlayan BELTAN, 1983 yılında COŞKUNÖZ Holding bünyesine katılmıştır. 1997 yılında Freudenberg firmasıyla gerçekleştirilen ortaklık ile Beltan Vibracoustic adını alan firma Otomotiv Sanayi için Titreşim Önleyici ve Dinamik Sönümleyici'lerin üretimine odaklanmıştır. 1985 yılında grup şirketlerine hizmet vermek için kurulan Cem Taşımacılık, bugün güçlü tır filosu ile Türkiye genelinde taşımacılık sektörüne hizmet vermekte ve büyümeye devam etmektedir.

M. Kemal Coşkunöz'ün 1992 yılında kendi yaptığı kaynak hattı ile kurduğu Coşkunöz Radyatör, ısı sektörüne, panel radyatör ve havlupan üretmekte, bu alanda Türkiye'nin ilk 3 firması arasında yer almaktadır. 20 yıldır savunma sanayine aralıksız hizmet eden Coşkunöz Holding; 2006 yılında Eskişehir'de Coşkunöz Savunma ve Havaçılık'ı kurmuş ve bu şirket ikinci kuşak aile bireylerinin Kemal Coşkunöz'e bir armağanı olmuştur.

Tüm bu sanayi yatırımlarının yanı sıra, ülkemiz sosyal sorumluluk projeleri ilkleri arasında sayılan Coşkunöz Eğitim Vakfı ayrı bir önem taşımaktadır. Toplumsal sorunların çözümünde her bireye sorumluluk düştüğüne inanan, kendisi de aynı zamanda teknik lise öğretmeni olan Kemal Coşkunöz, eğitimin, ülke kalkınmasında büyük rol oynadığına inanıyor, gençliğin yetişmesine hizmet etmenin, bir insanlık ve vatan borcu olduğunu düşünüyordu. Bu inançla, mesleki eğitime katkı sağlamak, sanayide yetişmiş teknik ara eleman ihtiyacını karşılamak ve daha da önemlisi mesleksiz gençleri iş ve meslek sahibi yapmak için 1988 yılında Coşkunöz Eğitim Vakfı'nı kurmuştur. Vakıf kurulduğu günden itibaren; mesleki eğitimi, sanayi ihtiyaçlarına uygun olarak son teknoloji ve uygulama ile üretimle yakın temas içinde gerçekleştirmektedir. Coşkunöz Eğitim Vakfı'nın ilk ve en önemli projesi olan "Meslek Edindirme Programı" düz lise mezunu gençlere 18 aylık

uygulamalı eğitim vermektedir. Bu program Milli Eğitim Bakanlığı ile yapılan protokol sayesinde, Endüstri Meslek Lisesi diploması alma hakkı kazandıran ilk özel girişimdir.

Kuruluşunun 20. yılını kutlayan Coşkunöz Eğitim Vakfı, 1997 yılında kurup MEB'e devrettiği teknik lise, verdiği burslar, düzenlediği meslek edindirme programları ve uzmanlaştırma eğitimleri ile teknik eğitime pek çok alanda destek vermeye devam etmektedir.

## ***BİR AİLE ŞİRKETİ OLARAK COŞKUNÖZ HOLDİNG YÖNETİMİ***

### **2. Kuşağa Devir ve Büyüme Sürecinde Kültür Aktarımı:**

2. kuşak yönetim ile faaliyetlerine devam etmekte olan grubumuzda aile şirketleri açısından 2 temel unsur tarihsel anlamda aynı dönemde birlikte gerçekleşmiştir; birinci kuşaktan ikinci kuşağa yönetimin devri ile grup çapında gerçekleşen büyüme eşzamanlı olmuştur. İkinci kuşak 7 yıl önce devraldığı ciroyu 20 kat büyütürken, bugün Coşkunöz Holding ve şirketlerinde istihdam da % 100 artmıştır.

Bu iki unsur ile birlikte Coşkunöz Holding'in devamlılığı ve büyümesindeki başarı ilk olarak birinci kuşağın, ikinci kuşağa devir için gereken koşulları planlaması, rolleri belirlemesi ve kontrol mekanizmalarını doğru kullanması olarak özetlenebilir. Bahsettiğimiz planlama süreci aslında işlerin devrinden yıllar öncesine dayanmaktaydı ve bu sebeple, şu an grubun yönetimindeki tüm aile bireyleri daha lise yıllarından itibaren grup dışındaki bağımsız firmalarda staj ve çalışma yoluyla iş hayatına alıştırmaya çalışılmış ve ayrıca çalışma alışkanlıkları, yetenekleri gözlemlenmiştir. Ayrıca, ikinci kuşağa yönetimin devri sırasında orta ve uzun vadeli şirket hedeflerinin belirlenmiş ve bir kısmının faaliyetlerinin başlamış olması ikinci kuşağın işleri devralma sürecinde hedefe odaklı bir yapıda çalışmalarını gerçekleştirmesini sağlamış ve adaptasyon süreci daha kısa sürede ve sancısız olmuştur. İkinci kuşak temsilcileri açısından büyüme evrelerinde şirket yönetimini devralma noktasında en önemli unsurlardan ilki birinci kuşak temsilcilerinin şirket başarıları açısından önem arz eden güçlü yönlerini ve kurumsal kimliğe yansımış şirket değerlerini devam ettirmek yönünde çabaları olmuştur.

Örneğin; şirketler grubumuzun kurucusu M. Kemal Coşkunöz'ün hayat felsefesinin temelini oluşturan "bir iş yapıyorsam en iyisi olmalıyım" sözü ile kaliteli ve doğru ürünü üretmek ve yeni iş alanlarına ancak uzmanlığı ve şirket yetkinlikleri doğrultusunda dâhil olmak konusundaki hassasiyeti bugün kurumsal bir ilke olarak Coşkunöz Holding'te stratejileri şekillendirmektedir.

***"Kemal Hoca" bizleri de bu yönde destekler, kendi grubumuzda patron çocuğu olarak değil, farklı firmalarda maaşlı personel olarak çalışan gözüyle, işleyişi ve yönetimi yorumlamamızı isterdi.***

Holding içinde grubumuzu güçlü kıldığına inandığımız, müşteri beklentileri doğrultusunda farklılıklarımızı ortaya koyan temel grup yetkinliklerimizi yönettiğimiz bir Temel Yetkinlikler Koordinatörlüğümüz bulunmaktadır. Bu koordinatörlük yönetiminde ilgili yeteneklerimiz şirketlerimizin stratejik planlarına göre

yapılandırılmakta, yeni iş alanları ile ilgili çalışmalarda uzman olduğumuz bu yetkinlikler yönünden yapılabirlik çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla, aile şirketlerinde büyüme sürecinde başarıyı getiren bazı geleneksel değer ve çalışma biçimleri detaylı şekilde analiz edilmeli ve günümüz iş ve rekabet koşulları içinde yeniden yapılandırılmalıdır.

Ama belki bundan da önemlisi; ikinci kuşak 3 kardeşin tek hedefe kilitlenmeyi tercih etmeleridir. Coşkunöz grubu yaşmalı ve büyümelidir.

Diğer önemli örnek ise bir iş yaparken en iyisi olmak gibi bir felsefeyi hayata geçirmek için Kemal Hoca'nın en belirgin çalışma tarzı olan hedeflere ulaşmak için doğru kişilerle çalışmak, ekip ruhunu desteklemek ve herkesin fikrinden faydalanmak konusundaki yönetim şekliydi. Bugün bile holding genelinde pek çok kıdemli arkadaşım çeşitli projeleri hayata geçirirken hoca ile birlikte saatlerce çalıştıklarını, aynı masayı paylaştıklarını, mesailerde birlikte yedikleri akşam yemeklerini keyifle anlatırlar.

"Kemal Hoca" bizleri de bu yönde destekler, kendi grubumuzda patron çocuğu olarak değil, farklı firmalarda maaşlı personel olarak çalışan gözüyle, işleyişi ve yönetimi yorumlamamızı isterdi. Bu sebeple, hiçbirimiz tepeden, doğrudan yönetime, yönetim

kurullarına girmedik. Bugün, pek çok yönetim kitabında ve eğitimlerde, konferanslarda en çok vurgulanan kavramlardan olan "Takım Çalışması" ve "Katılımlı Yönetim" belki o günlerde kullanılan terimler değildi ama bugün bahsi geçen kitapları okurken, eğitimlerde, konferanslarda dünyaca ünlü guruları dinlerken hep o yıllarda makinenin başına geçmiş ve çalışanlarından bilgiler alan veya onlara bir şeyler anlatan Kemal Coşkunöz gözümde canlanıyor. Grubumuzun büyüyen yapısında tüm çalışanlarımızla birebir iletişimi tek merkezden sağlama olanağımız elbette ki bulunmamakta. Fakat İK sistemlerinde ve hatta Stratejik İş Planlarımızın oluşturulmasında "Katılımlı Yönetim" modelini kullanıyor ve tüm faaliyetlerimizde insan odaklı yaklaşımımızı bu şekilde hayata geçiriyoruz.

### **Büyüme Hedefli Stratejik Yapıda Aile Fertlerinin Yönetime Hazırlanması:**

Büyüme odaklı bir grupta, aile fertlerinin yönetimdeki rollerinin planlanması da şirket ihtiyaçları ve aileden şirkete dâhil edilecek kişilerin hazırlanması açısından önem arz etmektedir. Şirketlerin gelişme evrelerinde profesyonel yönetimin organizasyonel yapı içinde kendi ekibi ile hızlı ve çevik hareket etmesi gerekmektedir.

Bu açıdan, aileden katılacak kişinin hem şirket kültürüne uyumlu olması hem de teknik nitelikler açısından yeterliliği sağlanmalıdır. Bu sebeple, yeni neslin eğitimini tamamlamasının ve eğitim sırasında iş hayatına uyumu açısından grup dışında yaşadığı

iş deneyimlerinin ardından, 25-30 yaşlarında şirket içinde sorumluluklar alması, 35 yaşlarında yönetsel fonksiyonlarda bulunması konusunda planlama yapmaktayız. Bu planlamayı hem şirket hem de aile ferdi açısından Kariyer Planlama modeli içinde yapmakta, hangi aile ferdinin, hangi kritik süreçlerinde yer alacağı ve ne tip konularda çalışma yapacağını detaylı olarak takvim şeklinde hazırlamaktayız. Fakat belirtmeliyim ki, belli bir eğitim alan her aile bireyinin mutlaka şirketlerimizde görev alacağı şeklinde bir kural yoktur.

*...şu an grubun yönetimindeki tüm aile bireyleri daha lise yıllarından itibaren grup dışındaki bağımsız firmalarda staj ve çalışma yoluyla iş hayatına alıştırılmaya çalışılmış ve yetenekleri gözlemlenmiştir.*

### Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Yolları:

Coşkunöz Holding ülkemizdeki pek çok şirket gibi bir aile şirkettir. Fakat yapı olarak kurumsallaşma yolunda adım atmamış ve bu konuda 1995 yılından itibaren çalışmaya başlamıştır.

Kurumsallaşma yolunda birkaç örnek vermemiz gerekirse; 1998 yılında grubumuzun

*Her değişim, yanında sorunları da beraberinde getirmektedir. Tüm sorunlar aynı zamanda gelişim fırsatıdır da...*

amiral gemisi Coşkunöz Metal Form ilk kez Bursa'da BUSİAD-Kalder Toplam Kalite Ödülü'nü almış, bu ödülün ardından 2. yıl da yine holding firmalarımızdan Beltan Vibracoustic A.Ş. ödüle hak kazanmıştır. Coşkunöz, Savunma Sanayi için üretim yapan ve AQAP belgesi olan Türkiye'deki 5 şirketten biri olma hakkını kazanmıştır.

Bursa'da Kurumsal Kaynak Yönetimi olarak da adlandırılan ERP(SAP) programını pek çok ana sanayi firmasından önce 1997 yılında Türkiye'de ilk olarak satın alan tamamı yerli sermayeli ilk grup Coşkunöz olmuştur. Yanı sıra, şirketlerin yönetimini sağlıklı olarak gerçekleştirmek ve iyi uygulamaları şirketlere yaymak, ortak fırsatları yakalamak amacıyla holdingleşme çalışmaları da 2000'li yıllarda başlamıştır. Yaşanan tüm olumlu gelişmelerin ve hızlı büyümenin getirdiği pek çok sorun da bu ve benzeri süreçlerde yaşanmıştır. Şirketlerin büyümesi için malzeme, makine vb. kaynakların dışında farklılık yaratan en önemli faktör, kurumların insan kaynağıdır.

Bir taraftan profesyonel yöneticilerin yönetim tarzları ile geleneksel yönetim modellerinin entegrasyonu, diğer taraftan kalifiye çalışanların istihdamı ve sürekliliği, organizasyonel büyüme anlamında bu süreçte önem taşıdı. Ana müşteri grubumuz olan otomotiv ana sanayinin yüksek kalite beklentisi ve kıyasıya rekabet ortamında var olabilmek ve hatta bu ortama yön vermek için yöneticilerin ve çalışanların nitelikleri üst düzeyde olmalıdır.

Bursa piyasası içinde pek çok ulusal ve uluslararası firma arasında, nitelikli işgücü açısından çekim merkezi olmak, oldukça maliyetli ve üzerinde dikkatli planlamalar yapılması gereken bir süreçtir. Dolayısıyla, büyüme sürecinde ilk tasarlanması gereken

süreçlerden biri organizasyonel yapılanma ve insan kaynakları yönetimi olarak öne çıkmıştır. Büyüme sağlamak, öz kaynaklarla yapılan yatırımları desteklemek, uluslararası alanda çok uluslu firmalarla şirket evlilikleri gerçekleştirmek ve dünya pazarını hedeflemek için finansal yönetim üzerinde detaylı çalışmalar yapılmalıdır. Her bir ana fonksiyon için aile fertlerinden en az birinin uzmanlaşması dikkate alınarak planladığımız yapıda, ben de finansal yönetim alanında şirketler grubumuzda personel ve yönetici olarak görev almanın çok büyük kazançlarını yaşadım. Amerika'da okurken öz kaynakla değil borçlanarak büyüme öğretmişlerdi ama ülkeme döndüğümde beri üç kriz atlattınca öz kaynakla büyümenin önemini yaşayarak öğrenmiş oldum.

Her değişim, yanında sorunları da beraberinde getirmektedir. Tüm sorunlar aynı zamanda gelişim fırsatıdır da... Profesyonellerin iş planları, şirket gelişim yapıları, büyüme için fırsatlar değerlendirilirken bu gelişmelerin ailenin beklentilerine uygunluğu ve profesyonel yönetimde olmayan aile fertlerinin ailenin şirket stratejilerine bakış açısı ve büyüme planları konusundaki düşünceleri iyi etüt edilmez ise büyük bir grubu yönetmek ve iş hedeflerini gerçekleştirmek konusunda çok büyük problemler yaşanabilir.

2006 yılında grubumuzun büyüme hedefi ile hem yerleşim hem de iş çeşitliliği anlamında gelişimini kurumsal bir yapıda kontrol ve denetim mekanizmaları ile gerçekleştirmesi açısından bir reorganizasyon çalışması yapıldı. Bu yapıda holding vizyonu tekrar gözden geçirilmiş, grup içi sinerjiyi yakalamak adına holding içinde çeşitli komiteler kurulmuştur. İlk kurulduğundan beri yönetim kurulları ve denetleme kurullarında aile dışından profesyonellerin yer alması, 1970'li yıllarda "Kalite El Kitabı" ve organizasyon şeması olan şirket, kurumsallaşma yolunda komitelerle profesyonelliğini zenginleştirmiştir. Bu komiteler grup içi iletişimi sağlamak, yeni geliştirilecek fonksiyon ve iş alanlarına odaklanmak, yeni iş alanlarının test edilmesi ve yapılabirlik analizini gerçekleştirmek, faaliyetleri denetlemek gibi pek çok fonksiyon üstlenmektedir. Holding Yönetim Kurulu, Holding İcra Kurulu ve Şirket Yönetim Kurulları'nın dışında merkezde oluşturulan komitelerimiz Denetleme Komitesi, İşbirlikleri Komitesi ve İş Geliştirme Ekipleri olarak sıralanır.

Aile beklentileri ve görüşlerini almak ve sistematik bir şekilde gerekli değerlendirmeleri yapmak için bir Aile Konseyi oluşturulmuştur. Sırada Aile Anayasası vardır ve yazılmaktadır. Holding, komiteler ve aile arasındaki iletişim ve iş yapış şekilleri bu şekilde belirli kurallara dayandırılarak kurumsallaşma yolunda yol katedilmiştir.

Büyüme ve büyürken güçlü değerlerimizi korumak, terk etmemiz gereken alışkanlıklarımızı iyi analiz etmek ve daha da zoru tüm bunlarla yüzleşmek, değiştirmek uzun yıllar ve büyük emekler gerektiriyor...

**Öğleden Sonra****Birinci Paralel Oturum, 14.30-16.00****AİLE İŞLETMELERİNDE GELECEK VE ÇOCUKLAR:  
ÖNCESİ, SONRASI VE SORUNLAR****Prof. Dr. BENGİ SEMERCİ** BENGİ SEMERCİ ENSTİTÜSÜ KURUCUSU \***Özgeçmiş**

*Prof. Dr. Bengi Semerci, 1986 yılında Hacettepe Tıp Fakültesi'nden mezun oldu. Zorunlu hizmetini tamamladıktan sonra, sırasıyla erişkin psikiyatrisi uzmanlığını ve çocuk ve ergen psikiyatristi uzmanlığını aldı. 1998 yılında doçent oldu. Hacettepe Tıp Fakültesi'nde uzun süre öğretim üyeliği yaptıktan sonra üniversiteden ayrılarak İstanbul'da çalışmaya başladı. 2004 yılında profesör olan Semerci, kurucusu olduğu Bengi Semerci Enstitüsü'nde eğitim çalışmalarının ve serbest hekimliğin yanı sıra Yeditepe Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde Çocuk ve Ergen Ruh Sağlığı Anabilim Dalı'nda öğretim üyeliği yapmaktadır. Semerci, ayrıca Bengi Semerci Enstitüsü bünyesinde, Devlet Bakanlığına bağlı İstanbul İli Sosyal Hizmetler Kurumları için, özellikle sokak çocukları, suça karışan çocuklar ve ticari cinsel sömürüye uğrayan kız çocukları için bakanlığın ve valiliğin bilimsel koordinatörlüğünü sürdürmektedir. Bu konuda yaptığı çalışma ile yurtdışında ödül kazanmıştır. İstanbul Çocukları Vakfı Yönetim Kurulu Üyesi, TUGİAD (Türkiye Genç İş Adamları Derneği), Türkiye Psikiyatri, Çocuk ve Genç Psikiyatrisi, Nöropsikiyatri, Politik Psikiyatri Dernekleri üyesidir.*

\* Prof. Dr. Bengi Semerci'nin 3. Aile İşletmeleri Kongresi'ndeki konuşmasına temel olan yazıdır.

*Prof. Dr. Bengi Semerci, 2006 Haziran'da Sosyal Hizmetler Danışma Kurulu Üyeliği'ne atanmıştır. Prof. Dr. Semerci aynı zamanda, Dünya Psikiyatri Birliği Dikkat Eksikliği Hiperaktivite Bozukluğu Çalışma Birimi Üyesidir ve Journal Attention Deficid dergisinin Editorial Board'unda bulunmaktadır.*

*Yurtdışı ve yurtiçi bilimsel makalelerinin yanı sıra, çeşitli anne, bebek ve çocuk dergilerinde yayınlanmış iki yüzün üstünde yazısı bulunmaktadır.*

*Uzun süre AIDS eğitimi için çalışmış, Hacettepe AIDS Tedavi ve Araştırma Merkezi Müdür Yardımcılığı yapmıştır. Bu çerçevede hazırlanmış, AIDS eğitim kitaplarına bölümler yazmıştır. Bengi Semerci Enstitüsü bünyesinde ekibi ile birlikte çocuk büyüme konusunda aile eğitimleri, öğretmen eğitimleri ve şirket yöneticileri, çalışanlar ve bayilere kariyer eğitimleri, şirket danışmanlıkları yapmaktadır. Semerci'nin aynı zamanda Sabah Gazetesi Cumartesi ekinde, Parents ve Elegans dergilerinde düzenli yazıları yayınlanmaktadır.*

*2006 yılında her Pazar, ATV'de Hadi Paylaşalım adlı psikiyatri programını, 2008 yılında ise TRT1'de Yaşam Sohbetleri adlı psikiyatri programını Bengi Semerci Enstitüsü ekibi ile hazırlayıp sunmuştur.*

*Prof. Dr. Semerci'nin Alfa Yayınları'ndan çıkmış, Duyguların Şifresi, Birlikte Büyütelim (Çocuk Ruh Sağlığı), Dikkat Eksikliği Hiperaktivite Bozukluğu (Bebeklikten Erişkinliğe, Prof.Dr. Atilla Turgay ile birlikte), Ergen Ruh Sağlığı (Aileler ve ergenler için), Çocuklarımızla Cinsellik Hakkında Nasıl Konuşalım? (Bebeklikten Gençliğe Cinsellik) ve Merkez Kitaplar'dan çıkan Sınav Stresi ve Başa Çıkma Yolları (Her sunum bir sınavdır) adlı kitapları, mesleki eğitim kitaplarında yazılmış kitap bölümleri bulunmaktadır.*

**Prof. Dr. BENGİ SEMERCİ** *BENGİ SEMERCİ ENSTİTÜSÜ KURUCUSU* \*

## **AİLE ŞİRKETLERİ**



Türkiye ekonomisinin %98'i aile şirketlerine bağlıdır. Ekonomi için bu denli önemli olan aile şirketleri, aile içi çatışmalar, miras sorunları, kurumsallaşamama gibi sorunlar nedeni ile zorluk yaşar. Üçüncü kuşağa ve sonrasına geçen aile şirketi sayısı tüm dünyada çok azdır. Bu sorunlara kısaca bakalım.

### **ÇOCUKLARIMIZI AİLE ŞİRKETLERİMİZDEKİ LİDERLER OLARAK YETİŞTİREBİLİR MİYİZ?**

Çocuk yetiştirmek genelde bir şirketi yönetmekten çok daha zor ve emek isteyen bir süreçtir. Yetiştireceğiniz çocuğun bedensel, ruhsal ve sosyal açıdan tam olarak sağlıklı olması önemlidir. Bunun yanı sıra eğitimleri, aile yaşantıları, iş ve arkadaş çevreleri iyi olsun istenir. Bu nedenle çocuk yetiştirmek bilgi ve kurallar gerektiren bir süreçtir. Ama aynı zamanda çocuğumuzu kendi aile şirketimize lider olarak yetiştirmek istiyorsak ayrıca bazı bilgilere sahip olmamız, destek almamız ve kurallar oluşturmamız gerekir.

Bir aile işimiz varsa ve yönetimini çocuklarımıza bırakmak istiyorsak, çocuklarımızın liderlik yeteneklerini en iyi şekilde geliştirmemiz gerekir. Bunu yapabilmenin ilk koşulu sizin gerçek bir lider olmanızdır. Çocuğunuzun kendi yolunu bulmasına yardımcı olmanız gerekir. Aile üyelerinin çocuklarının hangi konularda yetenekli, kabiliyetli olduklarını anlamaları ve bu yetenekleri en iyi nasıl kullanabileceklerini kavramaları önemlidir.

\* Prof. Dr. Bengi Semerci'nin Kongre Ek Kitabı için hazırlamış olduğu yazıdır.

Ailenin ve şirketin ihtiyaçlarını anlamak (ki bu çocuğun ihtiyaçlarını da içerir) liderin en önemli sorumluluklarından biridir.

Çocuğun gelişim dönemlerini bilmek, çocuğun geleceğini oluşturmak için şarttır. Üç yaşına gelen çocuğun sosyal ve cinsel kimliği oluşur ve tamamlanır. Artık çevresini tanımaya ve anlamaya başlayan çocuk, her şeyi sorar. Bu soruları yanıtlaması gereken en önemli kişiler anne ve babadır. Çocuklar, erkek ve kadın olmayı, anne-babadan

***Aile işletmemiz olsun ya da olmasın, sonuçta hepimizin çocuk yetiştirirken kendisini tanıyan, iyi oldukları ve yardıma gerek duydukları konuları bilen ve bu konularda kendilerine yardım arayabilen ya da başarabilen çocuklar yetiştirmemiz gerekiyor.***

öğrenirler. Bunu öğrenebilmek, onlarla yeterli ve uygun ilişki kurmayı gerektirir. Doğal gelişim için kız çocukların anne ile erkek çocukların baba ile özdeşim yapmaları gerekir. Bu özdeşim daha çok cinsel kimliğin tamamlanması için önemlidir. Ama sosyalleşme, davranış, beceri ve isteklerin gelişimi açısından cinsiyet farkı olmaksızın tüm çocukların her iki ebeveyne gereksinimi vardır. Onlarla geçirilen süre ve sürenin kalitesi gittikçe önem kazanır. Çocuktan çalınan ve iş için kullanılan zamanlar, kullanıldığı süreçte iyi

bir yatırım gibi görünse de, ileride kayba yol açabilir. Çünkü çocuk, işi ebeveynini kendisinden uzaklaştıran, soğutan, koparan bir rakip olarak görmeye başlar. Paylaşmaya, sormaya, danışmaya en çok gereksinim duyduğu dönemde ebeveyni yanında değildir. Ona ulaşmasını engelleyen, bir türlü başedemediği, yok edemediği, yenemediği iştir. Bu şekilde başlayan sevgisizlik ve ilgisizlik, çocuğun ebeveyninin işini sevmemesi ve ilgilenmemesiyle sonuçlanır.

Ayrıca, ailesinin bu denli vaktini alan, yoran, sevdiklerinin karşısında çaresiz bırakan bir işin istenilen ve arzu edilen bir iş olması beklenemez. Ebeveynlerin bu durumda çocuklara yaptıkları savunma çoğunlukla "onlar için çalışıldığı ve onların geleceği için fedakârlık yapıldığıdır". Gelişimi için paradan daha çok başka şeylere ihtiyacı olan çocuk için, ebeveyninin bu savunması geçersizdir. Tabi ki işi gücü bırakıp, yaşamı çocuklara adamak gerekmez. Ama sağlıklı ve çalışmayı, hele de sizin yaptığınız işi seven çocuklar

yetiştirebilmek için zaman ayarlaması yapma zorunluluğu vardır. İş için çalınan zaman çocuğun değil, kendi zamanınız olmalıdır.

Çoğu kez bizim hayal ettiğimiz meslek ile çocuğumuzun istediği birbirinden farklıdır. Seçim zamanı tartışmalara yol açar. Özellikle de onun için hazırladığımızı düşündüğümüz, kurulu bir iş düzenimiz varsa çatışmayla birlikte, hayal kırıklığı da kaçınılmazdır. Daha doğduğu gün, hatta doğmadan önce kurduğumuz hayaller, çocuğun o işi istemediğini söylemesiyle biter. Bu değiştirilebilir mi? Eğer en başından uygun davranılır ve gerekli önlemler alınır, işinizi devir alacak ve başarılı olacak bir nesil yetiştirmek mümkündür.

Aile işletmemiz olsun ya da olmasın, sonuçta hepimizin çocuk yetiştirirken kendisini tanıyan, iyi oldukları ve yardıma gerek duydukları konuları bilen ve bu konularda kendilerine yardım arayabilen ya da başarabilen çocuklar yetiştirmemiz gerekiyor. Ama aile işletmesi olduğu zaman, çocuklarımızı bizim de çok iyi tanımamız, nerede yetenekli nerede yeteneksiz, gerçekten bizim istediğimiz çocuk mu ya da bizim beklentilerimizi karşılayacak yetenekleri var mı? Eğer bizim beklentilerimizi karşılayacak yetenekleri yoksa başka nerede yetenekleri var, onları gayet iyi gözlemek ve ona uygun çocuklara eğitim ve fırsatlar sunmak gerekiyor. Aile işletmesi olmayan ailelerde de durum benzerdir. Haziran ayında üniversite sınavları var, birçok evde hiçbir işletme söz konusu olmadığı halde, çocuklara verilebilecek bir gelecek olmadığı halde anne-babalar çocuklar adına meslek seçmeye çoktan başladılar, hangi mesleğin daha iyi olduğu, hangi mesleğin daha iyi geleceği olduğu konusunda her ailenin kafasında bir fikir var. Oysa gençlerin bir kısmının o ailenin kafasındaki meslekle hiç ilgileri yok ya da o konuda yetenekleri yok. Ama bunları ailelere söylemeleri konusunda çok ciddi problemler var. Zannediyorum mezun oldukları alanda çalışırken bile aslında başka bir alanda olmak isteyenlerin en fazla olduğu ülkelerden biriyiz. Özellikle sanatsal alanlarda çalışanların özgeçmişlerine bakıldığında, görüyorsunuz ki çoğunluk bambaşka eğitimler almışlar. Çalıştıkları konuyla ilgili eğitimleri yok. Çünkü alacakları eğitimi aileleri onların adına seçmişler. Benzer şekillerde aile işletmelerinde; 'bir mühendis lazım' 'o zaman bu çocuk ailenin işletmesi için mühendis olsun', 'hukuksal yönü var bu işin, şimdi yabancı avukatlarla, yabancı hukukçularla uğraşacağımıza aileden bir tane de hukukçu yetiştirelim' ya da işletmenin kendi içeriğine göre böyle meslekler seçip çocukların istek

ve yetenekleri göz önüne alınmadığında sonuçlar genellikle hüsran olmaktadır. Oysa gerekli ve yeterli olan temel eğitimidir.

Yine çocuğu yetiştirirken aile işletmesinin çocuğun ilgisini çekmesini sağlamak gerekir. Aile işletmesine çocuğun ilgisini çekmek demek, çocuğu o işletmenin içine götürmek demektir. Ama benim danışmanlık yaptığım öyle aileler var, böyle söyleyince 'biz götürüyoruz zaten çocuğu' diyorlar, 'daha küçük, doğduğundan beri, yürümeye başladı gidiyor' diyorlar. 'Ne yapıyorsun işte' diye çocuğa sorduğunuz da 'patron oluyorum' diyor. Küçük çocuklar gidiyorlar ve patron olmanın çok hoş bir şey olduğunu

**Çocuklara  
mutlaka  
başarısız olma  
hakkı  
tanınmalıdır.**

düşünüyorlar. Çünkü önlerine bir bilgisayar konuluyor, çocukça istekleri karşılanıyor ve çocuk işletme denen şeyin aslında kendisine hizmet verilen ve bütün istekleri yerine getirilen bir yer olduğunu düşünmeye başlıyor. Bu çocuğa işletmeyi tanıtmak demek değildir. Küçük bir çocuğu işe götürüp çalıştıramazsınız. Ama en azından oradaki insanların arasında gezdirmek, ne olup bittiğini göstermek, makineler varsa onları göstermek, bir düzen varsa onları göstermek, çocuğun o işletmeye kendisini daha yakın ve işi daha ilgi çekici hissetmesine neden olacaktır.

Ve çocuklara mutlaka başarısız olma hakkı tanınmalıdır. Bütün bunların hepsini doğru yapmış olabiliriz, hepsini kurallara uygun da yapmış olabiliriz, ama çocuk karşımıza gelip diyebilir ki ben senin söylediğin gibi çalışmak istemiyorum, başka bir yerde çalışmak istiyorum, başka bir şey yapmak istiyorum. Siz tecrübenizle fark edebilirsiniz ki o yapacağı şey başarısızlıkla sonuçlanacak, ama onu sizin söylemenizin çocuğa hiçbir katkısı olmayacaktır. Bırakın biraz başarısız olsun. Her çocuğa başarısız olma hakkı, yanılma hakkı, -çok yaralanmadan, çok da düşüp ezilmeden- tanınmalıdır. Elini sobadan uzak tutmayı öğretmek doğrudur. Ama elini yakmasına izin vermeden, ısıyı kendisinin hissetmesine ve nerede sorun olduğunu anlamasına izin vermek gerekir.

İş yerinde eğitim çok önemlidir. Yine bu çocukların öğrenimden itibaren departmanlar arasında çalışmalarına, yani belli bir yerde değil ya da sizin uygun bulduğunuz bir yerde değil farklı departmanlarda çalışmalarına izin vermek gelişimleri için gereklidir. Bu, çocukların çok yönlü gelişmelerini sağlar. Yine çocukların yetiştirilmesinde tamamlayıcı

eğitimler, lisansüstü eğitimler, her türlü sertifika programı, çok yönlü gelişme ve çok yönlü liderlik için gerekli etmenlerdir. Dışarıda iş deneyimi, bir başka şirkette farklı bir kültürü de görmesi, orada hem getirecekleri, sizin firmanıza, işletmenize getirecekleri açısından ve kendi eğitimlerine olacak katkı açısından önemlidir.

Şu soruları kendi kendimize sormamız lazım: Çocuklar aile işletmelerinde çalışmaya ilgi duyuyorlar mı? Yetenekleri ve becerileri nelerdir? Onların başarılı olacağını düşündüğünüz yeri çocuğun yeteneklerini de göz önüne alarak bir daha değerlendirdiniz mi? Sizin aklınızdakilerle çocuk uyum sağlayabiliyor mu ve onun isteği sizinkiyle yine uyum sağlıyor mu? Ve beklediğiniz gibi çalışmazsa ne yapacaksınız? Eğer bir eleman alıyorsanız işiniz çok kolaydır. Kurallarınızı koyarsınız, 'bizim çalışma şartlarımız budur' dersiniz, aldığınız kişi statüsü ne olursa olsun o şartlara uymuyorsa onunla işbirliğinizi bozma hakkınız vardır. Peki, söz

konusu kişi çocuğunuz olduğunda ne yapacaksınız? Evlatlıktan red mi edeceksiniz? İmkânsız. 'Git benim işletmemde çalışma' deseniz hem içiniz rahat etmeyecek, hem sonuç olarak çocuğunuz için başka olanaklar bulmak zorundasınız. Ve çok da heveslenmemek lazım, bazen çocuklar aile işletmesinin içinde çalışmaya çok hevesli gibi görünüp orada başlasalar

***Normal koşullarda, aileler çocuk yetiştirirken onların büyümelerini, kendilerine yeter duruma gelmelerini ve kendi başlarına yaşamalarını amaçlarlar. Ancak aile işletmelerinde bu durum hiçbir zaman tam olarak gerçekleşmez.***

bile bir süre sonra gitmek isteyebilirler. "Benim yapmak istediğim iş bu değil" diyebilirler. O zaman onlara gitme ve başka şeyler deneme hakkı tanımak gerekir. "Bir kere başladın, burada demek edeceksin" demenin işletmeye faydası olmayacaktır.

### ***BÜYÜME VE BAĞIMSIZLAŞMA***

Normal koşullarda, aileler çocuk yetiştirirken onların büyümelerini, kendilerine yeter duruma gelmelerini ve kendi başlarına yaşamalarını amaçlarlar. Ancak aile işletmelerinde bu durum hiçbir zaman tam olarak gerçekleşmez. Çocuk büyüyüp evden ayrılrsa bile günün önemli bir kısmını ebeveynlerinin biri ya da ikisi ile geçirmek zorundadır. Eğer otorite ve kendi olma becerisi arasındaki denge sağlanamazsa, kolayca

erişkin tip bir bağımlılık oluşur. Aile büyüğü çocukları yetiştirirken gereken özgüveni ve bağımsızlığı verememişse, bunun sonucu güvensizlik olarak belirir. Bu güvensizlik hem büyüklerin yeni nesle, hem de yeni neslin kendi becerilerine güvensizliğidir. Ailelerde kardeşler arası anlaşmazlıklar doğaldır. Yaşlar büyüdükçe, farklı istekler oluştuğunda bunlar azalır. Ama aile işletmelerinde büyüme ile birlikte aynı şeyi isteme artacağından, çatışmalar ve mücadeleler artar. Bu gelişim sırasında aile büyüklerinin uzlaştırıcı ya da karmaşayı artırıcı tutumları sorumluluk dağıtım sırasında büyük önem kazanır. İşletmenin sürdürülmesi ve yetki devirleri sırasında ekonomik ve hukuki planlamaların ötesinde aile dinamikleri ön plandadır.

Aile kendi başına özel dinamikleri olan bir kavramdır. Karı-koca ilişkisi, anne-çocuk ilişkisi, baba-çocuk ilişkisi, geniş aileye bakılınca büyükanneler, büyükbabalar, teyzeler,

***İyi idare edilen çatışmalar, iyi yönlendirilen ve kolayca ele alınıp doğru çözümlenebilen çatışmalar hem aile dinamiklerine, hem de aile işletmelerinin işleyiş biçimine yenilikler katabilir.***

halalar, amcalar, dayılar, kuzenler, yeğenlerden oluşan çok geniş bir dinamiği olan bir sistemdir. İşletme denilen şey de farklı dinamikleri olan bir sistemdir. Birbirleriyle anlaşmaları, konuşmaları çok çok farklı olan iki sistem iç içe girdiği zaman, o iki sistem arasındaki dinamikler çok daha fazla karışır. Aile içinde küsmeler gücenmeler olabilir. İşletmelerde de alınmalar darılmalar olabilir. Ama aile işletmesi söz konusu olduğunda bir tarafta oluşan sorun direkt öbür taraftaki ilişkiyi etkiler.

Çatışmalar her zaman da yıkıcı olarak görülmemelidir. Bizde çatışma denilince, stres denilince, problem denilince hep olumsuzluk düşünülür. Hâlbuki iyi idare edilen çatışmalar, iyi yönlendirilen ve kolayca ele alınıp doğru çözümlenebilen çatışmalar hem aile dinamiklerine, hem de aile işletmelerinin işleyiş biçimine yenilikler katabilir. O yüzden çatışmaları her zaman yıkıcı görmemek gerekir. Bazen büyüme ve gelişme için çatışmalar gereklidir. Yaşam, sadece bir kişinin düşündüğü, istediği şekilde ve herkes onun isteklerine uyum sağlayarak devam ederse ne aileler ilerleyebilirler, ne işletmeler ilerleyebilirler, ne de ülkeler ilerleyebilirler. Gelecek bir sonraki kuşak bizden çok daha iyi ve daha farklı düşünebilmelidir ki her alanda ilerleme olabilsin. O nedenle de insanların kendi

düşüncelerini, hissettiklerini aktarabilmeleri, konuşabilmeleri aslında bireyler arasında ilişki olduğunu gösterir.

Geleneksel aile yapımız içinde babanın yanında konuşmamak, fikir ileri sürmemek, büyüklere karşı gelmemek, büyüklerin fikirlerinden farklı düşünseniz bile onları dile getirmemek gibi öğretiler nedeniyle işletmenin içinde de aynı dinamik ve öğreti sürdüğünde ciddi problemlere yol açabilmektedir. Ayrıca işletmenin ilerlemesi için de engelleyici bir sorun haline gelebilir. Aslında çok iyi işleyen bir aile dinamiği varmış gibi görülmekle birlikte hiç ilişki kuramayan, sürdürmeyen, birbiriyle bağlantısı olmayan tek tek bireylerin sadece aynı soyadlarını ya da kan bağına taşıdığı bir kurum oluşabiliyor. Bu durumlarda, çatışmalara çok aşırı tepki verilebilir. "Sen nasıl benim gibi düşünmezsin, bu nasıl olabilir, çabuk, bir daha seni duymayacağım" gibi tepkiler oluşması kadar, bu tepkilerin hiç dile gelmeyip "şimdi ben bunu söylersem çok büyük problem çıkar, herkes birbirine girecek, bana bir sürü laf söyleyecekler, onun için ben en iyisi bunu saklayayım" şeklinde bastırılması da ilerde şirket ya da aile içinde çok daha yıkıcı olaylara neden olabilir.

Kardeş ilişkileri, önemli ve değerlendirilmesi gereken bir durumdur. Aile işletmesi söz konusu olduğunda, kardeşler daha fazla bir önem kazanır. Aynı anne babanın yetiştirdiği, aynı anne babadan dünyaya gelen çocukların hiçbirinin birbirine benzemediğini hepimiz biliyoruz. Çoğu anne-baba, "nasıl oluyor, onu da ben yetiştirdim, onu da ben yetiştirdim ama işte biri şunları şunları çok iyi yapıyor, biri bunlarda çok problem çıkartıyor" diyorlar, ama kardeşler her zaman birbirlerine benzemek zorunda değiller. Söz konusu işletme olduğunda benzememeleri aslında iyi, işletme için kaynak da olabilir, çünkü farklı çocuk demek farklı alanda hizmet verebilecek ve farklı fikirler üretebilecek kişiler demektir. Onun için bütün çocuklarımızın güçlü ve zayıf yönlerini çok iyi kontrol etmeli, gözlemeliyiz.

Anne-babalar genellikle kardeşler arasında ayırım yapmadığını söylerler. "Bütün çocuklarımız bir, hiç çocuklar arasında ayırım yapılır mı?" sözü hepimizin çok sık kullandığı bir söz olmakla birlikte farkında olarak-olmayarak, bilinçli-bilinç dışı hepimiz çocuklarımız arasında ayırım yaparız. Her ailenin daha fazla şeyler atfettiği çocuklar vardır. Bazı çocukların daha efendi, daha uslu olması, ailenin problemlerini çözmesi,

ailenin sorunlarını yüklenmesi beklenir. Bazı çocuklar o ailede şımartılmak üzere dünyaya getirilmişlerdir, yapabilecekleri için bile "yok, o yapamaz, yapmasın, yorulur" denilir, fark etmeden bunu hepimiz yaparız. Bunu yaparken biz fark etmesek de kardeşler bunun yapıldığını fark ederler. Her zaman kardeşlerin şikâyetleri yerinde olmasa da anne-babaların, siz ayırım yapıyorsunuz sözünü oturup düşünmesinde fayda var.

Aile işletmesinde, bizde önem verilmeye devam edilse de, özellikle işletmenin devrinde, doğum sırası ya da cinsiyet önemini kaybetmiştir. En büyük çocuğun yönetimi devralması şeklindeki geleneksel sistem, şimdiye kadar anlattıklarımızı göz ardı ettiğimizde geçerli gibi olabilir. Ama en büyük olmak, bir ailede ilk doğan erkek çocuk olmak demek, işletmenizi sürdürebilecek özellikleri, yetenekleri, becerileri taşıyor olabilmek için yeterli değildir. O nedenle çocukları cinsiyetlerini ve doğum sıralarını göz önüne almadan değerlendirmek gerekir. Yapılan bir araştırmada ilginç sonuçlar bulunmuş. Ailelerin beklentileri ve atfettikleri açısından, farklı ailelerin ilk çocukları davranışlar, düşünce yöntemleri ve sistem açısından, iki kardeşten çok daha benzer olduğu görülmüş. Bunun tek nedeni; ilk çocuğa atfettiğiniz büyük olma, sorumluluk alma, devir alma gibi birtakım yüklerden kaynaklanıyor, böylece daha sorumluluk sahibi olmaya zorunlu kalan ya da o zorunluluğu hisseden birinci çocuklar oluyorlar. Ebeveynlerin favori çocukları, o seçtikleri çocuklar her zaman da doğru olmayabiliyor. Sonuç olarak anne-babalar duygusaldır ve her zaman yetenekleri doğru değerlendiremeyebilirler. Oysa tekrar vurgulamakta fayda var; kardeş farklılıkları aile şirketleri için bir avantajdır. Aynı zamanda kardeşler arasındaki rekabet, aile işletmelerinin üçüncü kuşaktan sonraya aktarımlarını zorlaştıran en önemli nedendir.

Birinci kuşaktaki kardeş çatışmaları sağlıklı çözümlenebilse bile aileye olan katılımlar nedeni ile bu çatışmalar daha artabilir. Onun için yapılması gereken, doğumdan itibaren başlayan kardeş çatışmalarını, çocuk çatışmalarını, bir erişkin çatışması haline getirilebilmek için destek almaktır ki bu her zaman çok kolay değildir. Söz konusu bir işletmemiz yoksa ve iki kardeşin birlikte çalışması gerekmiyorsa bile kardeş çatışmaları olabilmektedir. Çevrenizde hiç bir ortak çıkarları söz konusu olmasa bile çatışan erişkin kardeşler görebilirsiniz. Anne babanın ilgisinin paylaşılmasını gibi çocukluk çatışmaları

devam eder. Ama eğer bir ortak işletme varsa, o zaman o çocukluk dönemi çatışmasının çözümleyip erişkin tipi bir ilişki oluşturulması zorunludur.

Yönetimlerin devredilmesi sırasında kardeşler arasındaki çatışmalar ve sorunlar artar. Baba ve anneye bağımlı çalışmak zordur. Çünkü bütün çocukların hayalinde yasal olarak hak kazandıklarında evden uzaklaşıp gitmek vardır. Hepimizin öyle bir özlemi vardır, bir an önce bağımsızlaşmak anne-babamızdan ayrılmak. Anne babaların da öyle bir özlemi vardır aslında; çocukları yetiştirip kendi ayakları üstünde duracak hale getirmek. Ama bir aile işletmeniz varsa o bağı koparmak çok daha uzun bir zaman ve süreç alır. Bunun için anne-babayla olan ilişkiyi yeniden yapılandırmak ve erişkin tipte sürdürmek zordur. Ama ondan daha zoru kardeşiniz, ağabeyiniz ya da ablanız için çalışmak olabilir. Yönetime gelmeyen kardeş bu nedenle kızgın, mutsuz olabilir ve o çatışmalar çok fazla artabilir. Dediğimiz gibi bazen kardeşler arasındaki bu çatışma erişkin tip bir ilişkiye dönüştürülse de daha sonraki onların çocukları, yani bir sonraki üçüncü kuşakta bu çatışmalar tekrar kimin etkin olacağı söz konusu olduğunda çok daha fazla artabilmekte ve bu üçüncü kuşağa geçememenin en baş nedenlerinden biri olmaktadır.

Aile işletmelerinde çocuklar işe başladıktan sonra birinci kuşakla ya da bir önceki kuşakla sonraki kuşak arasında ilişki karmaşası olabilir. Aile işletmelerinde rollerde karmaşa ortaya çıkar. Baba mı, patron mu? Çok kolay bir şey değildir, şirketteyken bir şey için izin istediğinizde babanızdan mı izin istiyorsunuz, patronunuzdan mı izin istiyorsunuz? Para istediğinizde, para istediğiniz kişi babanız mı, patronunuz mu? Çünkü ikisi çok fark eder ve bu nedenle ciddi bir karmaşa çıkabilir.

***Baba mı, patron mu? Çok kolay bir şey değildir, şirketteyken bir şey için izin istediğinizde babanızdan mı izin istiyorsunuz, patronunuzdan mı izin istiyorsunuz?***

Yine büyüklerle gençler arasında doğal olarak birtakım kuşak çatışmaları vardır. Bu aile içindeyken hangi kıyafetin daha uygun olacağı gibi basit bir yerde kalabilirken, söz konusu bir aile işletmesi olduğunda nasıl işletileceği, nasıl yönetileceği, kimin çalışacağı ya da sistemin ne olacağı gibi daha ciddi konulara doğru ilerleyebilir. Ve genellikle aile dinamikleri nedeniyle bu çatışmalara evde kalan ebeveyn ki çoğunlukla, değişmeye

başlamakla birlikte o annedir, anne de katılmaya başlar. Normalde bir yerde çalışırken patronunuzla bir fikir çatışması yaşadığınızda eve gidip annenize patronunuzu şikâyet edemezsiniz ya da şikâyetiniz sadece bir yakınma olarak kalır. Ama eve gidip şikâyetle bulunduğunuz anne, aynı zamanda patronunuzun karısı ise, o zaman annenin taraf tutarak çatışmayı daha artırmasına, şirket çatışmasının bir aile çatışmasına dönmesine sık rastlanır.

Bu çatışmalarda kurucuların psikolojisi önemlidir. İlk kuşak, kurucu kuşak özellikle birtakım özellikleri olan bir kuşaktır. Bir şeyin kurucusu olduğunuz zaman uzun uğraşlarla birçok şeyi elde etmiş farklı özellikleri olan bir insan olursunuz. Sizin konumunuzda bir sürü insan varken siz onların içinden sivrilirsiniz ve doğal olarak da farklı özellikleriniz vardır.

Kurucunun, -son zamanlarda hanım kurucular da olmakla birlikte hem bizim ülkemizde, hem dünya genelinde hâlâ çoğunlukla babanın- bu psikolojiyle, yani kendini bu kadar farklı, her şeyi kontrol edebilen, evin de babası rolünde hissederken kontrolü bırakması çok zordur. O yüzden de kurucunun işleri tamamen bırakması çocuklarını ne kadar iyi yetiştirdiğini düşünürse düşünsün kolay olmaz. Kurucuların genellikle hep gençlerin kendi yaşadığı zorlukları bilmediklerine ilişkin endişeleri vardır. Haksız mıdırlar? Kurucuların çoğu zorluklar içinden sivrilip gelmişlerdir. Onların yetiştirdiği çocuklar eğitime, paraya daha kolay ulaşmıştır, birtakım olanakları almak için bir çaba göstermeleri gerekmemiştir. Bu yüzden kurucu, onların değer bilmediği, kendi yarattığı işletmeye aynı değeri veremeyecekleri endişesini taşır. Aynı anda öbür kuşak ne yaşar? Onların da akıllarında hep bir soru vardır; tamam, birçok insan bana imreniyor, bir arkadaşım eğitim aldı, okul bitirdi nerede çalışacağı konusunda sıkıntısı var. Bana, "ne güzel, senin işin hazır, baban hazırlamış orada" diyor, ama acaba aile işletmesine girmenin bedeli ömür boyu bağımsızlığı kaybetmek midir? Bu gerçekten insanı, hele gençken çok sıkıntıya sokabilen bir duygudur. Çünkü genç insanın psikolojisi aileden ne kadar uzaklaşırsa o kadar bağımsız olduğu şeklindedir.

Eğer aile büyüğü çocukları yetiştirirken gerekli özgüveni ve bağımsızlığı vermemişse, doğal olarak da erişkin dönemde vermediğimiz bir şeyin sonucunu almamız mümkün değildir. Bu yetiştirme tarzı aileye güvensiz bir erişkin olarak döner. Üstelik bu

güvensizlik büyükler tarafından erişkin dönemde sıklıkla dile getirilir. Kurucu kendi payını dikkate almadan, 'kendine güvenmeyen birine ben nasıl güvenirim' endişesi taşır. Oysa biz güvenmediğimiz için erişkin hale gelmesine rağmen çocuk da kendine güvenemez, böylelikle kendine güvenini çift taraflı kaybetmiş bir genç kuşak ortaya çıkar.

Freud'a göre, belki çoğunuz için hatırlatma olacak sadece ama gelişim döneminde babalarla erkek çocuklar arasındaki en büyük çatışma nedeni rekabettir. Erkek çocuk yaklaşık 3 yaşından itibaren baba ile müthiş bir rekabete girer. Bir taraftan baba gibi olmak ister, bir yandan da babadan güçlü olmak ister, ondan daha iyi olmak ister ve bu rekabetin aslında o yaştaki temel konusu annedir. Yani oradaki bütün o koşuşturmaca ve yarış anne için yapılmaktadır, çünkü erkek çocuk babanın elinden anneyi almaya çalışır. Ondan daha güçlü, daha iyi, daha mükemmel bir erkek olduğunu göstererek anneyi almaya çalışır. Erişkin dönemde ortada bir aile şirketi olduğunda bu rekabetin konusu anneden işe dönmektedir. Aynı tartışma, aynı çekişme sağlıklı çözülemediği zaman çok ciddi problemlere yol açar, çocukluk döneminde erkek çocukla baba arasında anne üzerine yapılan çatışma sağlıklı çözülemediği zaman çok ciddi ruhsal problemlere, çok ciddi kişilik problemlerine yol açar. Erişkin dönemde de bu çatışmanın yerini iş aldığı zaman yine baba gibi olmak isteyen, onun sahip olduklarına sahip olmak isteyen çocuk bir taraftan da güçlü olan, bu rekabette güçlü olan babadan çekinir ve ona öfkelenir. Bu rekabet nedeni ile erkek çocuk, ben de onun gibi güçlü olayım, rekabeti başka bir işe gidip orada, o işyerinde onunla yapmaya çalışayım ve onun kadar güçlü ben de bir şey yaratabileceğimi göstereyim diyebilir. Ya da onun işini alıp ondan daha iyi hale getirmeye çalışmalıyım seçeneğine yönelir.

***Eğer aile büyüğü çocukları yetiştirirken gerekli özgüveni ve bağımsızlığı vermemişse, doğal olarak da erişkin dönemde vermediğimiz bir şeyin sonucunu almamız mümkün değildir.***

Bu nedenle kız çocukları mirasçı olduğunda, aslında bu çatışmalar çok daha aza inmektedir. Çünkü yine o küçüklük dönemi çatışmasında kız çocuk baba ile rekabete girmez. Kız çocuk zaten babaya hayrandır. Baba da son derece mutludur, ona sevgi

gösteren, çok fazla bir şey istemeyen bir kadın daha yaşamına girmiştir. O nedenle mirasçı kız çocuk olduğu zaman bu iş yerlerinde rekabet çok daha azalmakta ve babayla, yani birinci kuşakla ikinci kuşak arasındaki çatışma daha aza inmektedir. Buna karşın birçok toplumda cinsiyet ayrımı nedeniyle -yavaş yavaş değişmeye başlamakla birlikte- kız çocukları çoğunlukla mirasçı bile sayılmazlar.

Denge kurabilmek için neler yapılabilir? Yapılması gerekenlerin başında aile ve iş yaşamını dengeleyebilmek gelir. Ofis dışında iş konuşmamak, aile ile işi birbirinden net ayırabilmenin en iyi yöntemlerinden biridir. Çünkü gerçekten çok yoğun yaşanan iki farklı sistem ve dinamik vardır. Aile olarak bir araya geldiğinizde de, işi de oraya getirdiğinizde aile içindeki çatışmalara iş çatışmalarını, aile içindeki sorunlara iş sorunlarını eklemek ya da aile içindeki dinamikler düzenli gidecekken işten dolayı getirilen sıkıntıları oraya koyarak her iki dinamiği aynı anda bozmak mümkündür. Bunun için, aile ve iş ilişkilerini birbirinden mümkün olabildiği kadar net sınırlarla ayırmak gerekir. Bunu yaparken düzenli iletişimi de korumak önemlidir. Aile işletmelerinde işle ilgili görüşmelerin resmi koşullarda yapılması ve o bittikten sonra ailenin yapacağı özel toplantılarda o işin hiçbir şekilde söz konusu olmaması, ama ailenin de mutlaka zaman zaman bir araya gelmesi önerilmektedir.

Aile bireylerine adil davranılması, rol ve sorumlulukların paylaşılması, bu nedenle de iş ilişkilerinin yazılı olarak ortaya konması önemlidir. Yabancı biriyle bir iş bağı yaparken, birtakım anlaşmalar, sözleşmeler yapmak, onları imzalatmak, o kuralları net koymak daha kolaydır. Ama aile işletmesi olup da çalıştığınız kişi aynı zamanda kızınız, aynı zamanda oğlunuz, aynı zamanda babanız, aynı zamanda anneniz olduğunda sanki yazılı birtakım şeylere gerek yokmuş, aile olmak birtakım şeyler için yeterliymiş gibi anlaşılacakla birlikte iki sınırı çizebilmenin yollarından bir tanesi de, iş ilişkilerinin yazılı olmasıdır.

Aile bireyi olmanın aslında işletmede çok da olumlu yönleri vardır. Aile, işi artırıcı ve birlikte sıkıntıları daha kolay, başarıları da daha iyi paylaşan bir sistemdir. Bu nedenle de aile bireyi olmanın avantajları da konuşulmalı ve ortaya konulmalıdır. Yine iş dağılımı yapılırken aile bireylerinin isteklerine göre değil, yeteneklerine, gereksinimlere göre iş dağılımı yapılması başarıyı artırır. Yönetimin çizelgesi ve iş dağılım kuralları çok net

olmalıdır. Özellikle birden fazla aile bireyinin çalıştığı yerlerde herkesin kuralları ve kimin nereye kadar müdahale edebileceğini aynı aile değilmiş gibi, orada birer çalışanmış gibi bilmelerinde fayda vardır. Dış öneri, danışman, yetkili denge için çok önemlidir. Bu kişinin konumu dengeyi etkiler. Eğer böyle bir kişi varsa aile işletmelerinde önerilen, o kişi ile ilişkinin sadece iş ortamında tutulması ve aile ortamına o kişi ile bir ilişki kurulmamasıdır ki o kişi herkes tarafından objektif ve net olarak algılsın. Genellikle iyi giden aile işletmelerinde bu tür danışmanlar sadece toplantı zamanları aileye gider, neler olduğunu dinler, önerilerini, yapılması gerekenleri söyler ve ayrılırlar. Böylece aile fertleri arasında danışman ya da yönetici olan kişinin herhangi birine daha yakın olduğu gibi tartışmalar engellenmiş olur.

### ***İŞLETMENİN DEVRİ***

Üst nesil işletmeyi gelecek nesillere ne zaman bırakmalı? Çoğunlukla işletme yönetimini bıraksa bile kontrol ihtiyacının bırakılmadığı görülmektedir. Oysa çok geç olmadan işletmeyi devretmek ve sadece gerekli zamanlarda kılavuzluk yapmak süreci kolaylaştırıp, işletmenin sağlıklı sürmesini sağlayabilir. Kurucu karar verdiğinde ikinci önemli sorun ortaya çıkar: Yönetim kime bırakılacak ve bu durumun diğerleri tarafından tartışmasız kabulü nasıl sağlanacak? Yönetimin devredilmesi sırasında kardeşler arasında sorunlar artar. Babanız ve annenizle birlikte ve onlar için bağımlı çalışmak zordur. Ama kardeşiniz, ağabeyiniz ya da ablanız için çalışmak çok daha zor gelebilir. Yönetime gelmeyen kardeş mutsuz ve kızgın olabilir. Bazen kardeşler uyum içinde çalışabilirler. Ancak onların devir zamanı geldiğinde, kendi çocuklarının daha etkin olması isteği bir sonraki kuşakta sorun yaratacaktır. Aile işletmelerinin üçüncü kuşaktan sonra büyük sorunlar yaşamasının en önemli nedenlerinden biri bu anlaşmazlıklar ve yetki paylaşım sorunlarıdır. Özellikle boşanma ve yeniden evlenmelerin artması nedeniyle, aile kavramlarının ve kapsamlarının değiştiği günümüzde düşünülmesi gerekenler artmıştır. Çoğu ebeveyn çocukların aile işlerini devralmasını ve aile mirasını sürdürmesini ister. Ama bu her zaman en iyi seçenek olmayabilir. Örneğin büyük yatırımlarla, büyük umutlarla kurulan aile işletmesinin tek çocuğu var ve o çocuk bambaşka bir iş yapmak istiyor. İşletmenin kurucusu için oldukça sıkıntılı bir durum ortaya çıkar. Bazen iki-üç çocuk olmasına rağmen, hepsi başka işler yapmak isteyebilir.

Daha büyük karmaşa ise hepsi aynı göreve talip oldukları için çıkabilir. İşletmenin kime bırakılacağı bu nedenle zor ve sıkıntılı bir süreçtir.

Eğer tek çocuk varsa ve onun da iyi hazırlandığından eminsek, o da bu işi istiyorsa sorun olmaz. Ama aile üyelerinin sayısı da fazlaysa, sadece çocuklar söz konusu değil, amcalar, yeğenler, kuzenler işletmenin içinde olabilirler. Değişen aile kavramları nedeni ile artık büyük şirketlerin içinde ikinci eşler, onların çocukları gibi kavramlar ortaya çıktı. Tüm bunların iyice karmaşık hale getirdiği süreci, geleneksel yapı içinde yönetimin en büyük çocuğa bırakılması çözer mi ya da dışarıdan bir yönetici atanması bu çatışmaların bitmesine neden olabilir mi? İşte bu soruların yanıtlarının verilememesi ya da zamanında düşünülmemesi, ekonominin önemli bir kısmını oluşturan aile şirketlerinin üçüncü kuşaktan sonraya pek geçememelerinin en temel nedenlerinden biridir.

Aile işletmelerinin başındaki büyük, çoğunlukla emekli olma konusunda isteksizdir. Çünkü iş onun için görev değil, tutkudur. Kendini besleyen bu süreçten kopmada zorluk çeker. İş sahibinin iş üzerindeki kontrolünü sürdürmek istemesi doğaldır. Yapılan araştırmaların bir kısmı 60 yaştan sonra beyin gücünün eskisi kadar hızlı olmadığı, dinamik kararlar için yeterli olmayacağı, o yüzden de yetkinin yavaş yavaş devredilmesi gerektiğini söylemekte ve bu konuda bulgular sunmaktadır. Buna karşın 60 yaş çok genç bulanlar kadar, hiç bırakmaması gerektiğini söyleyenler de vardır. İşletmenin devam etmesi isteniyorsa yerine geçecek kişiyi kendi yaşarken bulmak ve belli bir süre ona rehberlik de yapmak bu sorunun çözümündeki en iyi yöntemlerden biridir. Yeni nesil sorumluluk almayı ve kullanmayı öğrenmekte zorluk çekecektir. Bu dengeyi sağlamak ise güçtür. Oysa devredene değin geçen süre eski neslin, yeni nesli eğitmesi ve gelecek için hazırlaması gereken süredir. Yeni nesil doğru eğitildiğinde, güç ve kontrolün bırakılması kolaylaşacaktır.

Yönetimi bırakma zamanının tespitinde, yeni neslin hazır olduğuna inanmak kadar evdeki eşin de çok etkili olduğu izlenmektedir. Eğer kurucunun ya da yöneticinin iyi bir evliliği varsa, evde iyi bir eş ilişkisi varsa, yönetimi sağlıklı, kolay, kontrolü elinde tutmaya çalışmadan bırakması çok daha kolay oluyor. Çünkü evde zaman ayırmakta sıkıntı çektiği, ama birlikte vakit geçirmekten hoşlandığı bir eş olduğunda onunla birlikte işte seyahatler planlama, yapamadıklarını yapmak gibi istekler işi daha kolay ve daha

ruhsal olarak sağlıklı bırakmasını sağlayabilir. Yönetimin devir zamanı ve kime bırakılacağı konusunda aile dışından yönetim kuruluna katılmalar yeni bakış açıları sağlayabilirler. Benzer şekilde aile işletmesi için aileden olmayan danışmanlar konseyi de bu konuda yararlı olabilir.

### ***Kurucuya önemli öneriler***

Sağlıklı bir yönetim devri ve doğru kişiye sorumluluk vermek için kurucunun dikkat etmesi gereken önemli noktalar şu şekilde özetlenebilir:

1. Yeni başkan için geçiş programı hazırlamak gerekir.
2. Yeni başkanın rolünün kesin belirlenmesi şarttır. Kurucu, yönetimi devrettikten sonra işe gelecek mi? Bazı kararlara karışacak mı? Onları etkileyecek ya da eleştirecek mi? Gibi tanımlar açık olmalıdır.
3. Diğer aile bireylerinin beklentilerinin de tanımlanması ve mutlaka değerlendirilmesi gerekir. "Ben hoşlansanız da, şikâyet etseniz de kararımı verdim, mücadelenizi devrettiğim kişi ile yapın ve beni karıştırmayın" demek mümkün değildir.
4. Dışarıdan bir danışmanlar kurulu oluşturulması, bu konuda kurucuyu da, devredilecek yöneticiyi de rahatlatacaktır.

Akılcı, yetenekler, eğitim, eğilimler göz önüne alınarak yapılan devirler sorunların çözümünü de sağlar. Ama aile işletmelerinde bunu yapmak, aile dinamikleri nedeni ile zordur. Bu nedenle birçok aile işletmesi sadece kurumsal, hukuksal değil, aile dinamiklerine yönelik de danışmanlığa gerek duyarlar. Ülkemizde gerekli olmasına karşın finans ve hukuk danışmanlığı için bile yabancılara (uzmanlara) başvurmakta zorlanan aile işletmelerinin bu dinamiklerin çözülmesi için bir ruhsal danışmana gerek duymaları henüz çok alışılmış bir sistem değildir. Buna karşın dünyada büyük aile şirketleri danışman gruplarına dinamiklerin çözümü ve sağlıklı yapı için bu danışmanları çoktan eklediler.



## 2. Gün: 19 Nisan 2008, Cumartesi

Açılış Oturumu, 10.00-11.30

### AİLE İŞLETMELERİ VE GİRİŞİMCİLİK

- Zafer ÇAĞLAYAN - Sanayi ve Ticaret Bakanı (Programındaki değişiklik nedeniyle katılmadı)
- Tuğrul KUTADGOBİLİK – MESS Yönetim Kurulu Başkanı
- Çelik KURDOĞLU – DEİK E. Başkanı
- Hamdi AKIN – TAV

**TUĞRUL KUDATGOBİLİK TİSK YÖNETİM KURULU BAŞKANI****Özgeçmiş**

*İstanbul'da doğan Kudatgobilik, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'ni bitirdi.*

*London School of Economics'de ekonomi mastırı yaptı. 1968 yılında Koç Topluluğu'nda işe başlayan Tuğrul Kudatgobilik, 34 yıl topluluğun Arçelik başta olmak üzere muhtelif görevlerinde çalıştıktan sonra, 2003 yılında Koç Holding Anonim Şirketi Endüstri ve Halkla İlişkiler Grubu Başkanı olarak emekliye ayrıldı.*

*Nisan 2001 tarihinden bu yana, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yürüten Tuğrul Kudatgobilik, aynı zamanda MESS Eğitim Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı'dır. TÜSİAD Sosyal İlişkiler Komitesi Üyeliği, Boğaziçi Üniversitesi Vakfı, İstanbul Erkek Lisesi Vakfı Mütevelli Heyet Üyeliği görevlerini de yürüten Tuğrul Kudatgobilik, Türkiye'yi Avrupa Birliği nezdinde de 3 ayrı teşkilatta temsil etmektedir. TİSK ve TÜSİAD'ın müşterek oldukları, Avrupa İş Dünyası Konfederasyonu'nun Başkanlar Kurulu'nda görev yapan Kudatgobilik, ayrıca 1995 yılından bugüne Türkiye Avrupa Karma İstişare Komitesi Üyeliği'ni de yürütmektedir.*

*Kudatgobilik, Nisan 2001 tarihinden bu yana, Avrupa Metal Mühendislik ve Teknolojiye Dayalı Sanayi Konseyi'nin Başkanlar Kurulu Üyesi'dir. Fenerbahçe Spor Kulübü'nde uzun yıllar basketbol oynayan Kudatgobilik, 1992 ve 2000 yılları arasında Türkiye Basketbol Federasyonu Yönetim Kurulu Üyeliği de yaptı.*

*Kudatgobilik, Aralık 2004 tarihinden bu yana 22 ayrı iş kolunu bünyesinde bulunduran Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yürütüyor. Kudatgobilik, TİSK'i temsilen Ağustos 2005 tarihinde İktisadi Kalkınma Vakfı Yönetim Kurulu Üyeliği'ne de seçildi.*

**TUĞRUL KUDATGOBİLİK TİSK YÖNETİM KURULU BAŞKANI**

Çok teşekkür ederim hanımefendiler, layık olmadığım şeyler söylediniz hoşuma gitti.

Değerli hocalarım, değerli meslektaşlarım, hakikaten Türkiye’de aile işletmesi konusu denince, Türkiye’nin sanayi yapısında çok büyük bir yer oynayan buna karşılık etüdü ve araştırılması kâfi derecede olmayan bir alanı bu kadar ciddi bir mesele haline getirip tetkik ve büyüteç altına alarak

Türkiye’nin gelişmesine ışık tutacak bu çaba dolayısıyla, Profesör Tamer Koçel başta olmak üzere bütün ekibini kutluyorum. Bu konuda çıkardıkları kitapları, yazıları, ortaya çıkan felsefeyi büyük bir takdirle takip ettiğimi arz ediyorum ve hepimize cumartesi gününün bu sabahında günaydın derken sizi fazla detaya boğmadan işin temelinin anlatacak bir şeyler söylemeye gayret edeceğim.

Koç Holding’de 34 sene çalıştığım hususu doğru. İşe girerken ne ben 34 sene çalışacağımı biliyordum, ne de rahmetli Vehbi Koç beni 34 sene tutacağını varsayıyordu. İşe girdiğimin 2. veya 3. ayında Vehbi Bey beni çağırdı bir gün odasına, “oğlum” dedi, “anladım ki sen bizim kumpanyada kalacaksın. Biraz adam madam olabilirsin fakat bu soyadıyla bir şey olmazsın sen” dedi. “Senin soyadını ben bile söyleyemiyorum. Bunun bir yarısını al” dedi “benim meşhur bir genel müdürüm var Ahmet Binbir” dedi. Tunç Bey burada şimdi çok iyi hatırlayacaktır Ahmet Bey’i. “Onun soyadı, Ahmet Binbirçeşit’ti fakat ben onun bu soyadıyla da bir şey olmayacağını görünce onu çağırdım dedim ki, Ahmet sen bizle artık -Ford Otosan’ı kuran meşhur Türkiye’deki ilk Anadolları üreten Türk

Otomotiv Sanayinin duayeni Ahmet Bey kulakları çınlasın-, O benim tavsiyemi dinledi ve soyadını Binbir yaptı ve bugün de en büyük genel müdürüm oldu” dedi. “Sen de git düşün buna göre gel bana söyle” dedi. “Peki, efendim” dedim gittim. Babama danıştım, anneme danıştım, benim soyadımı biliyorsunuz 11. yüzyılda Türklerin yazdığı ilk kitabın ismi. İki tane kitap yazılmış bir tanesi Divânu Lügati’t-Türk bir tanesi de Kudatgobilik. Kudatgobilik’in tam karşılığı “kutsal bilgi” Latincesi “Sen Sofya” Ayasofya yani bizim bildiğimiz Ayasofya Yunancası da. Ve tek bir isim bir bütün...

Bir hafta sonra döndüm dedim ki, “Vehbi Bey ben soyadımı değiştirmemeye karar verdim”; “öyle mi” dedi “evet” “peki git” dedi. Gittim ben odadan çıktım. Bir ay geçti, iki ay geçti Vehbi Bey’den çıt yok. Eyvah dedim, baltayı taşa vurdum, en büyük işe girdim diye sevinirken şimdi tekme vuracaklar. Aradan 3 ay falan geçtikten sonra telefonum çaldı, telefonu kaldırdım, “Bay Kudatgobilik sen misin?” dedi, “Benim efendim” “ben Vehbi Koç’um bana gel” dedi. Baktı ki beni atmayacak Vehbi Bey soyadımı öğrenmeye karar verdi ve ondan sonra da 34 sene, emekli oluncaya kadar tek müessesede çalıştım. Benim bir özelliğim muhafazakâr olmam. 34 sene Koç Holding’de çalıştım, 35 senedir bir kadınla evliyim. Bunlar bugün çağımızda, pek methedilecek şeyler değil belki ama (alkışlar...) teşekkür ederim, bu alkışlarınızı karıma söyleyeceğim.

Şimdi, bugün konuştuğumuz konunun temeli “müesseseleşme” yani bir işletmenin aileler tarafından kurulmuş, yaratılmış bir işletmenin uzun vadeli, uzun nesiller devamını temin edecek fonksiyonların, temellerin ortaya konulması ve bunun yalnız teorisinin değil pratiğinin de Türk toplumuyla ve dünya toplumuyla özdeşleşmesi...

Biliniyor ki, birinci jenerasyonun ömrünün sonunda kurdukları şirketlerin, kurdukları müesseselerin yarısı ortadan kalkıyor. Ondan sonraki yarısı da 2. jenerasyonda ortadan kalkıyor ve 3. jenerasyona gelindiği zaman yüzde 5, yüzde 7 arasında kurulmuş şirketler veyahut müesseseler ayakta kalıyor. Ama

**...iş içe olmanın getirdiği  
mahsurlar aile şirketlerini,  
yeşermez, çabuk ölür,  
çabuk kaybolur hale  
getiriyor.**

ülkemizde, dünya ekonomisini yöneten şirketlerde de bakacaksınız aile, tradinasyonel aile yapısı, hep hâkim hale gelmiş. O yaratmış, o gücü, birikimi ortaya koymuş.

Hakikaten aile yapısının çok büyük bir kolaylığı var. Çünkü kapital bir yerde, karar bir yerde, bunlar doğru. Ama bu iç içe olmanın getirdiği mahsurlar aile şirketlerini, yeşermez, çabuk ölür, çabuk kaybolur hale getiriyor. Dolayısıyla burada bir sır var; güç, tamamlanabilirse bir bütün olursa o şirketi uçuruyor, yükseklere çıkarıyor götürüyor; tamamlanamazsa geriye düşürüyor, yozlaştırıyor ve işi batırıyor. Dolayısıyla, buna çare bulmak için bütün ekonomistler, bütün bu konuda düşünürler, teoriler geliştirdiler ve burada buldukları teori doğrudan doğruya profesyonelleşme veyahut kurumsallaşma dediğimiz kurumsal yönetim felsefesinin biçimlendirilmesi ve getirilmesi.

Dünya Bankasının Corporate Governence Manueli'ne baktım. Ne demek onların gözünde kurumsallaşma; "Bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkân tanıyan her türlü kanun, yönetmelik ve uygulamalarını ifade eder" diyor. OECD'ye baktım, OECD ne demiş bu konuda diye; "kurumsal yönetim, makroekonomik politikalardan ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar, firmaların faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi unsurlardan oluşan, daha geniş bir ekonomik çerçevenin içinde yer alan bir sistemdir" demiş. Kurumsal yönetimin çerçevesi aynı zamanda yasal, düzenleyici ve kurumsal faktörlere dayanır. Görüyorsunuz sevgili hocalarım benden çok iyi bildiğiniz bu genel teoriler bütün çizgiyi çiziyor. Bunlar hayatta acaba nasıl uygulanacak, nasıl ete kemiğe bürünecek, aile işletmesi nasıl robust (dayanıklı) bir işletme olarak kalacak ve kendisinden sonraki jenerasyonlar aynı güçle, aynı emellerle, aynı doğrultuda, aynı hedeflerle hareket edebilecek?

Şimdi burada öğleden sonra konuşacak Sayın Tunç Uluğ'la beraber; ben 34 sene Koç Holding gibi Türkiye'nin en büyük kumpanyalarından birinde çalışma imkânı bulduk. Ben 3 jenerasyona hizmet ettim efendim. Vehbi Koç tarafından işe alındım, 27 senem onunla

beraber geçti sonra Rahmi Bey'in Rahmi Koç Bey'in Başkanlığı'nda çalıştım, şimdi Sayın Mustafa Koç'un Başkanlığı'nda çalışıyorum. 3 jenerasyona hizmet eden memurlardan biriyim, Tunç Bey de benim gibi bu imkâna erişmiş insanlardan biri. Dolayısıyla bizim hiç

***Takdiri kararlara  
dayanan yönetimin,  
kurallara dayalı yönetime  
dönüşmesi sevk idarenin  
gücünü ortaya koyuyor.***

olmazsa bu gördüğümüzü, yaşadığımız seneleri söyleyecek bazı imkânlarımız var burada. Yani işi tariften ziyade realiteye getiren o görülmez, söylenmez faktörler nelerdir, onları işaret etmeye çalışacağım.

Takdiri kararlara dayanan yönetimin, kurallara dayalı yönetime dönüşmesi sevk idarenin gücünü ortaya koyuyor. Dolayısıyla bu takdirden olayı çıkarıp doğrudan doğruya bir genel kaideleri olan ve şahısların iki dudağı arasına sığmayan bir sevk idareden bahsediyoruz. Yani bir patronun fevkalade güzel bir akşam yemeğinden sonra hanımıyla çok güzel bir gece geçirdikten ve müthiş bir gecenin düşüncesiyle ertesi sabah ofisine gelip yahu biz de 'Cabernet Sauvignon' üretecek bir şaraphane açalım, bir şarap fabrikası kuralım. Veyahut bu Victoria's Secret'in Türkiye mümessili de biz olalım demesi ve böyle bir karara gelmesi, kurumsallaşmada mümkün değil. Niye? Çünkü stratejik planlama diye bir kavram var, uzun vadeli planların içinde yer alan şayet Victoria's Secret'in, bu dünyanın en meşhur, kadınlara hitap eden müthiş modasını yapma teorisinin içinde yer alıyorsa gayet tabii, o şirketin birleşmesi bahis konusu veyahut dünyanın en güzel üzümlerini üreten Anadolu'muzun üzümlerinden hakikaten Fransız esaslarına göre meşe fıçılarda özellik arz eden bir Sauvignon, bir Cabernet, bir Merlot şarabının yapılması doğal olabilir. Paranızın olması yeterli değil, fikrinizin olması, bilginizin olması da yeterli değil; onun stratejik planınızın içine girmiş olması lazım. İşte burada şimdi kurumsallaşmanın temelinden bahsetmeye başladım.

Aynı şekilde insan sevk idaresi; ben insan sevk idaresinden geldim. 1967'lerde Koç Holding'deki görevimde personel koordinatör yardımcısı mıydım, koordinatör müydüm hatırlamıyorum Vehbi Koç dedi ki: "bir personel yönetmeliği hazırla ve dünyada ne yapılıyor buna bir bak ve bize buna göre bir teklif getir" dedi. O zaman Ford'la ortağız, Fiat'la ortağız, Siemens'le ortağız. Onlara sordum, "İsveçliler bu konuda ileridir" dediler onlara danıştım. Amerika'da birçok corporation'un bu konudaki görüşlerini aldım, bir hayli çaba sarf ettikten sonra Koç'un bütün şirketlerindeki -o zaman 70 şirket falandık şimdi 125 şirket oldu Allah daha artırsın- bütün personeli bir tek çerçeveye alacak işe girişinden terfiine, emekliliğine kadar geçen bütün hayati birliğini kuracak bir personel yönetmeliği hazırladık. Oralarda bir emeklilik yaşı var, o zaman Koç Holding'de de Allah hepsine rahmet eylesin, büyükler çalışıyor. Dinozorlar yani bin yaşında büyüklerimiz o zaman bin yaşında geliyorlardı bana, şimdi o yaşlara gelince dinozor demekten hicap

duyuyorum ama o zaman öyle diyordum ben 26 yaşındaydım, Suna Hanım 27 yaşındaydı İnan Bey'le yeni evlenmişti. İnan Bey 31 yaşındaydı Rahmi Koç 38 yaşındaydı falan, Vehbi Bey de gençti o zaman 65 yaşında genç bir adamdı Vehbi Bey. Vehbi Bey 96 yaşında öldü demek ki, 65 yaşında falandı.

Biz personel yönetmeliği yaptıktan sonra dedik ki, bu şirketlerin gençleşmesi ve gençler tarafından yönetilmesi lazım -ki dinamizm böyle geliyor- yeni karar alma yöntemlerinin gençlere verilmesi lazım. 'Emeklilik yaşını 55 yapalım' dedim ben. Birkaç şirkette 55 görmüştüm bazılarında 60 görmüştüm, Japonlarda 80-90, onları hiç koymadım hesaba zaten. Suna Hanım aldı düşündü. O zaman Filiz Ofluoğlu diye de Allah selamet versin bir personel koordinatörümüz var. Filiz Hanımla, Suna Hanım beni çağırdılar dediler ki: "Tuğrul bu 55'i kaldır 60 yap" "Niye?" dedim, Suna Hanım "babam asla kabul etmez 55 yaşı" dedi. "Ne olacak?" "60 koyalım" dedi. 60 da beni o zaman tatmin etmiyor ama ne yapalım dinamizmi yakalamayacağız Koç Holding'de diye korkuyorum. Sonunda emeklilik yaşını 60 yaptık. Sonra aradan 34 sene geçtikten sonra bendeniz 60 yaşına gelince ne kadar yanlış yaptığımı 60 yaşında bir adamın niçin emekli edilmemesi gerektiğini, Tunç Bey'le benim niçin daha fazla kalmamız gerektiğini anladım ama iş isten geçmişti.

Şimdi tabi bizim anlatacağımız husus bildiğimiz Koç Holding'in bu konudaki aile işletmelerindeki aşamalarını ortaya koymaktır. Bir kere Sayın Vehbi Koç'un, hakikaten ne kadar ileri görüşlü olduğu ve müesseseseleşmeye ne kadar önem verdiği ortaya çıkmaktadır. O günlerde bu stratejik planlamayı yaptığımız ve ister çelik iş kolunda olsun, ister gıda iş kolunda olsun, ister turizm iş kolunda olsun şirket sevk idare felsefesini düzenleyen bir manüel hazırlanması çok mühim bir temeli oluşturmuş oldu. Buna "Corporate manuel" diyor yabancılar, biz el kitabı dedik "sevk ve idare el kitabı". Ve her genel müdüre ve her genel müdür muavinine imza karşılığında bunu dağıttık. Çünkü burada bir şirkette yatırım nasıl yapılır, yatırımın aşamaları nelerdir, fizibilite raporu nasıl istenir, fizibilite raporunun hazırlandıktan sonra Koç Holding kademelerinden geçmesi hangi aşama yani bütün prosesleri ve hangi konularda Koç Holding'in büyüyeceğine dair bir stratejik planlama ortaya çıkıyor. Dolayısıyla bu olay, hem ailenin, sevk idare eden büyük ailenin gücünü tahdit etti bağladı veya şekillendirdi hem de sevk idarecileri bu kulvarda hareket etme mecburiyetinde bıraktı. Onun için,

herhangi bir sapma vesaire olmadı. Dolayısıyla bunu corporate governance'nin ana hatları olarak görüyorum.

Aynı şekilde sosyal değerlerin şirket sevk idaresinde yer alması meselesi ortaya çıktı. Rahmetli patronumuz Vehbi Koç, holdingi kurarken şu sözü söylemişti: "ülkem varsa ben de varım, demokrasi varsa hepimiz varız." O bakımdan, bize ülke menfaatinin, şirket menfaatinden önce ve birinci derecede olduğu felsefesini koymuştu. Yani bir şirketin büyümesi içinde ülkenin büyümesine ters herhangi bir çatışma olduğu anda bizim seçeceğimiz felsefe çok açık ülke menfaati idi. Bu birinci hedef olarak konulmuştu.

İki, hukukun üstünlüğü ve demokrasi. Dolayısıyla, bu iki temel kavram bu söylediklerim Sabancı Grubu'nda da var, Eczacıbaşı Grubu'nda da var, bütün diğer gruplarda da var, Hamdi Akın'ın grubunda da var. Bu felsefe, Vehbi Koç ve rahmetli Sakıp Sabancı devrinde ortaya çıktı, duyuldu ve bugünkü gençlere, bugünkü jenerasyonlara örnek teşkil etti. Dolayısıyla, corporate governance anlatırken bir de sosyal boyutunu sosyal mesuliyetini ortaya koymak istedim.

Tabi biraz da insani faktörlere dönüp, insanı yetiştirmede acaba bu kurucular ne yaptılar, bu konuda nasıl davrandılar? 'Ben zorluk çektim, benim oğlum-kızım her şeyi yapsın, bol para verelim, bol imkân sağlayalım, onlar gezsinler tozsunlar, yesinler içsinler' mi dediler; yoksa 'hayır, onların da yetişmesi için bazı disiplinler lazım, bazı felsefeler lazım öyle yetiştirelim tesadüfe bırakmayalım' mı dediler? Yine bildiğim için Koç Holding'den misal vereceğim, Rahmi Koç duyarsa beni affetmesini istirham ediyorum çünkü Rahmi Bey'in 17 yaşındayken, babasından aldığı 24 Eylül 1950 tarihli mektubu sizinle paylaşacağım. Diyor ki Vehbi Koç oğluna,

*"Oğlum Rahmi Koç! Şimdi hayatın başka bir devri önünde açılıyor. Sen uçurumun ucundasın, bütün yaptıklarını unutup iyi bir yola gittiğini ve sözlerimi dinleyeceğini ve bu takdirde istikbalinin parlak bir adam olacağını bekliyorum. Aksi takdirde felakete sürüklenirsin."*

17 yaşında oğluna yazdığı mektup. İlk İngiltere'ye gönderilmiş. Fakat anlaşılan çok hayırlı değilmiş o günlerde oğlu. Mektup biraz sertçe;

*"Hayırlı bir evlat olarak beni daha fazla üzmemeni, sözlerimi dinlemeni senden rica ediyorum. Her vakit söylediğim gibi bugünkü dünyada bilgiden başka hiçbir şeye güvenme. Yanımızdan ayrıldıktan sonra, baba nasihatleri olarak sana şu aşağıdaki sözlerimi yolluyorum:*

*Bir, doğru ol. Bilhassa İngilizler ilk yalanda çocukları mektepten kovarlarmış yalan söyleme. Bütün hayatınca doğruluktan zarar görmeyeceksin bunu şiar edin.*

*İki, derslerine çok çalış, askerliğin geldi, kısa bir zamanda üniversite imtihanlarını kazanamazsan emsalin silâh altına alındı. Derhal memlekete çağırılır asker olursun. Daima tasarrufa riayet et. Mektepte iyi çocuklarla arkadaş ol. Mektep disiplininden asla ayrılmama, bize her hafta mektup yaz, muvaffak ve iyi adam olman dileğiyle mektubuma son verirken gözlerinden öperim yolun açık olsun Vehbi Koç."*

Şimdi bu mektup beni düşündürmüştür; o gün de, bu gün de. Biz çocuklarımıza bu disiplini acaba uyguluyor muyuz, acaba burada söylenen her şeyi yerine getiriyor muyuz? Bundan da çok emin değilim. Vehbi Bey'in özel arşivinden yararlanarak, Can Dünder'in hazırladığı bir kitapta yayınlandığı için bu mektubu Rahmi Koç'un aleyhine deşifre edilmiş olarak benden duymuş oluyorsunuz. Bir vaktiniz olursa Can Dünder'in bu kitabını -3 cilttir, 2 cildi bitti, Şimdi 1970 yılına kadar yazıldı ondan sonraki yılları yazılıyor şu anda- onu da bir arşivinize koymanızı istirham ederim.

Vehbi Koç diyor ki: "bir insanın hayattaki başarısı kendisine miras kalan servetle veya yüksek rütbeli görevlerle ölçülemez; bu ancak iyi bir eğitim ve dürüst davranışlarla ölçülür ve meydana gelir." Ve yine bir mektubunda sizinle paylaşmak istediğim ve nasıl dikkatlice babanın evladını takip ettiğini gösteren bir mektubunda diyor ki:

*"Anne-babasının nasihatlerini dinlemeyen ve senin de tanıdığın bazı çocuklardaki durum şudur:*

*A- Recep Peker'in oğulları, babalarının ölümünden sonra okulu terk ettiler.*

*B- Nevzat Tandoğan'ın oğulları, büyük sıkıntı içine düştü.*

*C- Komşumuz Ekrem Bey'in oğlu polis memuru oldu, diğer oğlu ayda 60-80 Türk Lirası kazanıyor –parantez içinde 7-9 pound. Demek ki, Rahmi Bey daha İngiltere'de ona poundla misal veriyor.-*

*D- Abdullah efendinin oğlu Sümerbank'ta Odacı oldu."*

Korkutuyor oğlunu Vehbi Koç, yani Vehbi'nin oğlu olmak yetmez adam ol demeye getiriyor.

*"Hacı Sabri Bey'in oğlu, bir mağazamızda tezgâhtar yardımcısı olarak çalışıyor, unutmam! –demek ki iyi arkadaşları Rahmi Bey'in- Burhan Çakıl'ın oğlu da hala işsiz dolaşüyor" diyor.*

Verdiği ders şu oğluna: *"Genç erkekler babaları sağken toplumun saygı ve itibarını kazanmalıdır. Ben kendim, hayata 16 yaşında atıldım, babam 27 yaşındayken vefat etti, şüphesiz çok üzüldük fakat bütün işe sahip çıktım ve ailemin hiçbir ferdi benim sayemde maddi sıkıntı çekmedi aynı şeyi senden bekliyorum."* Dolayısıyla bu da yazılmış mektup 18 yaşında Rahmi Bey'e gitmiş.

Aradan 8 yıl geçmiş, Rahmi Bey İngiltere'de bir üniversiteyi bitirmiş. Sonra Amerika'da John Hopkins'te mastır yapmış. Fakat Vehbi Koç onu hemen işin başına koymamış. Rahmetli toprağı bol olsun Bernar Nahum ustanın yanına çırak vermiş Ankara'da ve şu mektubundan onun da detayını anlıyorum, diyor ki:

*"Oğlum Rahmi Koç.*

*16.10.58 tarihli raporunu aldım. Bu rapordan etkilendim ve kanaatim şudur. Bay Bernar'ın çalışma tarzına, zekâsına, her işin teferruatını bildiğine inanıyor ve onunla teşriki mesaiden memnun bulunuyorsun. Bay Bernar da senden memnun ondan da rapor aldım. Hakikaten iyi bir hocaya düştün eğer bu işe kendini verirsen muhakkak teşkilatımızda birinci sınıf bir elaman olabilirsin. – Olursun da değil, olabilirsin!- İlk işe başlarken Bay Bernar gibi bir hocanın yanına seni verdiğime çok memnunum, benim bu görüşlerime senin de iştirak etmiş olman bana ayrıca kuvvet verdi. Allah da sana kuvvet versin.*

*Gözlerinden öperim.*

*Vehbi Koç."*

Hakikaten bir babanın üniversite okumuş, çift üniversiteden mezun olmuş bir çocuğunu, tek erkek evladını, böyle bir Atinalı gibi yetiştirmiş olması bana Vehbi Koç'un şirketinin yönetimini uzun vadeli düşündüğüne dair en büyük işaret oldu. Rahmi Bey'in ağzından dinlemiştim, Bernar Bey'in liderliğinde Ankara'da Ford o zamanki Otokoç şirketinde çalışırken, bir yılbaşı günü Rahmi Koç akşam iyi bir partiye gidecek, çok güzel bir kız arkadaşıyla buluşacak, bütün bu planları yaparken Bernar Bey demiş ki, 'yılın son günü vazifeler vardır'. 'Nedir efendim' demiş? 'Sayım yapılır' demiş 'peki efendim ben de yaparım' demiş. 'Tamam' demiş. 'Sen git yedek parça deposunu say' demiş. Rahmi Koç gece 11'e kadar yedek parçaları saymış. Bir, iki, iki bin bir, iki bin üç, bilmem parçaları saymış kan ter içinde, pislik içinde her tarafı yağ, kir içinde, ne kız arkadaş kalmış, ne yılbaşı gecesi. Fakat bunu Rahmi Bey büyük bir minnetle ve ustalarının kendisine nasıl objektif davrandıklarının, Vehbi Koç'un oğlu diye kendini işten esirgemediğinin misali olarak anlatır ve bizimle bunları paylaşırdı.

Değerli hanımefendiler, beyefendiler, corporate governance veyahut iyi yönetişimin aile şirketlerindeki anlamını fevkalade güzel 2 günlük bir seminerde tartışıyorsunuz. Bunun Türk ailelerine ki, Türk ailelerinin Türk sanayinde ve Türk ticaretindeki yeri çok büyüktür ve büyük olmaya devam edecektir. İşte bu kendi çalışma süreme ait bu misalleri verip sizinle paylaşarak ve Sayın Tamer Hocanın kitaplarına bunların girmesini temin ederek Türkiye'nin gelişmesinde aile şirketlerinin bu iyi misallere bakarak daha iyi hareket etmelerini diliyorum ve 3. Aile İşletmeleri Kongresi'ne de tekrar başarılar diliyorum ve hepinize saygılar sunuyorum efendim.

**Prof. Dr. ÇELİK KURDOĞLU DEİK E. BAŞKANI****Özgeçmiş**

Çelik Kurdoğlu, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi'nde tamamladığı üniversite eğitiminin ardından bu kuruluşta akademik mesleğe girdi, İngiltere'de Cambridge, Amerika'da Yale Üniversitelerinde lisansüstü ve doktora sonrası çalışmaları yaptıktan sonra, 1978-82 yılları arasında da Dışişleri Bakanlığı'na uluslararası ekonomi politikaları ve teknoloji transferi konusunda danışmanlık hizmeti sundu. 1983-86 yılları arasında Paris'te OECD Development Centre'da araştırma yöneticiliği görevince bulundu. 1987 yılından itibaren İstanbul'da Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu'nda kurucu direktör olarak görev aldı. Bu görevi 1995 yılına kadar sürdürdü. Aynı dönemde İ.Ü. İktisat Fakültesi'nde İktisat Profesörü olarak ders verdi.

Prof. Kurdoğlu 1998 yılında Kurdoğlu Danışmanlık Anonim Şirketi ve 2002 yılında İyi Şirket Danışmanlık Anonim Şirketi'ni kurdu ve halen bu iki şirket yoluyla şirketlerde strateji tasarımı, yatırım bankacılığı ve kurumsal yönetim konularında hizmet veriyor.

Prof. Kurdoğlu A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi, İ.Ü. İktisat Fakültesi ve Galatasaray Üniversitesi'nde 2007 yılına kadar sürdürdüğü öğretim üyeliği yanında, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu'nu kurulmasında 1995 yılına kadar Direktör sıfatıyla ardından DEİK ve Karadeniz Ekonomik İş Birliği İş Konseyi Yönetim Kurulu Üyesi Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmıştır. 1992 yılından itibaren Avrupa Sanayiciler Yuvarlak Masası (ERT) çalışmalarına Türk üye danışmanı olarak katkı yapmıştır.

Prof. Kurdoğlu'nun Uluslararası Ekonomik İlişkiler, Teknolojik Gelişme, Uluslararası Ekonomi Politikaları, şirket stratejileri, küreselleşme, kurumsal yönetim konuları üzerinde yayınları vardır.

**Prof. Dr. ÇELİK KURDOĞLU DEİK E. BAŞKANI**

Sayın Rektör, değerli meslektaşlarım, sevgili dostlar, bu çok mültefit, cömert sunumdan bir tek sonuç çıkıyor bu da benim Tuğrul Bey gibi muhafazakâr değil bir hayli "maceraperest" bir kişi olduğum. Neden böyle söylüyorum?

1972'lerin başında, üniversitede asistan olarak çalışırken çeşitli araştırma fonlarına araştırma projesi finansmanı için başvuruları

yolluyordum. Yolladığım özgeçmişime şöyle bir baktım, Ankara'da Kızılay'da doğmuş, evine 400 metre mesafede ilkokula gitmiş, 800 metre mesafede liseye. 900 metre mesafede üniversiteye gitmiş ve orada hoca olarak kalmış. Dedim ki, kazara benim önüme böyle bir özgeçmiş gelirse ikinci defa okumadan çöpe atarım! Bu arayışlar ve bir bakıma hayattan arayışlarım beni hem araştırma konuları hem de bu araştırmaları gerçekleştirebileceğim mekânlar olarak çeşitli coğrafyalara sevketti. Doktora ve doktora sonrası çalışmalar için Cambridge ve Yale Üniversitelerinde edindiğim birikimin ardından, Türkiye'ye 1982 yılında YÖK bulutu çökerken, sabbatical görevlendirme ile bulunduğum Paris'te OECD'den bir iş teklifi aldım ve üniversitedeki görevimden istifa ettim. Süreli olan bu görevin sonunda girişimcilikte ısrar ettim ve doğup büyüdüğüm Ankara'ya dönmemeye karar verdim. İstanbul'da yerleşeceğim ama herhangi bir işim yok. 1980'lerin ikinci yarısında ne yapmalıyım diye zaman zaman, kara kara düşünürken, OECD Development Centre Başkanı olan Norveç'li iktisatçı Dr. J. Faaland "Çelik, senin ne derdin var, dünyanın en şanslı insanısın, sözleşme dünyasında yaşıyorsun. Ben can atıyorum OECD'de çalışmalarımı sürdürmek için ama bağlantılı olduğum Bergen

Üniversitesi dönmem konusunda ısrarlı. Bu nedenle enstitüye dönmek zorundayım” dedi.

J. Faaland haklı çıktı, 1986 yılı sonunda İstanbul’da yerleştim ve önüme 1978’den beri kurguladığım bir fırsat çıktı: Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu, DEİK. Herhalde yaşamımın en verimli dönemlerinden birini DEİK’in kuruluşunda görev alarak yaşadım. Geriye bakınca görüyorum ki, başarılı olmak için irade yeterli. DEİK’in tüzel kişiliği olmadı, bütçesi fevkalade kısıtlıydı, ama biz ne yapacağımızı biliyorduk. Türkiye’nin böyle bir kuruluşa ihtiyacı vardı. Çeşitli bürokratik ve özellikle bazı kurumlardan kaynaklanan engeller hızımızı yavaşlatmadı. Binlerce Türk şirketinin pek çok ülkede ticari faaliyet başlatması, ortaklıklar kurması için yapılan çalışmalarda rol oynadık.

Bu başarılı deneyimin arkasında doğru zamanda doğru yerde bulunmak vardı, ama bunun yanında kurumsallaşma ihtiyacı ile bütçe fikri ile saydamlık ve hesap verebilirlik ilkelerine uyararak hareket etmek önemli ek faktörlerdi. Kurumsallaşma ihtiyaç olarak vardı, ama değindiğim bürokratik ve bazı kurumlardan kaynaklanan engeller DEİK’in kurumsallaşmasına izin vermiyordu. Başarılı olmak için bizim DEİK ekibi olarak bu ilkeleri fiilen yerleştirip uygulamamız gerekiyordu. Geriye bakınca DEİK’in tüzel kişiliğinin olmamasının aslında ne yapacağını bilen yöneticinin belirsiz ortamlarda neleri başarabileceğini göstermesi bakımından yararlı olduğunu söylemek mümkün. Kaotik ortamlar her zaman kötü değil, hatta rekabetçi koşullarda fırsat yaratıyorlar.

***...şirketlerin nesiller boyu sürdürülebilmesinin temel koşullarından biri paydaşlar arasındaki ilişkilerin saydam, eşitlik kurallarına uygun olarak kurulması, yönetimin de sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerine uygun olarak uygulanmasıdır.***

Bugün şirket olarak faaliyet alanımız kurumsal finansman, şirketlere belirledikleri hedeflere ulaşmak için piyasalarda karşılaştıkları fırsatları değerlendirirken, şirket birleşmelerinde, yatırım ve proje finansmanında, halka arz gibi sermaye piyasası faaliyetlerinde yardımcı olmak. “iyişirket” Danışmanlık bu işleri şirketlerde kurumsal yönetim kalitesini iyileştirmeye öncelik vererek yapmayı öneriyor. Kurumsal yönetimi

adeta bir yan ürün olarak ortaya koyuyoruz; bir tek amacımız var, şirketlerin değerler kazanmasına katkı yapmak, elbette bunu yaparken bizim de şirket olarak para kazanmamız. Şirketlerin kurumsal yönetim kalitesinin iyileşmesi. Tuğrul Bey fevkalade güzel bir konuşma yaptı; ben çok hoşlandım. Bir iki şey eklemek isterim onun yaptığı konuşmaya.

Şöyle bir genel tespit var, aile şirketleri olarak adlandırılan kurumlar üç nesilden sonra ortadan kalkar. Adeta bir "üçüncü nesil efsanesi"nden söz etmek mümkün. Burada temelde bir yanlışlık var; şirket ortadan kalkmaz hep devam eder. Şirket nedir? Hamdi Akın Bey'e 'şirket nedir' diye sorsam, 'sermayedir, çalışanlardır' diyecek. Şirket bir sözleşmeler örgüsüdür. Şirkette sadece sözleşmeler vardır ve bunu genellikle düşünmeyiz. Sermayedar olarak, örneğin fabrikamızın yerinin sahibi isek, devletle kendisini tapu ile gösteren bir mülkiyet bağlantımız vardır, kiracı isek bir kira sözleşmemiz vardır, finans kuruluşlarıyla finansal sözleşmelerimiz vardır, çalışanlarla sözleşmelerimiz vardır, müşterilerle, tedarikçilerle, sigorta şirketiyle hep sözleşmelerimiz vardır.

Paranın da sahibiyiz, yani Hamdi Bey parasının sahibi. Hamdi Bey'in iki sorumluluğu var, birincisi parasının iyi nemalanmasını sağlamak. Gün bitiyor, yıl bitiyor 'bu sene benim sermayem iyi nemalandı mı' sorusunu soruyor. Bu hepimiz için geçerli, 'şirketimizin bulunduğu yerin kirasını karşılayacak kadar parayı kazandık mı, çalışan arkadaşlara karşı sorumluluklarımızı iyi düzenledik mi' ve benzeri sorular. Bunların her biri sözleşmelerle düzenleniyor ve her sözleşme bir sorumluluk getiriyor. İkinci sorumluluk ise girişimcilik; sözünü ettiğimiz nemayı yükseltmenin yolu girişimcilikle yeni ve daha verimli alanlar bulmak, geliştirmek.

***KOBİ'ler başta olmak üzere aile şirketleri üretim miktarı, kârlılık gibi bilgileri paylaşmak istemiyorlar. ... burada kıskançlıkla karşılaşınca analize ciddi eksiklerle başlamak zorunda kalıyoruz."***

Sorumluluklar arasında şirketlerin nesiller boyu sürdürülebilmesinin temel koşullarından biri paydaşlar arasındaki ilişkilerin saydam, eşitlik kurallarına uygun olarak kurulması, yönetimin de sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerine uygun olarak uygulanması. Bu

koşullar sağlandığı ve paydaşlara mülkiyet hakları konusunda kendi uygun hareket etme imkânı sağlandığı sürece şirketler sona ermez, devam eder. Hepimizin çocukluk anılarımızda yer tutan 'Miki Fare' ile ünlü Walt Disney şirketinde, W. Disney'in torunları yüzde 20 civarında bir payla ortak. İki yıl önce bu ortaklarla şirketin genel müdürü ve Murahhas üyesi (CEO) Eisner arasında şirketin yönetimine ilişkin bir ihtilaf çıktı. Torunlar Eisner'i görevinden uzaklaştırmak için uğraştılar, kulis yaptılar, yüzde 20'nin yetkilerini kullandılar ve görevinden uzaklaştırdılar. Şirketin ortaklarıyla yaptığı esas sözleşme, bu ortakların beklentisinin karşılanmadığı durumda yöneticinin görevinin sonlandırılmasına imkân verdi.

Geçenlerde önemli sanayi gruplarımızdan ve en güçlü aile şirketlerinden birinin genel müdürünü ziyaret ettik. Kendisiyle kurumsal yönetim konularını ele aldık. Dostumuz, 'Çelik Bey', dedi, 'bu söyledikleriniz güzel de şimdi şirketin başında üçüncü nesil aile üyesi var. Ben nasıl kurumsal yönetimden bahsedeyim?'. 'Burada yanlış yok', dedim, 'tesadüf bu ya, Ford Şirketi'nin başında da üçüncü nesil aile üyesi var. Siz, eğer şirketin gerçekten sözleşmelerden oluşan bir bütün olduğunu algılayıp, bütün sistemi ona göre kurgularsanız patronun işin başında olmasının bir sakıncası yok. Bilakis sermayedarın daha büyük sorumlulukla işin içinde olmasının getirdiği fayda var. Önemli olan paydaşların, kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir platformda haklarını savunma imkânına sahip olmaları'.

Konuşmamın bu bölümünde hazırladığım kısa bir sunumu kullanmak isterim. Bilgi üzerinde duracağım. Zaten burada olmamın sebebi şu, Sayın Rektörle bu kongrenin hazırlıklarını konuşurken kendisine bir derdimizden söz ettim. Türk şirketleri hakkında bilgi alamıyoruz, şirket cirosunu söylemiyor, önemli ve strateji oluşturulmasında asli yere sahip bazı bilgileri müthiş bir kıskançlıkla saklıyor, paylaşmıyor. Sayın Rektör de bu soruna aşina olduğu için, 'bu konuda konuşur musun, bu vesileyle görüşlerini bizlerle paylaşır mısın?' diyerek davet etti. Kendisine tekrar teşekkür ederim.

Rekabet ve bilginin doğruluğu iktisadi analizin temelinde yer alan varsayım. Piyasanın doğru karar için gerekli tüm rekabet koşullarını sağladığı varsayımı analizin temel dayanağını oluşturuyor. Tam ve mükemmel bilgi yoksa iktisadi analizde kullanılan birçok yöntem sarsılır. Denge kavramı tam ve mükemmel bilgiye dayanır. Gerçek hayatta bunu

sağlamak mümkün değildir, pekâlâ bu iktisat teorisini ortadan kaldırır mı? Hayır, kaldırmaz, ama yapılan değerlendirmelerde kısıtlı bilgi ile hareket edildiğini bilmek ve bunun yaratacağı sakıncaları telafi edici, düzenleyici önlemler alınmasını gerekli kılar.

Tam ve mükemmel bilgiden yola çıkılmasının bir başka yönü, herkese eşit kalitede bilginin sağlanmasıdır. Buna imkân var mıdır? Hayır, bu da mümkün değildir. Nitekim bu nedenle bilgi ortamının simetrik olmadığı ifade edilir. Hiç birimiz karşımızdakine sahip olduğumuz bilginin tamamını aktarmayız; bunu ya bilerek böyle yaparız, ya da bunu bilinçaltında kısıtlarız. Bu sistemin tamamı için geçerlidir, bir şirketi yönetenler ve yönetilenler karşılındakilerin bilgiyi tam ve mükemmel olarak aktarmadığını, kısıtlı bilgiyle karar vermek zorunda olduklarını bilirler. Kısıtlı rasyonalite ile alınan kararlarla optimal sonuçlara ulaşmamız mümkün değildir.

Türkçe'ye "vekâlet maliyeti" (agency cost) olarak çevrilen ve sermayedar-yöneten (principal-agent) çatışmasını özetleyen sorun kısıtlı bilgi ile karar alınması ile çok yakından ilişkilidir. Bilgi piyasasında böylesine aksama varsa, iktisadi analizde mükemmeliyetten söz etmemiz de imkânsız olur. Eğer tam ve mükemmel bilgi olsaydı, tam rasyonel bir piyasada karar verme imkânı bulunurdu. Hamdi Bey yine kusura bakmasın, dostluğumuza güvenerek ondan örnek vereceğim, aldığı bütün yatırım kararlarını tereddütsüz doğru olduğunu varsaydığı fiyatlara, (arsa fiyatı, döviz kuru, faiz oranı, vs) dayandırıyor. Piyasa ekonomisinde başka bir gösterge yok. Akfen ve iştiraki olan TAV mükemmel eserler yaratıyor, gayrimenkul işleri yapıyorlar, havaalanı inşa ediyorlar, bunları işletiyorlar. Ama bunları yaparken, 'esas aldığım bütün bilgiler doğru, gözüm hiç arkada kalmıyor' diyemiyor. Çünkü gördüğü, karşısına çıkan gayrimenkul fiyatlarında balon var. Devletin uyguladığı döviz kuru politikasında yanlışlıklar, sakatlıklar var. Faiz politikaları makroekonomik politika tercihlerinin etkilerini taşıyor. Siyasal iktidarın kendi hedeflerinden, önceliklerinden etkilenen ekonomik politikalar, şirketlerin, bireylerin verdikleri kararlarda esas aldıkları göstergeleri doğrudan doğruya etkiliyor.

Bu sadece bizim ülkemizle sınırlı olan bir husus değil. Sadece bizim değil, dünyanın en büyük devletlerinin ekonomi politikaları sonucu döviz kurları aslında "rekabetçi" kuru yansıtmıyor. 2007 yılında patlak veren ekonomik krizi tetikleyen sadece banka yöneticilerinin aldıkları primler mi? Hayır, bu sonuçlara yol açan pek çok etken var, Bu

yolun başlangıcında bir tarafta Clinton döneminin, Greenspan yönetiminin piyasalara olumlu işaret vermesi, yatırım maliyetlerinin bir hayli toleranslı tahmin edilmesini özendirir var.

Öte yanda yine bununla da ilişkili olarak başta Çin olmak üzere "yükselen ekonomilerde" gerçek fiyatlara dayanmayan yatırım kararları ve bunun yol açtığı yüksek büyüme var. Yani her iki durumda da bireylerin yatırım, tüketim kararı verirken baktığı göstergeler gerçek büyüklükleri yansıtmadığı için optimal sonuçlara ulaşılmıyor. İlginçtir, sonunda bu yanlışlıkların devam etmesine izin vermeyen yine piyasalar. Nitekim İngiltere ve ABD'de taşınmazların fiyatı gerçek değerinin çok üstüne çıkınca piyasa bunu taşımadı ve yüzyılın en büyük krizi doğdu.

Bu ne getiriyor bize? Belirsizlik esasen ekonomide karar sürecinde akılda tutulması gereken en önemli unsurlar arasında. İktisat teorisi yirminci yüzyılın ilk çeyreğinden beri risk ve belirsizlik kavramlarını tartışıyor. Riski ölçmek mümkün, ama bir de ölçülemeyen bir belirsizlik var. Zaten piyasada biliyoruz ki bir belirsizlik var, belirsizlik olmasa kâr olmaz. Ölçülebilen belirsizliğe, yani riske ek olarak karşımıza çıkan kısıtlı rasyonelitenin getirdiği durum var. İktisat teorisinin Adam Smith'den beri tartıştığı teşvik kavramı da bu belirsizlikle ilişkili. Yatırımcının yatırım riskini alabilmek için bu belirsizliklere karşı özendirilmesi gerekli. İktisat öğrencileri bu konuda Chicago Üniversitesi öğretim üyesi Frank Knight'ın katkılarını gayet iyi bilirler.

Ticarette kâr arbitrajdan kaynaklanır. Arbitraj piyasaların farklı coğrafyalarda bulunmasından ileri gelir veya zamanla bağlantılı olabilir. Burada da oyuncular sahip oldukları bilgi avantajı ile hareket ederek malları ucuz olduğu yerde satın alıp daha pahalı olduğu yerde satarak kâr elde ederler. Keza örneğin değişik ülke paralarının veya hisse senetlerinin değişik zaman noktalarındaki değeri hakkında farklı bilgiden veya tahminden hareketle satma veya satın alma kararı veren oyuncular bundan kazanç elde ederler. Nitekim ünlü George Soros'un servetinin kaynağında, İngiliz Pound'u üzerine oynadığı böyle bir oyun bulunmaktadır.

Demek ki bilginin özellikleri var; kısıtlı rasyonellikte, kendimizi aksak rekabetçi bir piyasada buluyoruz, oyuncular kendi çıkarları doğrultusunda tavır alıyor ve bilginin

şekillenmesinde de etkili olmaya çalışıyor. Oyun teorisi böyle durumlarda çözüm bulunmasını amaçlıyor. Hiç kimse tam bilgiye sahip olamıyor, sahip olduğu bilgiyi de karşıdakiyle rahat bir şekilde paylaşmıyor. Bu tabiatıyla bekleyişlerde farklılıklar yaratıyor.

Dikkat edildiğinde mükemmelden geriye doğru kaydığınız zaman ideal azami kârdan da vazgeçmek zorunda kaldığımızı görüyoruz. İlk tahlilde bilgiyi saptıran aksak rekabet kârını elde ediyor, ama aynı zamanda belirsizlik yükseldiği için doğru risk değerlendirilmesinin yapıldığı ortamlarda, ülkelerde finansman maliyetleri yükseliyor. Bankalar ödünç verecekleri zaman, yatırımcılar sermayelerini bağlarken bu tür risk tahminleri ile yola çıkarlar. Finansman maliyetleri böylece yükselerek yatırımcıları caydırıcı rol oynayabilir.

Gelelim aile işletmelerine; başlangıçta, KOBİ'ler başta olmak üzere aile şirketleri üretim miktarı, kârlılık gibi bilgileri paylaşmak istemiyorlar. Bunun nedenini anlamak çok kolay değil, herhangi bir kararı alabilmek için bilgi şart, burada kıskançlıkla karşılaşınca analize ciddi eksiklerle başlamak zorunda kalıyoruz. Ülkemizde şirketlerin kurumlar vergisi yükümlüsü olarak, çeşitli kereler geçmişteki kazançları vergileyen uygulamalarla karşılaşmış olmaları kendilerini "ihtiyatlı" davranmaya itiyor. Şirketler enflasyon, yüksek vergiler ve vergi benzeri yükler nedeniyle faaliyetlerinin belirli bölümünü kayıt dışında tutmayı tercih ediyor.

Bir başka neden yerel planda şirketlerin ve hissedarlarının gerçek ekonomik güçlerinin bilinmesini arzu etmemeleri, ne gelirlerini, ne satışlarını ne de istihdam ettikleri çalışan sayısını açıklamamalarına neden oluyor. Ama unutuluyor ki, şirketleri değerlendirmenin tek yolu ciro, üretim miktarı, çalışan sayısı gibi veriler. Nitekim gelişmiş ülkelerde bir şirket tanıtılırken verilen bilgilerin başında bunlar geliyor, arkasından şirketin ortaklık yapısı, kurumsal yönetim kalitesi gibi değerlendirmeler izliyor. Böylece şirkete kredi vermek, yatırım yapmak durumunda olanlar, alacakları riskleri ve muhtemel fırsatları değerlendirebiliyor.

Bilgi kıskançlığının bir başka nedeni kontrol gücünü kendisinde saklı tutmak. Bu aslında daha önce değindiğimiz "asimetrik" bilgi vererek müzakerelerde dengeyi kendi lehine

çevirme amacıyla eş anlamlı. Bilgi üzerindeki tekel kurmak ve gizlilik bir dereceye kadar savunulabilir ama nereye kadar? Üretim maliyetlerinin gizli tutulması anlaşılabilir, iş modeli ve kiminle ne tür işbirliği yapıldığının, sözleşmelerin şirkette saklı kalması doğru olabilir, ama şirketin tanınması, onunla iş yapmak isteyenlerin ilişki kurmak için teşvik edilmesi için belli bilgilerin paylaşılması önemlidir. Şirketlerin değeri, kamuya açıklanan bilgisinde saklıdır. Kurumsal yönetimin 4 tane dayanağı vardır, saydamlık bunlardan biridir. Diğerleri sermaye paydaşları ve sosyal paydaşlarla eşit ilişki, sorumluluk ve hesap verebilmektir. Saydamlıktan uzak duranlar, şirketin değerlendirmesi için gerekli olan bilgileri vermeyenler aslında kendilerine kötülük etmekte.

Piyasalarda her şirket kendisini diğer şirkete göre kıyaslamak zorunda; eğer bizim

***Kurumsallaşma yönetim kurulu ile başlayıp, genel müdür ve şirketin diğer yönetim kademelerinin kurgulanmasından oluşan bir süreç.***

şirketlerimiz kendilerine ait mali bilgileri, ekonomik bilgileri açıklamazlarsa, o zaman, piyasalarda zaten mevcut olan asimetriyi artırıyorlar. Rekabet ve finans kuruluşları riskleri ölçemedikleri için kendi önlemlerini daha yüksek risk varsayımı ile kurguluyorlar. Bu da şirketin değerini olumsuz etkiliyor. Buna karşılık finansallar, rekabet gücü,

kurumsal yönetim kalitesi gibi konularda saydam olan şirketler, yatırımcıların, finans kuruluşlarının güvenle yaklaştıkları ve bu sayede gerçek değerine ulaşan, finansman maliyetlerini azaltan kurumlar oluyor.

Gelişmiş ülkelerde bulunan şirketlerin web sitelerini incelediğimizde finansalların yanında tüm yönetim, sahip olduğu hisseler, aldıkları ücretler gibi bilgileri de buluruz. Bu durum, şirketler hakkındaki belirsizlikleri azaltır, kararların sadece piyasa riskleri ışığında alınmasına imkân verir. Ülkemizde ise şirketlerin kamuya açıklanmış mali bilgileri genellikle gerçeği yansıtmadığı için yabancı yatırımcılar şirketi ve sahip olduğu fabrikaları ziyarete davet edilir. Böylece resmi raporlarda yansıtılmayan gerçek tablo gösterilmiş olur.

2001 yılında Enron şirketindeki uygulamalardan kaynaklanan kurumsal yönetim sorunları üzerine aralarında ABD'nin de bulunduğu bazı ülkelerde yasalar çıkartıldı. Diğer

ülkeler bu konuyu gönüllü "kod"larla düzenledi. Finans sektöründe riskleri doğru yönetebilmek için mevcut Basel ilkelerine ek olarak Basel II adı altında ve şirketlerin banka borçlarının ağırlıklı nakit teminatlı olmasını hedef alan ilkeler öngördü. Türkiye Basel II ilkelerini benimsememekte ısrar etti. İşlemlerinin önemli kısmı kayıt dışında kalan şirketler ve teminat yapısı ağırlıklı taşınmazlardan oluşan bankalar bunda önemli rol oynadı.

Şirketlerle görüşmelerimizde mevcut koşullarda kayıt dışı işlemleri azaltmalarının mümkün olmadığını duyduk. Basel II uygulamaya konulsaydı böyle şirketler daha riskli bulunacakları için daha ağır finansman yükleriyle karşılaşacaklardı. Yani sonunda piyasa, şirketlerin doğru karar vermelerini sağlayacaktı. Şirketler kayıt dışı faaliyetlerden elde ettikleri kazançla, Basel II'de aranan kaliteyi tutturamadıkları için ödemek zorunda kalacakları yüksek finansman maliyetlerini karşılaştırmak zorunda kalacaklardı. 2007 yılında başlayan küresel kriz, çok daha önemli sorunları gündeme getirdi. Önümüzdeki dönemde şirketlerin Basel II'den daha ağır yaptırımlar içeren uygulamalarla karşılaşmaları olası.

Sözlerimi bitirirken gelişmekte olan ülkelerde şirketlerin ana sorunlarından biri olan kurumsallaşma ve bunun bilgi üretimi ve raporlama ile ilişkisine değinmek isterim. Sermayedar-yönetici ayrımına ve vekâlet teorisi bağlamında asimetric bilginin nasıl sonuçlara yol açabileceğine kısaca değindim. Kurumsallaşma genellikle doğru algılanmayan bir süreç. Şirket sahipleri yönetimi kendilerinden daha iyi bir şekilde başarabilecek profesyonellerin olamayacağı inancında. Şirketi kuran, finansmanı sağlayan, "eli taşın altında" olan kişiden daha başarılı yönetici olamayacağı inancı genellikle hâkim. Bu Türkiye'ye özgü bir durum da değil. Şirketin kurucularının, çoğunluk hissedarın/hissedarların gerektiğinde ilave sermaye de koyarak başlattıkları girişimin devamı için çaba harcayacakları birçok yerde benimsenen davranış şekli.

Burada önemli olan sermayedar-yönetici ayrımını yapmak ve yöneticinin sermayedarlara, sosyal paydaşlara (tedarikçiler, bayiler, müşteriler, kamu) karşı sorumlu olacağını bilmek. Nitekim yukarıda değinilen saydamlık, sorumluluk, eşitlik ve hesap verebilirlik ilkeleri bu bağlam içinde geçerli.

Kurumsallaşma yönetim kurulu ile başlayıp, genel müdür ve şirketin diğer yönetim kademelerinin kurgulanmasından oluşan bir süreç. Bu sürecin iki temel özelliği, yöneticilerin taahhüdünün şirket değerini yükseltmek olarak tanımlanması ve kurumsal yönetim ilkeleri bağlamında bağımsız karar alabilme yetisine, gücüne sahip olmaları ve saydam raporlama sistemlerinin mevcudiyeti. Sermayedarlar ve özellikle şirket kurucuları, yönetim kurulu başkanlığını üstlenen kişiler, kurumsallaşma sonucu yaratılan yönetim mekanizmasının kendilerini bilgisiz bıraktığından ve zaman zaman fırsatların kaçırılmasına, hatta risk yaratılmasına yol açıldığından yakınırırlar. Bu yakınmalar haklı olabilir, ama bunun nedeni kurumsallaşma değil, bu sürecin doğru yapılmamasıdır.

Son söz olarak, şirketlerin gerçek değerlerine ulaşmasında en önemli etkenlerden biri bilgi ve bunun saydam olarak tüm ilgililerin, yatırımcıların yararlanabilecekleri şekilde açıklanması, açıklanmaya hazır hale getirilmesidir. Yeni Türk Ticaret Kanunu günün birinde TBMM’de yasalaştığında bunun için gerekli mevzuat da hazır bulunacaktır.

**HAMDİ AKIN AKFEN HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI****Özgeçmiş**

1954 yılında İstanbul'da doğan Hamdi AKIN, ilköğrenimini ve lise eğitimini Ankara Yenimahalle Mustafa Kemal İlköğretim Okulu'nda bitirdikten sonra, Gazi Üniversitesi Makina Mühendisliğinden mezun oldu.

1975 yılında, AKINISI A.Ş. 'yi kurarak kalorifer kazanı üretimi ile çalışma yaşamına başlayan Akın, iş yaşamında 30 yılı geride bırakmıştır. 1998 yılında büyümenin gerektirdiği daha etkili yönetim yapısını oluşturmak amacıyla şirketlerini yeniden yapılandırmıştır. Şubat 1999'da holding yapısına geçilmiş ve şirketler holding çatısı altında güçlenerek birleştirilmiştir. Kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı olduğu, bünyesinde 60 şirketi barındıran Akfen Holding, havalimanı, liman ve araç muayene istasyonları yapım, yatırım ve işletmeciliği başta olmak üzere, enerji ve diğer altyapı yatırımları ile gayrimenkul yatırım projelerinin geliştirilmesi konularında faaliyet göstermektedir.

Antalya Havaalanı Apron inşaatı, Atatürk Havaalanı C Terminali, Samsun Çarşamba Havaalanı, Isparta Havaalanı Altyapı İnşaatı, Kayseri Erkilet Havaalanı, Moldova Kişinev Havaalanı inşaatlarını başarı ile tamamlayarak havaalanları inşaatında uzman olan Akfen "Dünyanın En İyi Havalimanları" sıralamasında dereceye giren İstanbul Atatürk Havalimanı Yeni Dış Hatlar Terminali'ni gerçekleştirmek için ortağı TEPE ile birlikte 1997 yılında TAV'ı kurmuştur. TAV Havaacılık sektörünün handling şirketi olan HAVAŞ'ı 2005 yılında bünyesine katmıştır.

Aralık 2004 tarihinde iki ayrı bölge olarak ihaleye çıkarılan, Türkiye genelinde 81 ilde bulunan Taşıt Muayene İstasyonları'nın 20 yıl süreyle Doğu-Akfen-TüvSüd Konsorsiyumu ile birlikte işletme hakkını kazanmıştır.

Singapurlu ortağı PSA ile birlikte en yüksek teklifi vererek, Ağustos 2005 tarihinde 36 yıl süreyle Mersin Limanı özelleştirme ihalesini de kazanmıştır.

İş dünyasındaki dinamizmini ve gayretini birçok dernek, vakıf ve meslek odası gibi gönüllü kuruluşlarda kurucu ve yönetici olarak görev alarak sivil toplum örgütlerine de taşıyan **Hamdi AKIN** halen, Uluslararası Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK), Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV), İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV), Türkiye Mühendisler Birliği (TMB), Ankara Ticaret Odası (ATO) ve Ankara Sanayi Odası (ASO) kuruluşlarının aktif üyesidir. Akfen Holding katkılarıyla kurulan Londra'daki Çağdaş Türkiye Araştırmaları Kürsüsü "London School of Economics" Danışma Kurulu Üyeliği, Türkiye İşveren Sendikası TİSK'in Yönetim Kurulu Üyeliği, 2001 yılında Fenerbahçe Spor Kulübü As Başkanlığı, Metal Sanayiciler Sendikası MESS'in Ankara Bölgesi Temsilciler Kurulu Başkanlığı, Türkiye Sanayici İşadamları Derneği TÜSİAD Üyeliği, Türkiye Genç İşadamları Derneği TÜGİAD'ın Yönetim Kurulu Üyeliği ve Başkanlığı görevlerini de yürütmüştür. Akın, 1998 TÜGİAD Başkanlığı döneminde Avrupalı Genç politikacı ve işadamlarını bir araya getiren "Europa Democratica"nın birlikte düzenlediği "Avrupa Türkiye ve Doğu" panellerin yönetiminde de görev almıştır. Akın, Türkiye'ye iyi yetişmiş insan kaynağı sağlamak amacıyla 1999 Yılında Türkiye İnsan Kaynakları Vakfı'nı (TİKAV) eşi Şafak Akın'la beraber kurarak, Vakfın Kurucu Üyesi ve Onursal Başkanlığı görevini yürütmektedir.

- 1998 yılında Nokta Dergisi tarafından "Doruktakiler" Özel Ödülü,
- 2000 yılında Ankara Ticaret Odası tarafından Akfen Dış Ticaret A.Ş.'ne en çok ihracat yapan şirket ödülü,
- 2001 yılında VIP Dergisi tarafından Yılın Başarılı İşadamı Ödülü,

- 2004 yılında Dünya Gazetesi "Geleneksel Ekonominin Şeref Kürsüsü" seçimi sonucunda "Yılın İşadamı Ödülü ve Yeni Para Dergisi tarafından "Ekonomide Yılın İşadamı" Ödülü,
- 2005 yılında Milli Prodüktivite Merkezi tarafından "Yılın İşadamı" Ödülü,
- 2006 yılında Esenboğa Havalimanı projesiyle "Avrupa'da Havalimanı Dalında En İyi Altyapı Finansmanı" Ödülü,
- 2006 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi ve Dünya Gazetesi'nin işbirliği ile "Ülkemizde Yılın İşletmecisi" Ödülü,
- 2006 yılında Cnbc-e'nin düzenlediği "İDE2006" İş Dünyasının En İyileri "Girişimci İşadamı" Ödülü,
- 2006 yılında TİKAD ve True dergisinin düzenlediği "2006 Türkiye Başarı Ödülleri" seçici kurul tarafından yapılan değerlendirmede "Yılın İş Adanı" ödülü,
- 2007 yılında TÜSİAV'ın, Geleneksel Üstün Hizmet ve Başarı Ödülü,
- 2007 yılında İstanbul Gazeteciler Derneği'nin "2006 Kurumsal Medya Büyük Jüri Özel Ödülü",
- 2007 yılında ANGIAD'ın düzenlediği "Yılın En İyi İşadamı" Ödülü,
- 2007 yılında TAÇED tarafından "Yılın İşadamı" Ödülü,
- 2007 yılında Gelişim Platformu Derneği tarafından "İş Dünyasında Profesyonel Gelişim" Ödüllerini almıştır.

İngilizce bilen Hamdi Akın evli ve 4 çocuk babasıdır.

**HAMDİ AKIN AKFEN HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI**

Evet sayın hocam, değerli misafirler, değerli konuşmacılar, hepiniz hoş geldiniz.

Gerçekten çok faydalandığım konuşmalar ve panel oldu. Buraya gelmeden evvel arabada, bir aile işletmesi yöneticisi olarak, başlangıçtan bugüne geldiğimiz noktaya kadar söylemek istediğim bir sürü şeyler kafamda planlamıştım.

Tepe'yi, Akfen'i ve TAV'ı 3 ayrı bakış açısıyla size anlatmayı düşünüyordum ama vaktim yetecek mi bilmiyorum çünkü o kadar güzel konuşmalar oldu ki, gerek Tuğrul Bey, gerekse Çelik Bey çok hareketli sunumlar yaptılar. Bunun için böyle notlar almaya çalıştım bilhassa Çelik Bey'e yetişebildiğim kadarıyla. Çünkü bence her başlığı, her söylediği bir olaydı ve onların hepsinin açılıp altındaki meselelerin uzun uzun tartışılması gereken konular olduğunu düşünüyorum. Bilhassa bu söyledikleri arasında, aile şirketlerinin kurumsallığa geçiş aşamasını en büyük problem olarak görüyorum.

Şimdi isterseniz hemen oralardan kısaca başlayayım. Çelik Bey'in en başlangıçta söylediği şirketler, aile şirketleri, daha doğrusu aileler yok olmaz. Evet bakıyoruz 3. nesil Amerika'da hakikaten yüzde 4 seviyelerine geliyor 3'üncü kuşağa gelene kadar, yani yüz tane şirket kurulmuşsa 3'üncü kuşağa geldiğiniz zaman 4'ü ancak hayatta kalabildiğini görüyoruz. Avrupa'ya geldiğimiz zaman da bunun 14 seviyelerinde olduğu görülüyor, size sunulan kitap içinde sanıyorum bu bilgi var. Bu nasıl bir durum, yani gerçeği ne kadar yansıtıyor aslında buna iyi bakmak lazım. Çelik Bey'in söylediği gibi aslında bu

şirketler gerçekten kendileri mi batmışlar yoksa aileler bu işin içerisinde çıkmışlar şirketler devam mı ediyor? Aslında bu ayrım pek tam netlikle yapılmış değil. Aslında bana göre, aileler, şirketleri çok rahatlıkla bırakabilirler. 3. nesile geldikleri zaman aileler o şirketlerin içerisinde çıkabilirler. Ama şirketler varlıklarını uzun süre devam ettireceklerdir. Bu dört nesil beş nesil altı nesil devam eder hatta ilanihaye devam etmesi gerekir. Bir şirketin kendini fesh etmesi o kadar kolay bir mesele değildir. Şirket ödeme zorluğuna düşebilir, şirket çok zayıflayabilir ama bugün en son örneğinde gördüğümüz ... gibi hisseleri çok ucuzlayabilir ama bir başka şirket gelir onu alır ve yaşatmaya devam eder. Ama bu arada ismini değiştirebilir ya da efendim kendi ismini değiştirmeden aynı varlığı ile devam ettirebilir. Ama asıl olan o çalışanları, içinde olan o enerjiyi aynı şekliyle devam etmesidir.

***Aileler , şirketleri çok rahatlıkla bırakabilirler 3. nesile geldikleri zaman aileler o şirketlerin içerisinde çıkabilirler. Ama şirketler varlıklarını uzun süre devam ettireceklerdir.***

Şimdi Amerika'yla Avrupa arasındaki aşağı yukarı 4 misli farklılık niye var. Amerika enteresan bir ülke. Amerika kısa vadeli yatırımlara bakar. Amerika'da birinci çeyrek, ikinci çeyrek, üçüncü çeyrek ve dördüncü çeyrek çok önemlidir. Yani çeyrek olarak bakar hadiseye, kısa vadeli, kısa vadede girer ve çıkar bir işe, kısa vadedeki kârlılığa bakar. Avrupa ise daha muhafazakârdır. Avrupa'daki şirket yapıları daha uzun vadeli bakarlar hadiseye. Avrupa'da bir yıllık bilançolar bile pek bir şey ifade etmez 3 yıllık, 4 yıllık, 5 yıllık bilançolar ve kökleşmiş bir yapı vardır. Avrupa'da sermaye birikimi daha öncelerden tamamlandığı için Amerika kadar aceleci değildir Avrupa. Avrupa'daki bütün şirketler aşağı yukarı çok eski şirketler oldukları için bunlardaki bilanço takipleri ve başarı takipleri 3 yıllık, 4 yıllık bilançoların sonucunda karar verilir ve ona göre tespitler yapılır.

Amerika'da ise bakın bugün ne oluyor: Amerika'da şimdi 2 çeyrek üst üste eğer büyüme düşüyorsa durgunluk var deniyor. İki çeyrek toplam altı ay yani Amerika böyle karar veriyor hadiseye ve Amerika'nın verdiği bu karar bütün dünyayı etkiliyor bütün dünya da "Amerika'da durgunluk var, o zaman Avrupa'nın işte ihracatı duracak, Avrupa'nın

ihracatı yavaşlayınca Türkiye'nin Avrupa'ya olan ihracatı yavaşlayacak böylelikle bir domino etkisiyle Türkiye'deki şirketlerde bundan etkilenecek" kararına varabiliyoruz. Ama Amerika'daki bu çabuk hareket etme telaşı Amerika'nın tabii ki dinamikliğinden, Amerika'nın çabuk büyüme isteğinden, arzusundan ve Amerika'daki şirketlerin stratejisinden kaynaklanıyor.

Ayrıca kurumsallık aile şirketlerinde öyle bir şey ki, ben aslında kurumsallığın isteyerek yapılan bir şey olduğunu düşünmüyorum. Bu bir zorunluluktan kaynaklanıyor aile şirketlerinde. Çünkü aile şirketlerinde genelde kurucu tek oluyor. Yani hangi aile şirketini başlangıcına bakarsanız bakın, o ailede 4 tane erkek çocuk olsa onlardan bir tanesi o şirketi kurmuş oluyor. 4'ü birden ortak olarak kurmuş olmuyorlar. Böyle bir yapı çok azdır, örneklerine çok az rastlarız 4 kişinin birden müştereken geliştirdiği bir aile şirketini. Genelde tek kişi kurmuş oluyor ve tek kişi artık öylesine büyütüyor ki yetişemiyor. Ulaşamadığı için istemeye istemeye kurumsallığa doğru gitmeye başlıyor. İstemeyerek kurumsallığa gittiği zaman da eğer hâlâ da kendisi işin başındaysa, kendi uzanamadığı yerlerde kurumsallaşmadan o Corporate Governance dediğimiz hadiseyi de benimsiyor. Kendi uzanabildiği yerlerde ise o Corporate Governance devam etmiyor, olmuyor ve genellikle çarpık bir yapılaşma ortaya çıkıyor.

Her tarafta, yani yüzde yüz kurumsallaşmış bir aile şirketi çok azdır. Türkiye'de bunun örnekleri gerçekten çok azdır. Hep ailenin devamında eğer bir kişi varsa ve bu devam ettirebiliyorsa aileyi o zaman o aile şirketleri 3. nesile 4. nesile geçebiliyor. Bunun aslında örnekleri o kadar çoktur ki, mesela bunu devlet yönetimlerinde de görmek mümkündür. Osmanlı İmparatorluğu'na baktığımız zaman tartışmasız eğer tek çocuk lider oluyorsa, onun arkasından ve bu daha önceden nomine edilmişse yani belirlenmişse, en kabiliyetli ve götürecektir olan çocuk bu denmişse, tartışmasız o imparatorluk büyüyerek gidiyor. Arada bir fetret devri var biliyorsunuz orada 4 tane çocuğun çatışması var, kavgası var ve orada bir duraklama devremiz var. Ve ondan sonra tekrar tartışmasız, birisi nomine ediliyor ve şu çocuk alacak götürecektir deniyor ve ona göre yetiştiriliyor ve böylelikle başarı devam ediyor. Ne zaman ki o götürecektir insan sayısı çoğalıyor işte o zaman kaos gerçek anlamda başlıyor. Bizim şirketlerimizde de bu böyle. Koç Grubu'nda bugün, Vehbi Koç'tan sonra Rahmi Koç'un geleceği besbelliydi herkes biat etmişti, dolayısıyla bir sorun yoktu. Rahmi Koç'tan sonra Mustafa Koç'un

geleceği belliydi ona da biat edildi ve mesele yok. Ondan sonrakinin kim olacağı çok önemli, onun başlangıçta şu sıralarda aslında nomine edilmiş olması bence son derece önemli o aile şirketinin devamı açısından. Eğer bu işte bir karmaşıklık varsa, bu işte bir belirsizlik ortamı varsa, işte o zaman profesyoneller arasında bir çatışma, çarpışma, bir yetkiyi kapış, daha üst sıralarda olmak için yetki kapma endişesi ya da benzeri bir takım tartışmalar o şirketi maalesef bulunduğu yerden daha aşağıya doğru götürüyor.

Şimdi ben bazı yerlerde diyorum ki, benim hedeflerim yok işadamı olarak ve beni eleştirenler de oluyor ve "yahu biz yıllardır böyle bir adamın hedefi olması lazımdır diye öğretiyoruz, sen diyorsun ki, benim hedefim yok". Hedefleri olmayan olarak bilinen, hiçbir hedefi olmayan bir iş adamıyım. Şimdi Çelik Bey biraz evvel bir sürü belirsizlik saydı, dedi ki: Yani Hamdi Bey bir işe girerken sanmıyorum ki şunun fiyatı şu olacaktır diyerek gönül rahatlığıyla girsin. O kadar doğru ki, yani bu durumu etkileyen o kadar çok faktör var ki bu faktörlerin her biri bizi hedefsiz yapıyor. Ve bunu açıklıkla ben söylüyorum hiçbir zaman da benim hedefim olmadı olmayacak da.

***Bir iş adamı olarak, bir yatırımcı olarak, bir girişimci olarak benim hedefim yok. Ama şirketlerin hedefi var, ikisi birbirinden farklı.***

Bir iş adamı olarak, bir yatırımcı olarak, bir girişimci olarak benim hedefim yok. Ama şirketlerin hedefi var, ikisi birbirinden farklı. Kurulacak şirketlerin, kurulan şirketlerin hedefleri elbetteki var. Bunların 3 yıllık, 5 yıllık, 10 yıllık hedefleri var. Ama o şirketler profesyonel yöneticilere devredildiyse, o şirketler aile şirketi olmaktan çıkartıldıysa, o şirketler hakikaten Corporate Governance ile yönetiliyorsa ki zaten haliyle olması lazım, çünkü performans yönetmeliğine göre o şirketteki o hedeflere vardıkça insanları siz ödüllendireceksiniz ve o şirketteki çalışanlar onunla doğru orantılı olarak gelirlerini yükseltecekler. Onların refah seviyesi o anlamda o ölçüde yükselecek. O sebeple, bu ikisi arasındaki farklılığı da Çelik Bey'in söyledikleri, anlattıkları ile ilişkilendirmek istedim.

İkincisi şeffaf olma meselesi, bu da çok önemli bir mesele. Şeffaflık konusunda maalesef gerekli yolu alamıyoruz, halka açık şirketleri tabii bir tarafa koyuyoruz. Bu işte halka açık şirketler netice itibarıyla SPK'nın koymuş olduğu mevzuatlara İMKB'nin istediği

mevzuatlara göre yürüdüğü için burada şeffaf olma zorunluluğunuz zaten var. Ama onlarda bile ufak hissedarlara, yüzde 10'un altındaki olan hissedarlara bilgi verilmekte maalesef çok cimriyiz ve maalesef hakikaten daha hala kompleks içerisindeyiz ve bu konuyu ben de Çelik Bey kadar anlamıyorum. Yani niye olduğunu anlamakta ben de güçlük çekiyorum ama bunu biraz da şöyle yorumluyorum: Biz korkuyoruz. Biz Türkiye'deki şirketler olarak, sermayesiz şirketleriz, gerekli sermaye birikimimiz yok. Sermaye birikimimiz olmadığı için bilançomuz açıklandığı zaman ya da bilançomuzdaki bazı hassas rakamlar ortaya konduğu zaman bize olan güvenin azalacağından korkuyoruz. Halbuki bu böyle değil uluslararası firmalara baktığımız zaman, uluslararası firmaların bilançolarını da incelediğimiz zaman, onların da sermayelerinin yeterli olmadığını görüyoruz. Aslında bizim sermaye yapılarımız onlardan daha güçlü. Biz öz kaynaklarımızı daha fazla kullanıyoruz Türk işvereni olarak, Türk şirketleri olarak, Türk aile şirketleri olarak bilhassa. Mesela Antalya'daki otellerin tamamına bakın, orada milyarlarca dolarlık yatırım var. Beldibi'nde, Belek'te milyarlarca dolarlık ve bu milyarlarca dolarlık yatırımın tamamı yüzde 100 öz kaynakla yapılmış. Böyle bir örnek dünyanın hiçbir yerinde yoktur. Tamamı yüzde 100 öz kaynak finanslı, hiç kredi kullanılmaksızın.

Ankara'daki, İstanbul'daki müteahhitlerin yaptıkları ya da başka sektörlerde yapılan yatırımlar, fazla sermaye birikimlerini ailelerine, çocuklarına veya hiç değilse çocuklarından birine bırakmak, kızsız ayak bağı olmasın diye oğluna, 3 tane oğlu varsa hiç değilse biri onu alır, biri öbürünü alır, biri de diğerini alır diye yapılan ve ondan sonraki gelen ikinci nesile problem olmasın diye yapılan, yüzde 100 öz kaynakla yapılan yatırımlardır. Bizim öz kaynak yapımız aslında o kadar zayıf değil. Biz kredi kullanmayı, biz kaldıracı, yani leverage'ı bilmiyoruz da onun için sıkıntımız var. Bizler şirket sahipleri olarak, bir yatırım yapılırken nerelere dikkat edilmesi gerekir, sermaye nasıl elde edilir, sermaye nasıl bulunur gibi konuların henüz tam idrakinde değiliz. Geçtiğimiz 5 sene aslında bize çok şeyler öğretti. Yani şahsen benim biraz daha şanslı olmamın tek sebebi 1997 senesinde yani krizden 5 sene evvel tesadüfen Atatürk Havalimanı'yla işe başlamış olmamdan dolayıdır. 1990 senesinde Özal bir toplantıda bana, 'yap-işlet-devret'le Antalya Havaalanı ve İstanbul Havaalanını yapmamı söylediğinde, ben, sadece "nasıl yapacağız ki böyle bir şeyi, bu kadar para olsaydı zaten ben burada olmazdım, nasıl yapacağız bizim kendi paramız yok ki" dediğimde, bana

“ben sana kendi paranla mı yap diyorum, gideceksin yurt dışından birisini bulacaksın, onunla beraber yurt dışındaki bankalara gideceksin o bankalardan finansman bulacaksın getireceksin, şu kadar sene işletirim ve devlete devrederim diyeceksin” demişti. 7 sene sürdü bu metafor benim kafamda. Bu arada 2 gün önce Özal’ın ölüm yıldönümü idi, onu da anmış olduk. O 7 senenin sonunda, ancak Devlet Hava Meydanları İşletmesi, Ulaştırma Bakanlığı ile bu konuyu tartışa tartışa, işi ihaleye çıkartılması seviyesine getirebildik, ikna edebildik ve bunu parayı bulabileceğimizi düşündük. Ama baktık ki, aslında öyle de değil. 97 senesinde öylesine bir krizin içerisine girmiştik ki, 98 senesinde Türkiye tepe taklak gidiyordu. 70 cent’e muhtaç günlerimiz vardı. Dolayısıyla orada çok büyük zorluklarla karşılaştık. O çok büyük zorluklar bize finansmanın nasıl bulunacağını öğretti. İşte bu bizim için çok büyük bir eğitim oldu.

Çok samimiyetle ve açıklıkla söylüyorum, dünyada yani finans piyasalarında dolaşmadığım kapı bırakmadım, elimde çanta her tarafı dolaştım. 1 milyon dolar da o günlük şeylere para harcadım ama hepsi gitti, avukatlara ve danışmanlara verdim. Netice itibarıyla parayı hiç bulamadım. Ama sonra başka bir şekilde yine yurt içindeki milli bankalarımızın da desteğiyle o işi başlattık, başlattıktan sonra hepsi devam ettiler, gelip kredi vermeye başladılar ve böylelikle bir kredi hadisesinin ve bir yatırımın ne şekilde borçlandırılabilirliğini bu şekilde öğrendik ve herkesten avantajlı konuma geçtik. Bizim aslında yaptığımız bundan ibarettir.

***Çünkü birinci nesil,  
gerçekten en rahat nesil.  
Çünkü bir işi kurarken  
sadece kendine karşı  
sorumluluğu var, yapan  
kendisi. ...***

Şimdi aile şirketlerinde ben size asıl mesela Tepe, Afken, TAV’ı birazcık anlatacaktım. Esasında birinci nesille, ikinci nesil arasındaki zorluk aslında benim konum oluyor. Çünkü birinci nesil, gerçekten en rahat nesil. Çünkü bir işi kurarken sadece kendine karşı sorumluluğu var, yapan kendisi. Ben hayatımın her döneminde bir işe başlarken yani bir yatırıma başlarken, başarılı olmazsa ne olur yani en fazla ben kaybederim diye düşünürüm. Kaybedersem ne olur, döner başladığım yerden yeniden başlarım yani sıfırdan geldiğin için sıfırdan başlarsın. Onun için bu benim en büyük motivasyon,

kazanırsan çok farklı olur. Onun için birinci nesilde işler biraz daha kolay, kendimize karşı sorumluluğumuz var, başkasına karşı sorumluluğumuz yok. Kaybedersem kaybederim, kazanırsam kazanırım. Yani birisi sizi suçlayamaz en azından.

Ama ikinci nesil öyle değil. Eğer birinci nesilden hakikaten iyi bir şirket, iyi bir varlık ikinci nesle bırakıldıysa ikinci neslin sorumluluğu çok ağır. Çünkü ikinci nesil o çıkmış grafiği, yükseltilmiş gelmiş olan şirketi oradan alıp daha yükseltmek zorunda. En azından, onu orada, bulunduğu yerde muhafaza etmek zorunda. Eğer bulunduğu yerden geriye götürürse vay haline. Yani en başta arkadaşları, dostları, aile efradı bütün herkes hesap sormaya başlar ondan. Der ki, babasının yaptığı servetin içine bilmen ne yaptı derler hemen hiç tartışmadan, hâlbuki o çocuğun suçu yoktur. O ikinci neslin suçu yoktur, o ikinci neslin de o kadar kendini suçlamaması lazım başarısız olduğu için. Çünkü belli noktalara gelen meseleleri belli noktalardan daha ileri götürmek daha zor olabilir ve öyledir de zaten. Yani enflasyonu işte 50'lerden 10'lara kadar çok kolay indirebiliyorsunuz ama onlardan işte 8'lere indirmek çok zor oluyor. Aynı şekilde bu işin çıkışı da böyledir.

Üçüncü nesle geldiğiniz zaman da bu öyledir, yani bu da en azında ikinci neslin bıraktığı yerde muhafaza etmek. Bunu Mustafa'ya takılarak söyledim daha evvel, şimdi işi o kadar zor ki, çünkü önünde iki tane başarılı örnek var. Dede başarılı, baba başarılı yani oğlanın başarısız olma şansı yok, ne kadar kötü bir durum. Yani onun için Mustafa'nın şimdi yüzünü göremiyoruz gece gündüz çalışıyor golf bile oynayamıyor. Onun için insanın hayatı da değişiyor bir şekilde. Şimdi diğer örnek Tuğrul Kudatgobilik. Kudatgobilik derken yani zor bir soyadı, tabii taşınması zor bir soyadı. İki tane kitaptan biri. Şimdi sizin birinci nesliniz Allah korusun, öbür kitabı, Divanı Lügatit Türk'ü seçseydi onu taşımak çok daha zordu Allah'tan Kudatgobilik'i seçmiş. Vehbi Koç onun için akıllıymış ki Koç gibi kısa bir soyadı seçmiş.

Evet şimdi sermaye birikimine baktığımız zaman, bunlar Türkiye'de aile şirketlerinde kademe kademe oluyor, yavaş yavaş oluyor. Bu yavaş yavaş sermaye birikimi, diyelim ki, biriktikçe aile şirketleri getiriyorlar ve belli bir dönemde diyorlar ki, bizim artık para kazanmamız lazım. Yani biraz evvel Çelik Bey'in söylediği gibi Hamdi Bey'in sermayesi falan filan, Hamdi Bey'in işte her sene sonunda kendi sermayesinin nereye geldiğini

takip eder vs, ona pek katılmıyorum o öyle olmuyor çünkü. Hamdi Bey'in sermayesi değil söz konusu olan, Hamdi Bey'in başında bulunduğu, yönettiği şirketin sermayesi var. Hamdi Bey'in sermayesi yok. Hamdi Bey'in parası olabilir o ayrı bir şey, onu alır değerlendirir. Ama orada asıl olan şey, şirketin sermayesidir. Şirketin sermayesini koruması da şirketin sermayesinin ne kadar değer kazandığını takip etmekte çok önemli bir şeydir. Ve o sermayenin azalmamasını sağlamamak en azından kendini koruduğunu görmek ve o sermayenin üzerine sürekli koymak şirketin değerini artırmak bir sürü cambazlık ister. O bir sürü cambazlığın içerisinde gerçekten reel anlamda iş yapmak da vardır, bir de onun yanında bir sürü kendinizi yenilemek işi de vardır. Örnek, yani halka ilişkilerinizi, kendinizi iyi prezante etmek, kendinizi iyi anlatmak sermayenin her şey olmadığını yatırımcılara anlatmak, iş yapabilme kapasitesinin ne kadar önemli bir şey olduğunu yatırımcılara anlatmak, kadronuzun ne kadar kapasitesinin yüksek olduğunu yatırımcılara anlatmak, bu şirket zor duruma düşse bile bunu alıp taşıyabilecek, götürebilecek bir genç ve dinamik kadroya sahip olduğunu yatırımcıya anlatmak.

Bütün bunların hepsi, işte şirketi yöneten insanların görevleri ve o sermayenin korunabilirliği açısından son derece önemli. Bütün bunların hepsinin bir arada yapılması gerekiyor. Şimdi bizler sermaye tabii para, nakit-cash anlamda içeriye girebilmesi için şirketlerimizi kurduktan sonra başka bir sermayemiz de olmadığı için, sermayemiz şirket olduğu için o şirkette halka arz metoduyla ya da halka arz öncesi satış dediğimiz metotla satışlar yaparız. Yani hisse satışları yaparız. Yani, şirketlerimiz aslında bizim oturduğumuz daireler gibidir; mesela sizin her birinizin bir dairesi olan vardır ya da birer arabası olan vardır. Bunun şirketle hiçbir farkı yoktur. Arabanızı alırsınız arabanızın değer kaybetmemesi için çaba sarf edersiniz yani en az değer kaybedecek arabayı seçersiniz ya da ev alırken de en az değer kaybedecek semtte ev almaya dikkat edersiniz. Yani çünkü onu bir gün satacağınızı düşünürsünüz. Şirketler de böyledir. Şirketler de kurulur, yerleştirilir ve bir gün içinden çıkılır. Bir gün içinden çıkılacağı için o şirketin bütün her şeyi çok sağlam ve hisse senetlerinin her zaman para eder vaziyette yapılandırılmış olması lazımdır; biz buna dikkat ederiz ve o şirketin içerisinde yavaş yavaş başlarız yüzde 10 diyelim birisine verdik ya da yüzde 20 bir halka arz öncesi satış yaptık ve bir miktar para gelir. Bu para nakit (cash) olarak direkt şirketin kurucusuna gider. İşte bu şirketin kurucusunun sermayesi budur yani buradan elde ettiği paradır. Ve

buradan elde edilen para ile şirket sahibi gider başka bir şirket ve başka bir yatırım yapmaya başlar. Eğer fazla paraya ihtiyacı varsa yüzde 30-40 satar.

Şimdi biz halka arzlarda, muhafazakâr bir yapıya sahip olduğumuz için, bir yandan kontrolü elde tutmaya, yani memleket olarak ve iş adamları olarak bir yandan kontrolü bırakmamaya çalışırız, bir yandan da para sahibi olmaya çalışırız. Onun için yüzde 51 denilen sihirli rakamda dururuz. Yüzde 51'de dururuz, yüzde 51'i kendimize tutarız yüzde 49'u veririz. Yani yüzde 49'u verdiğimiz zaman istediğimiz kadar nakit-cash para aldığımızı düşünürüz ama şirketimizi kaybetmediğimizi ve kendimizin yönettiğini düşünürüz. Doğrudur yani birçok kararları yüzde 51'le alabilirsiniz ama böyle tek başınıza yüzde 51'le şirket yönetilmez, en azından etik olarak da yönetmememiz lazım. Çünkü yüzde 49 çok önemli bir sermayedir ve o sermayedarların hakkını korumanız lazım. O hakkı korumak da onlarla beraber istişare etmek, onlarla beraber müştereken karar almaktan geçer. Onları yok farz edemezsiniz, isterseniz her biri yüzde 2 yüzde 3 ayrı ayrı olsun ama yine de onları yok farz edemezsiniz. Her birinin hissesi yüzde 1'in altında da olsa, yine çok public olmaya, çok açık olmaya ve onları genel kurullarda kararlara bazen müşterek kararlara dahil etmek zorundasınızdır.

Şimdi bu yapı, daha sonra zamanla bizde eminim ki yüzde 51'lerden daha gerilere doğru gidecektir. Yani biz aslında yüzde 20'lerle yüzde 25'lerle şirketlerin yönetilebildiğini hatta yüzde 10'larla şirketleri yönetebildiklerini göreceğiz ve böylelikle artık yüzde 50'sini satın şu kadar lira alıp paramızı cebimize koyalım ya da yeni bir yatırım yapalım diyeceğimize şirketin yüzde 80'ini satalım diyeceğiz. O yüzde 20 ile çok kolay bir şirketi yönetebildiğimizi göreceğiz. Müşterek yönetme kültürüne alıştığımız zaman, onlarla beraber yönetme kültürüne alıştığımız zaman ve önemlisi ortaklarınızın size güveni varsa ve eğer siz de kendinize güveniyorsanız, ortaklar size zaten güveneceklerdir ve onlar şirketi zaten size yönettirmeyi tercih edeceklerdir.

Çünkü bu tip yatırımcılar, paralarını yatıran insanlar hazır böyle yöneticiler bulmuşken kolay kolay bırakmak istemezler. O sebeple biz yüzde 20'lere kadar gerilemeyi öğreneceğiz ve aileler olarak bu şirketlerin içerisinde çıkacağız, yeni yatırımlar yapacağız o yaptığımız yeni yatırımlarda işte ikinci nesillere üçüncü nesillere bunlar

alışkanlıklar olarak devam edecek ve onlar da bu sisteme entegre olacaklar ve aynı sistemi devam ettirecekler diye düşünüyorum. Çünkü, dünyanın gidişatı böyle.

Dünyada şirketle evlilikler olmuyor, şirketler karılarınız gibi değildir. Şirketler olsa olsa geçici sevgililer gibi olurlar. Yani onlardan ayrılma noktasını bilmeniz lazım, ayrılabilmeniz lazım. Asla onlarla uzun süreli birlikteliği, devamlılığı önermiyorum ve en azından ben öyle yapmayacağım, öyle yapma niyetim de yok. Çünkü çok şirket kurmak çok istihdam yaratmak istiyorum.

***Dünyada şirketle evlilikler olmuyor, şirketler karılarınız gibi değildir. Şirketler olsa olsa geçici sevgililer gibi olurlar. Yani onlardan ayrılma noktasını bilmeniz lazım...***

Bugün 25 bin kişiye ulaşan bir istihdamımız var 4'le çarparsanız 100 bin kişiye eklemek veriyoruz. Bu 7-8 senede yaratılmış bir eserdir. Dolayısıyla, bunun gibi önümüzdeki 7-8 senede

bir 25 bin istihdam yaratmak bizim başlıca görevlerimiz olması lazım. Çünkü aile şirketlerinin, netice itibarıyla bu şirketlerin adı her ne kadar aile şirketleri olursa olsun, sonunda kendimizin olmadığını görüyoruz. Bu şirketlerin hiçbiri kendimizin değil bu ülkede kurulduysa ülkenin malı sonuç itibarıyla. Bize sadece oradan gelen belki dividantlar, belki maaşlar ve benzeri bir takım gelirler var. Onun için bu konu bence son derece önemli.

Tepe, Akfen ve TAV neler yaptı bir aile şirketi olarak? Birazcık da onu, oradaki tecrübelerimi anlatayım. Mesela, Tepe, bir aile şirketinin vakıf şirkettir. Tepe Vakfı'nın kurucusu İhsan Doğramacı ve ailesidir. Vakıfta tartışmasız hakimdir. Dolayısıyla şirketlerde de aile hakimiyeti vardır. Şimdi baktığınız zaman vakıf şirketi gibi görünür ama aile şirkettir ve aile şirketinde mesela hiçbir zaman İhsan Doğramacı Hoca yetkileri ikiye bölmemiştir. Hiçbir zaman orada ikinci bir adam yoktur hep bir kişi vardır yöneten. Yani İhsan Doğramacı ve Hocaya sorumlu hep bir kişi olmuştur. Bugüne kadar Ali Kantu vardı 4, 5 sene. 2, 3 sene evveline kadar. Ali Kantu tek sorumluydu ve şirketin her şeyine çok rahatlıkla imza atabilirdi, istediği kadar borçlandırabilir istediği kadar da mal gayrimenkul alımı yapabilirdi. Ama bu tamamen güven esası üzerine kurulu bir şey ve maalesef aileler bu tip profesyonellere güvenmek ve onlara kendini temsil etmek

zorundadırlar eğer büyümek istiyorlarsa tabii ki. O profesyonel de mutlaka çok büyük kararlar alırken gelip o aile bireyine ya da şirketin büyük hissedarına mutlaka bazı kararları sorup onunla birlikte hareket etmek durumundadır. Yani bunlar o şirketin kendi iç yapısı içerisinde kolaylıkla çözülebilir ve kolaylıkla karar süreçlerindeki o sürat devam ettirilebilir.

Aynı şekilde Akfen'de de durum böyle bugüne kadar. Çünkü Akfen zaten 30 yıllık bir şirket ve benim tarafımdan kurulduğu için ve şu anda da hala başında ben bulunduğum için tek merkezli bir yönetim devam ediyor ama tabii ki profesyonellerimizin çok geniş yetkileri, çok geniş hareket kabiliyetleri var ve kurduğumuz şirketlerde başına getirdiğimiz insanlarda bilhassa çok rahatlıkla bu yönetimin tarzını benimsiyebiliyoruz.

TAV nasıl ortaya çıktı? TAV, işte bu tek merkezli bir Akfen yapısıyla vakıf merkezli bir Tepe yapısının içerisinde iki şirketin miks olmasıyla ve yüzde 50-50 ortaklığı ile kuruldu. Şimdi biz ne yaptık; burada vasıflı, kendini kanıtlamış birisine, ikimizin de bilgilerimizi yani yetkilerimizi delege etmemiz lazımdı. Onun için Sani Şener Beyi seçtik. Zaten kendisi bende başkan yardımcısı görevi yapıyordu ve kendi hissemden de bir miktar ona aktararak onun CEO olmasını sağladık ve ama o CEO'yu da tek başına karar almasını sağlayacak ve hareket alanını hiç daraltmayacak çok geniş yetkilerle donattık. Ve böylelikle TAV'ın büyümesinin önündeki engelleri ortadan kaldırmış olduk. Yani size vermiş olduğum bu üç örnekten ortaya çıktığı gibi, tek kişiyle yönetim son derece önemlidir gerekse aile şirketlerinde, gerekse Corporate Governance ile yönetilen şirketlerle. Tek kişi yani tek patronlu yönetim olmak zorunluluğu vardır, eğer yetkiyi ikiye, üçe bölerseniz o şirketin bir felaketi olur. Çünkü o alışkanlıklar yerleşir ve şirketin bütün profesyonelleri o iki, üç kişinin arasındaki güç dengesizliğinden ya da kavgasından istifade etmeye ve herkes kendine göre bir adam bulmakta ve onun kendine vermiş olduğu güçten istifade ederek diğer arkadaşlarıyla rekabet veya tartışma yapmaya başlar. Onun için tek merkezli yönetim mutlaka hem ailede hem şirketlerde mutlaka olması gereken tek şarttır bence. Bunun dışında bir şeyi asla benimsemiyorum.

Üç örnekten de görüldüğü gibi tabii ki yönetim kurullarının bir takım yetkileri var, tabii ki yönetim kurullarına götürülüp danışılması gereken şeyler var ama, onlar zaten seçeceğimiz CEO'nun, yetkilerinizi devrettiğiniz adamın yapacağı, yapması gereken

şeylerdir. Yani bizim aile şirketlerinin, patronlarının yapacağı en önemli şey doğru adamı bulmaktır. Yani biz doğru işi yapan adamları. Ama işi doğru yapan adamları da bulmak zorundayız. İşini doğru yapan adamları da bulduğumuz zaman işte bizim vasıflarımız özelliklerimiz orada ortaya çıkıyor. Onun için, bu konuyu dikkatlerinize sunmak istedim.

Tabii aile şirketlerinde bazı şeyler kolay oluyor onu da not almışım, kimin konuşmasından esinlenerek aldım bilmiyorum ama şirketler patronlarla kolay yönetiliyor, çünkü tek merkezli şirketlerde yönetim kurulu rahat oluyor. Yani size şöyle ifade edeyim yanlış yapabilme hakkınız her zaman oluyor. Yanlışınız çok fazla eleştiriye maruz kalmıyor yanlış çok fazla yüzünüze vuran insanlar olmuyor, o cesaret olmuyor çünkü... Ve bu da zaman zaman işinize yarıyor. Çünkü her insan, yanlış yapabilme hakkına sahiptir ama o yanlış çok büyütülür de önünüze konursa bu sefer siz o yanlışın üzerine bir sürü yanlışlar yapmaya başlarsınız.

Hâlbuki, eğer çok fazla eleştiri almıyorsanız, yani sizi eleştirmekten biraz korkuluyorsa bu faydalıdır, bu iyi kolesterol gibi bir şeydir. Yani patronlarda hatta böyle iki tane yanlış yapma hakkı olduğuna bile inanıyorum, üç tane karardan ikisini yanlış bile yaparlar. Çünkü o bir tanesi o ortaya çekebilir ne yanlış ne doğru noktasına getirir. Bir tane doğru, bir tane ne yanlış ne doğru, bir tane de yanlış olur ki o da yönetim de bence iyi, yetkin başarılı bir yönetim şeklidir. Bunu niye söylüyorum? Çünkü, bunun aksini düşündüğünüz zaman yani bu üç kararın üç yarı kişi tarafından tartışıldığını düşündüğünüz zaman facia bizim düşündüğümüzden çok daha büyük olarak şirketlerinin önüne çıkıyor ve aile şirketlerinin yaşamamasına, aile şirketlerinin parçalanmasına yol açıyor. Onun için ben hep gelecek liderin nomine edilmesini, açıklanmasını, ondan sonraki liderin mutlaka eski lider tarafından seçilip atanması taraftarıyım. Hepinize sevgiler, saygılar sunarım.



**İkinci Oturum: 11.45-13.15**

## **AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONEL GİRİŞİMCİLİK**

**Oturum Başkanı: Tunç ULUĞ – KOÇ Yönder**

### **Konuşmacılar**

- Atamer GİYİCİ - Assan Alüminyum Genel Müdürü
- Habibe AKŞİT - Elginkan İnsan Kaynakları Müdürü
- Selçuk MARUFLU - TÜGİS Genel Sekreteri

## **ATAMER GİYİCİ ASSAN ALÜMİNYUM GENEL MÜDÜRÜ**

### **Özgeçmiş**

*1949 yılında Bafra - Samsun'da doğan ATAMER GİYİCİ, 1971 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi'nden Metalurji Mühendisi olarak mezun oldu.*

*İş hayatına 1971 yılında Erdemir'de Kalite Kontrol Mühendisi olarak başlayan GİYİCİ, yine aynı kuruluşta sırasıyla, Sıcak Haddehane Başmühendisliği, Sıcak Haddehaneler Müdür Yardımcılığı, Sıcak Haddehaneler Müdürlüğü ve Başmüdürlüğü görevlerinde bulundu.*

*1994-1999 yılları arasında ERDEMİR İşletmeler Genel Müdür Yardımcılığı yaptıktan sonra 2003 Nisan ayına kadar ASSAN ALÜMİNYUM Genel Müdürü olarak görev yaptı.*

*2003 – 2005 yılları arasında İSDEMİR Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi ayrıca Erdemir Mühendislik Hizmetleri (Erenco) Yönetim Kurulu Üyesi ve Erdemir Maden Yönetim Kurulu Üyesi olarak görevine devam eden Atamer GİYİCİ Kasım 2005 yılından beri ASSAN ALÜMİNYUM'da Genel Müdür olarak tekrar görevini sürdürmeye başlamıştır.*

*Atamer GİYİCİ, evli ve iki çocuk babası olup İngilizce bilmektedir.*

**ATAMER GİYİCİ ASSAN ALÜMİNYUM GENEL MÜDÜRÜ**



Sayın Başkan, Sayın Rektörüm, değerli katılımcılar hepinizi saygı ile selamlıyorum. 1971-99 arasında yaklaşık 28 sene Ereğli Demir Çelik Fabrikaları'nda çalıştım. Daha sonra 3 yıl ASSAN'da Genel Müdürlüğüm var. Sonraki 3 yıl 2003-2005 yılları arasında İskenderun Demir Çelik'in Genel Müdürlüğü'nü yaptım, 2006'dan beri tekrar ASSAN'da hem Tuzla hem

Dilovası Tesisleri'nin Genel Müdürlüğü'nü yapıyorum. Masanın bu tarafında da öbür tarafında da çalışmış bir kişiyim, hem kamuda çalıştım hem aile şirketlerinde çalıştım. Kongreye, sayın büyüğüm Prof. Tamer Koçel'in daveti üzerine geldim. Çünkü kendisini 1967 yılından beri tanıyorum. Bu vesileyle katılımınız için tekrar teşekkür ediyorum.

Aile şirketlerindeki profesyonel yöneticiliği anlatırken önce çalıştığım şirketin genel bir tanıtımını yapacak, ikinci bölümde de bir aile şirketinde çalışan profesyonel yöneticilere bazı tavsiyelerim ile ilgili anekdotlarım olacaktır.

Görev aldığım Kibar Holding Grubu, metal sektöründe, otomobilde, dış ticarete, gıda ambalajda, teknolojiye, servis ve lojistik hizmet veren bir şirketler grubu. Toplam 22 tane şirketi 4.500 çalışanı var. Yıllık cirosu da yaklaşık 2,08 milyar dolar. 36 yıllık bir şirketler grubu. Benim Genel Müdürlüğünü yaptığım Assan Alüminyum, alüminyum

***Müşterinizle,  
çalışanlarla, iş  
ortaklarınızla iletişime  
mutlaka zaman ayırıp,  
onlardan geri bildirim  
almaya önem  
vermelisiniz.***

üretiminde ileri teknolojiyi ilk defa uygulayan bir Türk Şirketi. Aile şirketi olmanın getirdiği ciddi bir hızla herkes klasik metoda giderken ciddi bir inovasyonla ince döküm teknolojisini Türkiye'ye getirmiş bir grup. Şu anda iki tane tesisimiz var, Tuzla'daki tesis ve eski adı Nasaş olan yaklaşık 3 yıl evvel devir aldığımız Dilovası'ndaki tesis. Toplam 1.000 kişiye yakın çalışanı olan Assan Alüminyum, 175 bin ton üretim kapasitesine

sahip, sektöründe Türkiye'nin lideri Avrupa'da da 7'inci. Yalnız alüminyumun cirosu 620 milyon dolar civarında. Üretimimizin yüzde 60'dan fazlasını ihraç eden bir şirket. İhracat yapan şirketlerde pek çok bilgiyi kapalı tutmak mümkün değil. İhracat yapıyorsanız, yaptığınız bütün prosesi ve proste kullandığınız her şeyi müşterinize açmak zorundasınız. Dolayısıyla ciddi bir iletişim ciddi bir şeffaflık söz konusu. İki tesis arasında 25 kilometre mesafe var. Şirketin vizyonu "Sürekli gelişen saygın bir dünya şirketi olmak"tır. Aile şirketi de olsa bir şirketin mutlaka bir vizyonunun olması lazım. Müşterilerimiz hemen hemen çoğumuzun tanıdığı, Mercedes, Elektrolux gibi Avrupa'da saygın şirketler. 1986 yılında yılda 3.000 ton yassı alüminyum üreten şirketimiz bugün 200.000 ton/yıl üretim kapasitesine ulaşmıştır.

Toplam Kalite Yönetim Sistemini benimsemiş ve uygulayan bir şirketiz. 2003 yılında KALDER "ULUSAL KALİTE" Başarı Ödülü'nü de aldık. Özellikle süreçleri yönetmek için yazılım programı kullandığınız zaman şirketiniz kurumsallaşüyor ve bilgiye ulaşmak son derece kolay oluyor. Özellikle aile şirketleri için önereceğim konulardan bir tanesi de bu. Süreçlerinizi bir yazılım programı ile desteklerseniz bilginin daha sonraki kuşaklara çok daha rahat aktarılmasını temin edebilirsiniz. Bizim iş tutuşumuz ise özellikle iletişim ve coşkulu işbirliğini ön planda tutan bir yönetim tarzıdır. Özellikle bizim kültürümüze yakışan bir tutum olarak ifade etmek istiyorum. Takım çalışmalarına önem veriyoruz ve önem vermeyi de tavsiye ederim. Müşterinizle, ve çalışanlarla iş ortaklarınızla iletişime

mutlaka zaman ayırıp onlardan geri bildirim almaya önem vermelisiniz. Takım çalışmasında iyileştirme projelerine (Kaizen) önem verilerek ciddi faydalar sağlanabiliyor.

Bizim yalnız iki yıldır sağladığımız fayda 15 milyon dolara yakındır. Bu öneriler ile ilgili olarak bir takım sunumlara ve tanıtım programlarına mutlaka bizzat yönetim ve Sayın Asım Kibar da katılmaktadır. Şirketin vizyonunu bir panoya yazdık. Panoyu küçük tuğlalarla bölerek bir binaya benzettik. Tüm çalışanlar bu panoyu hiyerarşik bir sıra olmadan imzaladılar. Sayın Asım Kibar bu panoda en son alttaki tuğlayı imzalayarak vizyona verdiği önemi belirtti.

Takım çalışmasında eğitim konusu son derece önemli. Buna mutlaka zaman ve kaynak ayrılması lazım. Çünkü şirket çalışanlarıyla beraber büyüyebiliyor. Takım çalışmasıyla ilgili aktivitelere yöneticiler olarak katılmayı ve zaman ayırmayı öneririm. Mutlaka yapılanların kitap haline gelmesi, görsel ve yazılı hale gelmesi konusunda zaman ayırıyoruz. Şu ana kadar 34 kitap yazıldı, 11 kadarda hazırlık yapılıyor. Bunlar tek nokta dersleri şeklinde herkesin yapacağı işleri bir sonrakine çok rahat aktarmasını sağlayacak sistemler. Takım çalışmasıyla işçi sağlığı ve iş güvenliği bizim gibi sanayi şirketlerinde son derece önemli, iletişim toplantılarına mutlaka katılınması gerektiğini düşünüyoruz. Yıllık iş toplantıları ile müşterilerinizle mutlaka bir platformda bir araya gelmenizi öneririz. Düzenli toplantılar ve çalıştaylarla karşılıklı görüşmeler devam ediyor.

1990 yılında dünyada yayılmaya başlayan TPM (Toplam Üretken Bakım) uygulamasını 3 yıldır sürdürüyoruz. Japonya'da gelişen "fabrikadaki üretkenliğin en etkin ve verimli düzeye ulaştırılarak sürekliliğin sağlanması amacıyla topyekün çalışma" uygulamasını yaygınlaştırıyoruz.

Takım çalışmasında stratejik çalışma ve beyin fırtınasına özellikle zaman ayrılmasını, bunun şirketin gelişmesinde çok önemli unsur olduğunu ifade ederim. Şirketin stratejilerini belirlemek amacıyla; yöneticilerin katılacağı, serbestçe fikirlerini söyleyebileceği toplantılar yapılmasını öneririm.

Dünya nüfusu artıyor, kaynaklar gittikçe azalıyor, bundan sonra kaynakları herkesin bildiği gibi çok daha iyi kullanmak zorundayız, namütenahi kaynağımız yok. Ne dünyanın

var, ne bizim var. **Klasik metot, planlayın, uygulayın, kontrol edin ve tekrar düzeltin döngüsünü her yaptığınız işte mutlaka uygulayın.** Yıllara bakıldığı zaman daha önce bireysel yöneticilik ön plana çıkarken, şimdi artık daha karmaşık yönetim sistemlerinin gündemde olduğunu bir kez daha hatırlatmak isterim.

Burada özet olarak **patron artık antrenör olmalı, cezalandırıcı olmamalı, bunları iyileştirme aracı olarak düşünmeli. Her olumsuzluk şirket için çok ciddi fırsatlar yaratabilir. Ve mutlaka ekibin bir parçası olduğunu hiç kimsenin unutmaması lazım.**

*...ailenin amacı,  
şirkete hizmet olduğu  
sürece her ikisinin de  
sürekliliği sağlanır.  
Ancak, eğer şirket  
aileye hizmet etmeye  
başlarsa, ikisinin de  
sonu iyi olmaz.*

Aile şirketlerinde hepimizin kabul edeceği gibi, bir defa daha hızlı karar alınır. Hatta halka açık şirketlerden bile daha hızlı karar alındığını söyleyebilirim. Daha uzun vadeli düşünme yeteneklerine sahip, stratejik değişikliğe çabuk karar verilebiliyor, gösterilen faydayı çok daha kısa zamanda algılayabiliyor. Ve en önemlisi belki risk alabiliyor ve hem toplumu, hem ülkeyi de çok rahat düşünebiliyor. Profesyonel şirkette yöneticilik yapanlara bazı önerilerim olacaktır.

Bir tanesi, bir aile şirketinde yöneticilik yapmanın zor olduğunu bir defa kabul etmek zorundasınız. Her şeyin patronun çevresinde düğümlendiğini de biliyoruz. Ve ilişkiler kolay yönetilebilir gibi görünse de, bu kolaylığı sağlayacak olan patronla olan iyi ilişkiniz ve patronunuzu çok iyi tanımanız ve ona saygı duymanız. Eğer saygı duymuyorsanız zaten o şirkette bulunmamanız lazım. Patronun çok farklı görüşlere, yaklaşımlara, kaygılara sahip olabileceğini kabul etmeniz lazım. Unutmayın ki o patron bir iş kurmuş, başarılı bir noktaya getirmiştir şirketi; bu da öyle çok kolay gelinebilecek bir nokta değildir, bunu da kabul etmemiz lazım. Onun iş tutuş şeklini ve değerlerini iyi tanımış olmak lazım. Patronun yönetimin verdiği kararları sorgulamasını kesinlikle kişisel olarak algılamayın. Ve en önemlisi tabii size olan güvenini artırma çabası içerisinde olması lazım.

**Peter Prag'ın patronlara önerisi; ailenin amacı, şirkete hizmet olduğu sürece her ikisinin de sürekliliği sağlanır. Ancak, eğer şirket aileye hizmet etmeye başlarsa, ikisinin de sonu iyi olmaz.**

İyi bir iletişimci olmaya özen göstermek gerekir. Her çözdüğünüz problem özgüveninizi mutlaka artıracaktır ve güven yaratmak ilişki yönetiminin zaten temelidir. Burada her şey konuşulabilir, müzakere edilebilir, ancak unutmayın ki doğru zamanda ve doğru yerde yapmak koşuluyla.

Mutlaka patronunuzla konuşurken iyi bir hazırlık içerisinde olmak, planlama yapmak, alternatifsiz olmamaya özen göstermek lazım. Çünkü, alternatifsizlik çözümsüzlük demektir. Ve herkesin iletişim, karar verme, çatışma ve iş bitirme tarzlarının farklı olduğunu kabul etmek lazım ve en önemlisi de herkesin en çok önem verdiği kişinin de kendisi olduğunu unutmamak lazım.

Burada sunumu Yönetim Kurulu Başkanım Sayın Asım Kibar'ın bir sözüyle bitirmek istiyorum, **"Başarılı kurumlar yıldızlar gibidir, etraflarına ışık saçarlar."** Çünkü gerçekten bu konuyla ilgili olarak duran, batan şirketlerde çalışan insanların psikolojik olarak ne sıkıntılar yaşadığını unutmamak lazım. Bunun en iyi örneklerinden biri NASAŞ'tır. NASAŞ biliyorsunuz 1973'lü yıllarda Türkiye'nin yıldızı olan bir şirketti, hatta halka açık bir şirketti. Daha sonra bu şirket kapatıldı, çalışanların pek çoğunun kıdem tazminatı dahi ödenmedi.

Işık saçmayla ilgili bir anekdotumu daha ilave etmek istiyorum. Hemen şirketin önünden geçen yoldaki kavşakta trafik ışıkları var. O ışıkta sakat bir beyefendi var. Sanırım 60 yaşlarında, o ışığın dibinde duruyor, kırmızı ışık yandığı zaman şoförlerden para istiyor. Bir iki kez ben de verdim. Fakat orada da çok uzun kırmızı ışık yanıyor. Bir gün pencereyi açtım biraz sohbet edeyim dedim. 'Ne var ne yok, işler nasıl gidiyor' dedim; 'valla beyim' dedi, 'daha önce çok kötüydü ama şurada bir yer açıldı mı ne oldu, ondan beri bizim işler de iyi gidiyor' dedi.

Evet, sevgili arkadaşlarım, yani kapalı olan bir şirket açık hale geldiğinde tüm çevre etkilendiği gibi dilenciler dahi mutlu oluyorlar. Hepinize başarılar dilerim, saygılar sunarım.

**HABİBE AKŞİT** ELGİNKAN İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ**Özgeçmiş**

*İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'ni bitiren Habibe Akşit, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü İşletme Yöneticiliği Programı'nı tamamladı. Aynı yıl Elginkan Topluluğu Şirketleri'nden ECA A.Ş.'de Organizasyon ve Metot Bölümü'nde göreve başladı.*

*İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Organizasyon ve İşletme Politikası Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans, aynı bölümde Doktora derecesini aldı.*

*Elginkan Topluluğu bünyesindeki çeşitli şirketlerde; Yönetim Sistemleri, Personel Planlama ve Eğitim Departmanları'nda görev yaptı; İnsan Kaynakları Bölümü'nün kurulması, sistem ve süreçlerin tasarlanmasında çalıştı. Halen; Elginkan Holding A.Ş.'de İnsan Kaynakları Müdürü olarak görev yapmaktadır.*

*1999-2001 yıllarında Personel Yönetimi Derneği (Peryön) Yönetim Kurulu Üyesi, 2003-2008 yıllarında Peryön Etik Kurulunda İdari Sekreter ve Başkan Yardımcısı olarak görev yapmıştır. 2008 yılından itibaren Peryön Etik Kurulu Başkanlığı görevini yürütmektedir. Akşit, MESS Endüstri İlişkiler Komisyonu üyesidir. TÜSİAD-Kalder kalite ödülü sürecinde değerlendirici olarak görev almaktadır.*

**HABİBE AKŞİT** ELGİNKAN İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ

Öncelikle böyle bir organizasyona davet ettiğiniz için başta Sayın Hocam Prof. Dr. Tamer Koçel olmak üzere emeği geçen tüm değerli hocalarıma ve çalışanlara teşekkür ederim. Ülkemizdeki kurumlara, kendi yapılanmaları konusunda önemli ölçüde ışık tutacak bir organizasyon ve paylaşım platformu.

İsmim Habibe Akşit, Elginkan Holding A.Ş.'de İnsan Kaynakları Müdürü olarak

görev yapıyorum. İşletme öğrenimi gördüm. İşletme öğrenimimin ardından İşletme İktisat Enstitüsü'nde bir sene işletme yöneticiliği eğitimi aldım. Elginkan Şirketler Topluluğu'nun ECA Şirketi'nde iş hayatına başladım. Topluluğun farklı şirketlerinde, değişik pozisyonlarda görev aldım, eş zamanlı olarak da yüksek lisans ve doktora çalışmalarımı tamamladım.

Elginkan Topluluğu Şirketlerinin büyük bölümü metal iş kolunda faaliyet göstermekte. Metal Sanayicileri Sendikası'nda (MESS), topluluğun metal işkolunda faaliyet gösteren şirketlerini temsilen Endüstri İlişkiler Komisyonu'nda görev yapıyorum. Güzel bir tesadüf bugün MESS Başkanı Sayın Tuğrul Kudatgobilik de burada. Aynı zamanda KALDER'de ulusal kalite ödül sürecinde değerlendirici olarak görev alıyorum. İnsan kaynakları yönetici ve profesyonellerinin örgütlendiği Türkiye Personel Yönetimi Derneği PERYÖN'de de 10 yıldır farklı görevlerde bulundum. Geçen hafta yapılan Genel Kurul sonrasında iki yıl süreyle Etik Kurul Başkanlığı'nı yürüteceğim.

Bu sunum Elginkan Şirketler Topluluğu'nun kurumsallaşma süreci hakkında bu kadar detaylı yapılan ilk sunum olacak. Burada özellikle grubun kurumsallaşma süreci ve Elginkan Ailesi'nin bu konudaki yaklaşımlarının üzerinde durmak istiyorum. Bu çerçevede bugün sizlerle paylaşacaklarımı şöyle sıralamam mümkün. Öncelikle Elginkan Topluluğu'nun kısa tarihçesinden bahsedeceğim. Elginkan Ailesi, kurumsallaşma sürecini nasıl yönetti ve Elginkan'ın misyonundan hareketle nasıl bir yönetim modeli oluştu, buna değineceğim. Ardından Elginkan Vakfı nasıl kuruldu ve vakıfla, topluluğun bütünleşmesinden Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yönetim Modeli diyebileceğimiz bir model nasıl ortaya çıktı, bu konuda topluluk Başkanımız Sayın Ekrem Elginkan'ın vurguladığı temel ilkeler nelerdi bunu sizlerle paylaşarak konuşmamı tamamlayacağım.

Bu açıdan sunumun başlığına "Elginkan Topluluğu Kurumsal, Sosyal Sorumluluk Yönetim Modeli" demek daha anlamlı geldi, çünkü kurumsallaşma ile birlikte; sanayinin ihtiyaç duyduğu kalifiye işgücünün yetişmesine destek olan bir model de söz konusu. Sunum sonunda tahmin ediyorum siz de bana hak vereceksiniz.

Bana ayrılan süreyi etkin kullanmak ve temaya bağlı kalmak için, topluluğun yönetim felsefesine daha çok vakit ayıracağım, Topluluk Şirketleri ve faaliyetleri üzerinde ise kısaca duracağım.

Tüm oturumlarda konuşmacılar bir kavramı çok vurguladılar. "Sürdürülebilirlik, Var olmak, Yaşamak". Çünkü kurumlar, yaşamak ve sürekli varlıklarını devam ettirmek istiyorlar. Aslında bu Elginkan Topluluğu için de geçerli, o açıdan, ebediyet ve sürdürülebilirlik için Elginkan Ailesi, Elginkan Vakfı'nı kuruyor. Elginkan Vakfı, diğer oturumlarda paylaşılan vakıf örneklerinden biraz daha farklı bir örnek oluşturmakta. Şimdi hep birlikte adım adım bu sürece bakalım.

Elginkan Topluluğunun kurucuları Ahmet Elginkan, Ümmehan Elginkan, Cahit Elginkan ve Ekrem Elginkan. Cahit Elginkan ve Ekrem Elginkan şimdiki adı İstanbul Teknik Üniversitesi olan, Mühendislik Mektebi mezunları. Topluluğun temelleri 1950 yılında Ankara'da Ekrem Elginkan mühendislik bürosuyla atılıyor. 1957'de E.C.A. Pres Döküm Sanayi kuruluyor. Topluluğun en tanınan markası olan E.C.A., Ekrem, Cahit ve Ahmet,

yani baba ve iki oğlunun isimlerinin baş harflerinden oluşuyor. Elginkan ise ailenin soyadı.

Topluluk bünyesinde 20 tane şirket var. Elginkan Topluluğu Şirketleri'nin büyük çoğunluğu inşaat sektöründe faaliyet gösteriyor. Şirketler üretilen ürünün özellikleri baz alınarak; yapı grubu, ısı grubu, sermaye ve hizmet grubu adı altında örgütlenmiş durumda. Ürün gamımızda yapı ve ısı ürünleri olarak ayrıştırılabileceğimiz inşaat malzemeleri bulunmakta. Bu ürünleri, armatürler, doğal gaz sayaçları, termosifonlar, doğal gaz kazanları, seramik sıhhi tesisat malzemeleri, panel radyatörler, valfler, küçük ev aletleri gibi sıralamak mümkün. Ayrıca bu ürünlerin hammaddesi de yine topluluğun şirketlerinden temin edilmekte. Yurt içi ve dışı pazarlama ve satış faaliyetleri de aynı şekilde topluluğun satış ve pazarlama şirketleri tarafından yapılmakta. Görüldüğü üzere topluluk yatay bir entegrasyonla faaliyetlerini sürdürmeyi tercih ediyor. Yaklaşık 3 bine yakın çalışmamız var. Aile Manisalı bir aile olduğu için de fabrikalarımızın büyük çoğunluğu Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde kurulmuş.

Benden önceki değerli konuşmacılar da bahsettiler, şirketler cirolarıyla, bilançolarıyla, kârlarıyla, gelir tablolarıyla, hisse değerleriyle varlar ama, bunun var olabilmesi için arkasında bir öykünün olması lazım, yani onu ayakta tutan bir şeyin olması lazım. Bir yönetim felsefesi olmalı. Ben buna değinmek istiyorum. Bizim misyonumuz ebedi müessese olmak. Bu misyonla kurucumuz Sayın

***İnsanın özlemlerini,  
beklentilerini,  
saygınlığını dikkate  
almak, topluluk  
amaçları etrafında  
bütünleşmiş bir aile  
havası yaratmak ve tüm  
çalışanların yönetime  
katkılarını artırmak.***

Ekrem Elginkan aslında şunu söylüyor, ben sonsuz ömürlü şirketler kurmak istiyorum, bu şirketler benden sonra da yaşasınlar. Şu anda Elginkan Topluluğu'na bakalım, Elginkan Ailesi'nin hiçbir ferdi hayatta değil ve aile bireylerinin hiçbirinin olmadığı bir şirketler topluluğu yaşamını ve ticari faaliyetlerini sürdürüyor.

Elginkan Topluluğu'nun amaç ve ilkelerine baktığınızda da, bu bütünlüğün sürdüğünü görürsünüz. Topluluğun ilk ilkesinin yıllarca beraber olmak olduğunu görürsünüz. Aynı şekilde E.C.A. logosunun altında "yıllarca beraber" yazar. Bu yazı logonun bir parçasıdır.

Diğeri; sağlıklı büyümek ilkesidir. Yani her alan değil, biz en iyi bildiğimiz işi yapmak isteriz.

Bir diğer ilkemiz; varlığımızın dayanağı olan `doğruluğumuz'dur. Hatırlar mısınız Sayın Tuğrul Kudatgobilik, Sayın Vehbi Bey'in, oğlu Sayın Rahmi Bey'e yazmış olduğu mektupta hep doğruluğa değinmişti. Akıllar, ortak değerlerde nasıl buluşuyor, örtüşüyor değil mi?

Dördüncü ve son ilkemiz ise, varlığımızın kaynağını çalışanlarımız kabul etmek. Çünkü onlar bizi ileriye taşıyacaklardır. Onlar, sonsuz ömürlü olabilmemiz ve topluma yıllarca hizmet edebilmemiz için en değerli varlıklarımızdır.

Elginkan Topluluğu bütün bu ilkeleri Türk halkına, müşterilerine ve çalışanlarına taahhüt etmektedir. Bu aynı zamanda büyük bir şeffaflığın da taahhüdüdür. Verilen sözün birçok kaynaktan denetime açık olmasının taahhüdüdür.

Elginkan Topluluğu'nun insan kaynakları politikasının temelini demokratik kuruluş temsil eder. Demokratik kuruluşu Elginkan'da şöyle tanımlıyoruz: İnsanın özlemlerini, beklentilerini, saygınlığını dikkate almak, topluluk amaçları etrafında bütünleşmiş bir aile havası yaratmak ve tüm çalışanların yönetime katkılarını artırmak.

Aile şirketi olabilirsiniz, ama çalışanlarınız arasında bir aile havası yaratamayabilirsiniz. Bunu yaratabilmeniz çok önemli. Elginkan Ailesi fertleri, 1954 yılında bir kararla vakıf kurmayı düşünüyorlar. Ve diyorlar ki, biz sahip olmuş olduğumuz bütün bu mal varlığımızı ve şirketlerimizi vakıfla ebedileştirelim ve vakıf sayesinde ülkemize ve milletimize yararlı şeyler yapma idealimizi gerçekleştirilelim. Yani, Türk halkından aldığımızı yine onlarla paylaşalım. Bu konuda Topluluk Başkanımız Sayın Ekrem Elginkan'ın güncesinden alınmış olan bir notu, size aynen aktarmak istiyorum. Bakın ne diyor: "Biz mütevazı yaşayan bir aileyiz. Sahip olduğumuz kaynaklar ülkemize hizmet için kurduğumuz düzen için sermayedir. Bu düzenin biz öbür dünyaya göçtükten sonra da sürmesini ve yaratılacak mali imkânların yine milletimize hizmet için kullanılmasını isteriz. Bu konuyu 1954'te bir aile meclisinde konuştuk ve mal varlığımıza dayanan bir

vakıf kurmaya karar verdik. Böylece hem kurduğumuz iş düzeni korunacak, hem de milletimize iş dünyası dışında da hizmet imkânı bahsedilmiş olacaktır.”

Elginkan Vakfı 1985 yılında hayata geçiyor. Vakfın yönetiminde tüm sosyal tarafların dengesi gözetiliyor. Buradan ne demek istiyorum? Vakıfta, Elginkan Topluluğu'nun kurucu şirketleri var, onun dışında değişmez üyeler var, bunlar gerçek kişi. Biz böylece kendi kurum hafızamızı koruyabiliyoruz. Bunlar kurum kültürünü taşıyacak bizim değişmez üyelerimiz, bir tür mentorluk yapıyorlar aslında. Bir de, sivil toplum kurumlarının ve diğer kurumların ki üniversiteler de bunun içerisinde, temsilcileri var.

Bunlara çok kısaca değinmek isterim. Elginkan'ın kurucu şirketleri: E.C.A. Pres Döküm Sanayii A.Ş., Elginkan Holding A.Ş., Elper Yatırım A.Ş., Valf Sanayii A.Ş., Elba Basıncılı Döküm Sanayi A.Ş., Elsel Gaz Armatürleri Sanayi ve Ticaret A.Ş., Elsan Hammadde Sanayi A.Ş., Bimel A.Ş.

Vakıfta temsil edilen kuruluşlar ise; İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Türkiye İş Bankası, TÜBİTAK, Türk Standartları Enstitüsü, Makine Kimya Endüstrisi, Manisa Belediyesi, MESS ve Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı. Gördüğümüz gibi tüm kurumları kucaklayan bir yapı söz konusu.

Elginkan Vakfının amaçlarını genel olarak üç başlık altında toplamak mümkün. Kültür değerlerimizi araştırmak, korumak, yaşatmak ve tanıtmak. Bilim, teknoloji ve eğitim alanındaki faaliyetlere destek vermek, bunun için düzenli yarışmalar düzenliyor, araştırmaları destekliyor. Ülke sanayinin ihtiyaç duyduğu vasıflı iş gücü yetiştirilmesine ve bu suretle ülkenin istihdam imkânlarını artıracak eğitim çalışmalarına katkıda bulunmak için okullar açmak, eğitim kurumları açmak ve işletmek.

Topluluk Başkanımız Sayın Ekrem Elginkan, kendisinden sonra müesseselerinin ebedi olmasını temin için vefatına kadar olan süredeki 28 yıl hiçbir işletmesine gitmeme iradesi gösterip işi profesyonellere bıraktı. Bu çok önemli bir şey. Belki de bu ebedi müessese olmada bilinçli bir prova. 28 yıl çok önemli bir süre ve çok önemli bir irade.

Topluluk Başkanımız Ekrem Elginkan 2 Nisan 1999'da vefat etti, aslında yine bir Nisan ayında benim bu sunumu sizlerle paylaşıyor olmamın benim adıma da çok özel bir manevi değeri var.

Şu an ekrandaki yansıda gördüğünüz organizasyon şeması bizim için çok önemli. Burada Elginkan Topluluğu'nun, Vakıf ile nasıl bütünleştiğini görüyoruz.

Topluluk Başkanımızın 2 Nisan 1999'da vefatından sonra, vasiyetnamesi açıldı ve isteği üzerine bütün mal varlığını Elginkan Vakfına vakfettiği öğrenildi. Bu vasiyet sonrası yeni bir yapılanmaya ihtiyaç vardı. Çünkü bir sınıai organizasyonla, kâr amacı gütmeyen bir organizasyonun birbiri ile etkileşimini ve deyim yerinde ise konuşmasını sağlamamız gerekiyordu.

Bu yapılanmaya benzer bir yapılanma örneği, bizim dışımızda bildiğimiz kadarıyla yok. Şu anda bizim organizasyon şemamız şöyle: En yukarıda Elginkan Vakfı'nın Mütevelli Heyeti var. Ona bağlı denetçiler kurmay olarak görev yapmakta. Elginkan Vakfı Mütevelli Heyeti, vakfa ait yönetim yetkilerini Elginkan Vakfı'nın Yönetim Kurulu vasıtası ile yerine getiriyor. Elginkan Vakfı Yönetim Kurulu'na bağlı olarak, Vakıf Müdürlüğü ve Elginkan Topluluğu Şirketleri İdare Meclisi kısaca ETİM bulunmakta. Vakfın faaliyetleri, Vakıf Müdürlüğü'nün alt yapılanması yolu ile yürütülüyor. Bu yapılanmada Eğitim Merkezleri, Proje Geliştirme ve Kaynak Yönetimi var. Sosyal sorumluluk ve kurumsal sosyal sorumluluktan kaynaklanan modelin kalbi burada. Diğer taraftaki yapılanma, kısaca ETİM'e bağlı bölüm ise sınıai organizasyonun yapılanması. Konuşmamın başında sizlerle paylaştığım ilk slaytlarda yapı, ısı ve sermaye&hizmet grupları vardı, onların her birinin grup koordinasyon komiteleri ETİM'e bağlı olarak organize olmuş durumda. Her bir grup koordinasyon komitesine de kendi grubundaki şirketlerin şirket yönetim komiteleri bağlı. Örneğin, ben kendi şirketimde şirket yönetim komitesinde görev alıyorum, aynı zamanda Elginkan Holding'de İnsan Kaynakları Müdürlüğü görevini yürütüyorum. Dolayısıyla, benim gibi diğer arkadaşlarım da böyle. Her bir arkadaşım bu üç kademededen yukarı doğru çıkarak yöneticiliği bu anlamda öğreniyor, bu anlamda prova ediyorlar.

Teşekkür ederim Sayın Başkanımın, bana ayrılan süreye uymak için süratle hareket edeceğim.

Burada bir şeye açıklık getirmek isterim. Elginkan Şirketler Topluluğu biraz sonra daha ayrıntılı değineceğim vakfın eğitim faaliyetlerinin yanında, şirketleri vasıtasıyla da bir çok sosyal sorumluluk projesi, üniversitelerle işbirliği, sivil toplum örgütleri ile işbirliği, çevre projeleri gibi bir çok alanda topluma katkı sağlayan faaliyetleri ve sponsorluklar yolu ile de kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine destek olmakta. Bu yansıda da bunlardan bazılarını görüyorsunuz.

Elginkan Şirketler Topluluğu'nun, E.C.A. Şirketine kayıtlı tarihi musluk koleksiyonundan da bahsetmek isterim. Armatürler aslında suyun öyküsünü bize taşıyan parçalardır. Suyun hem bugününe, hem geçmişine, hem de yeni modellerimizle geleceğini de ilgilendiren bir yerde durduğumuzu göstermesi adına da anlamlı bir koleksiyon. Topluluk Başkanımız hayattayken tarihi musluklardan oluşan bu koleksiyonu parça parça büyük bir sabırla oluşturmuş. Koleksiyonumuzda bugün 405 adet tarihi musluk bulunmakta. Bu parçalar, 15. yüzyıl ortasından 20. yüzyıl ortasına kadar devam eden 500 yıllık bir zaman dilimi içinde üretilen ve büyük çoğunluğu Osmanlı Devri'nden kalan musluklar. Her biri bir heykeltıraşın elinden çıkmış gibi zarif. Bu kadar çok parçayı bünyesinde barındıran tek koleksiyon olduğunu belirtmeliyim.

Elginkan Vakfı'nın eğitime destek faaliyetlerinden de bahsetmek isterim. Hatırlarsanız Elginkan Vakfı'nın amaçlarından biri de sanayinin ihtiyaç duyduğu vasıflı insan gücünün yetişmesine katkı sağlamak üzere okullar açmak, kurslar düzenlemek, eğitim çalışmalarına katkıda bulunmaktı. Bu yansıda vakfın inşa edip, Milli Eğitim Bakanlığı'na başlattığı okullarımızı görüyorsunuz. İTÜ Ekrem Elginkan Lisesi, İzmit'te Cahit Elginkan Anadolu Lisesi. Ayrıca Vakfın birçok okula malzeme, derslik yardımları ile yüksek öğrenim öğrencilerine verdiği bursları da var.

Yansıda gördüğünüz üzere vakıf, açmış olduğu Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezleri'nin sayısını 2006'da üçe çıkardı. Önce Manisa'da başladık, sonra Bolu'da, sonra İzmit'te. Bunlar niçindi biliyor musunuz? Sanayiye nitelikli ara insan gücü yetiştirmek için. Çünkü iki mühendis kardeş yola çıkarken bunun eksikliğini çok duymuşlar. Demişler ki, biz

ebedi müessese olurken bu memleketin ara insan gücünün yetişkinliğine katkı sağlamak için bir şey yapalım. Bu isteklilik vakfın ana sözleşmesine girerek bugün fotoğraflarını yansıda gördüğünüz eğitim merkezlerine dönüştü. Bu slaytta kursları, bu slaytta ise eğitimlerden faydalanan bir grubu görüyorsunuz. İlk Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezi'miz 1994 yılında Manisa'da kuruldu. 2003'teki Bolu, 2006 yılında İzmit'te benzer eğitim merkezlerini açtık. Bunlar devam edecek.

İzmit, Manisa ve Bolu'daki eğitim merkezlerimizde açıldıkları günden bugüne, daha doğrusu 31 Mart 2008 tarihine kadar 160 bin kişi eğitim aldı. Seçkin hocalar ve eğitimcilerimiz tarafından verilen bu eğitimlere katılım ücretsiz.

Peki kimler bu eğitimlere katılıyor dersiniz, toplumun her kesimden katılımcımız var. Kamu çalışanları, öğrenciler, iş arayanlar, ev hanımları, çalışmakta olup ancak yetişkinliğini artırmak isteyenler, çalışmasına ara vermiş ancak tekrar iş hayatına hazırlanmak isteyenler gibi çok geniş bir yelpazede herkes bu eğitimlere katılıyor.

Bunun yanı sıra vakıf, üniversitelerle ortak bazı projelere imza atıyor. Örneğin ODTÜ ile birlikte girişimci gençlerin kendi işlerini kurmasına yardımcı olmak üzere "Yeni İşler Yeni Fikirler" adı altında başlatılan projeye destek veriyor. Ayrıca Türk kültürü ve dili ile ilgili araştırmalara ve araştırmacılara destek oluyor.

İşte bu yüzden ben, Elginkan'ın modeline Elginkan Topluluğu Kurumsal, Sosyal Sorumluluk Yönetim Modeli demeyi uygun buldum. Çünkü ülkemizde, örgün eğitim için ayrılan fonlar maalesef arzulan seviyede değil. Bunun için hepimiz bir şeyler yapmalıyız. Elginkan'da bu anlamda kendine düşen görevi kendi yönetim modeliyle hayata geçirmiş durumda ve kendi ihtiyacı dışında ülke iş gücünün yetişkinliğine de katkı sağlama misyonunu yerine getiriyor.

Bu açıdan Elginkan Topluluğu'nda, büyüme ve devamlılık, işini iyi yapma, ekip çalışmasının öne çıktığı bir kurum kültürü, komitelerle yönetim ve sanayinin ihtiyaç duyduğu işgücü kalitesinin gelişmesine katkı sağlamak öne çıkmakta. Burada anne Ümmehan Elginkan'ın, ölümünden bir sene önce 1984'de şirket yöneticilerine hitaben kaleme aldığı bir mektuptan küçük bir bölümü size aktarmak isterim. Bu mektuptaki

yaklaşım, bizim insan kaynakları politikamızın temelini oluşturmaktadır. "Hiçbir şeyi israf etmeyiniz, israf haramdır. Topluluğumuzun temelindeki prensiplerde bu inancımın payı büyüktür. Hepimizin emeği ve inançları ile büyüyen ve benim için kutsallaşan bu Topluluk bir Vakıf haline gelecek ve memleketimize daha çok faydalar sağlayacaktır."

Değerli konuklar, konuşmamın son bölümünde yer alan 7 slayt benim için çok özel bir anlam taşıyor. İşletme ve Organizasyon Ana Bilim Dalı'nda Doktora yapmış ve Prof. Dr. Sayın Tamer Koçel de jürinizde yer almışsa, Elginkan Topluluğu'nun organizasyonu ve kurumsallaşma sürecini, yönetim kitaplarında yer alan ilkelerle kıyaslamak ve çıkarımlarınızı diğer kurumlara yol göstermesi için formüle etmeniz gereği kaçınılmazdır. Ben de konuşmamın sonuç bölümünde bunu yapmaya çalıştım. Bunun için Topluluk Başkanımız Sayın Ekrem Elginkan'ın izlediği temel değerleri ve her değere ilişkin söyledikleri ve güncesine yazdığı görüşlerini sizlerle paylaşarak ve bunların Elginkan'daki açılımları ile sözlerimi tamamlamak istiyorum.

***Liderlikle ilgili Sayın Ekrem Elginkan'ın bir sözünü aktarmak isterim. "Lider yarınları düşünmelidir. Fikir üretin, Onlara benim de ihtiyacım var. Bana itiraz edin. Doğrusu neyse onu söyleyin".***

Bunlardan ilki liderlik. Kurumsallaşmada hem kurumunuzun, hem çalışanlarınızın cazibesini artırmak anlamında liderin rolü çok önemli. Çünkü liderler, şirket ömrü konusunda önemli bir rol oynuyorlar. Ve kurucumuz Sayın Ekrem Elginkan'ın güçlü lider kişiliği ve Elginkan Ailesi'nin daha kuruluş aşamasında göstermiş oldukları kararlılık ve tutarlı davranış burada çok önemli bir rol oynuyor. Liderlikle ilgili Sayın Ekrem Elginkan'ın bir sözünü aktarmak isterim. "Lider yarınları düşünmelidir. Fikir üretin, onlara benim de ihtiyacım var. Bana itiraz edin. Doğrusu neyse onu söyleyin". Bu liderlik yaklaşımı Elginkan'ın yönetim modelinin oluşmasında önemli bir yer tutmaktadır.

Diğer yaklaşıma ben kısaca bilinçli prova diyorum. Bunu konuşmamın başında sizlerle paylaştım. Topluluk Başkanımız, vefatından önceki 28 yıl şirketlerine gitmeme iradesi gösteriyor. Şirketlerindeki işleri profesyonel yöneticilere bıraktığının ve onların yönetim maharetlerine ve insan kaynağına ne denli güvendiğinin de bir göstergesi bu aynı

zamanda. Bu konuda kendilerinin görüşleri şöyle, " *Topluluk Şirketlerine gitmemem, bunların sizler tarafından en iyi şekilde yönetilerek korunacağına ve Ebedi Müessese fikrimi gerçekleştireceğinize inandığım içindir. Düşünmezseniz ve yapmazsanız Ebedi Müessese olunmaz*".

Üçüncü nokta bütünlük: Elginkan Topluluğu'nun temel ilkelerinden olan, "yıllarca beraber" olmak bunu en güzel yansıtan ifadedir. İç ve dış müşteri, bayi ve servis ilişkilerinde devamlılığı sağlamayı esas alır. Sizin de gördüğünüz gibi topluluk misyonunda taahhüt altına alınan unsurlardan da biridir.

Dördüncüsü içeriye bakmak: Değerli katılımcılar, bazen içinize bakmak lazım. İçinize dönmek ve o yolculuktan bir şey çıkarmak lazım. Dolayısıyla biz çalışanlarımızla beraber bir öğrenme ortamı oluşturmayı hedefliyoruz ve büyük ölçüde de bunu başardığımızı düşünüyoruz. Bu ortam, oluşturulan yönetim modeli ile de desteklenmektedir. Sayın Topluluk Başkanımız bu konuda diyor ki, " *Çalışanlarımızda sahiplik duygusunun geliştirilmesi ve girişimcilik ruhunun ön plana çıkarılması yönetim felsefemizin temel taşıdır.*"

Beşinci ilke düş kurmak diye özetlenebilir: Aslında bu ilk sırada mı olmalı diye çok düşündüm. Çünkü düş kurmak çok önemli bir şey. Düşünün 1948 yılında üniversiteden mezun olmuş genç ve idealist bir mühendis bir düş kuruyor diyor ki, "ben sonsuz ömürlü bir kurum oluşturmak istiyorum. Üstelik bu kurum ileride bir vakıf tarafından idare edilsin ve vakıf kanalı ile kazancının büyük bir bölümünü ülke sanayinin ihtiyaç duyduğu yetişkinlikte insan gücü sağlamak için eğitim kurumları açmaya ayırsın. Katılımcı ve demokratik yönetim anlayışı ile desteklenerek devamlılığını sürdürsün." Çok kapsamlı bir imgelem bu. Bu konuda yine kendi notlarından kendi sözünü size aktarmak isterim diyor ki, " *Hayatın üç ayağı sevgi, güzellik ve bilgidir mensuplarımız bunu bilsin. 1970'li yıllarda bensiz yaşamın sırrını buldum. Herkes vakıf olduğumuzu bilsin, buranın sahibi sizlersiniz.*"

Altıncı ilke paylaşılan vizyon: Vizyonunuz önemlidir ama vizyonunuz tüm çalışanlarınız tarafından içselleştirildiği takdirde paylaşılan vizyona dönüşür. Başka bir deyişle vizyonunuz, çalışanlarınız tarafından paylaşıldığında hızla gerçeğe dönüşür. Vizyonun

hayata geçmesi eylemlerle desteklenmek durumundadır. Elginkan Topluluğu'nun en büyük başarısı ve şu anda aile fertlerinden hiçbiri hayatta olmadığı halde devam etmesinin en büyük güçlerinden biri paylaşılan vizyonudur. Elginkan Topluluğu, yönetim modeli ve Elginkan Vakfı vasıtasıyla vizyonunun her kademe yayılımını sağlamıştır. Topluluk Başkanımız, bu konudaki görüşlerini şöyle ifade etmiştir. *"Dileğim; kurduğum müesseselerin devamlılığının sağlanması, memlekete faydalı birer kuruluş olarak insanlara iş imkânı yaratması, devlete vergi vermesi ve bizden sonra geleceklere de örnek olmasıdır."*

Son ilke: planlı ve sistemli çalışmak ve hayat boyu öğrenmektir. Bu konuda işini iyi yapmak, uzmanlığını geliştirmek, aslında yaratılan tüm değerlerin toplumun malı olduğunun ve hayat boyu öğrenmenin önemini fark etmek vurgulanmaktadır. Sayın Ekrem Elginkan'ın şu sözü bu ilkeyi çok güzel özetlemekte, *"Ben her şeyi bilemem. En iyisini siz bilirsiniz, 90 yaşında da sizden öğreneceğim şeyler var."*

Sözlerimi tamamlıyorum Sayın Başkanım. Gördüğünüz gibi her şirket kendi öyküsünü oluşturuyor, kendi yolculuğunu oluşturuyor. Ben size içinde yaşayan bunu hissedeni biri olarak, Elginkan'ın deneyimlerini paylaştım. Elginkan'ın kurumsallaşma yolculuğunu anlattım.

Her bir şirket bu öyküyü kendi lideri ya da liderleri ile birlikte örüyor. Bu süreçte kurum kültürü ve yönetim şekli biçimleniyor. Elbette içinde bulunduğu sektör de bu konuda etkili. Denilebilir ki bu anlamda her kurum kendi yolculuğuna çıkar, kendi deneyimini oluşturur. Değişmeyen şey bunun için düşünmek, vizyonunuzu paylaşmak, irade göstermek, çalışmak ve ekibinize güvenmek gereğidir. Eminim her şirket de bizim kadar eşsiz deneyimlere sahiptir. Beni dinlediğiniz için çok teşekkür ederim.

**SELÇUK MARUFLU TÜĞİS GENEL SEKRETERİ****Özgeçmiş**

1940'da, babasının memuriyet görevi nedeni ile bulunduğu İzmir'de doğmuştur. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'ni (Mülkiye) 1962'de bitirmiştir. Mezuniyetini takiben İngiltere'de London School of Economics'te 1962-1964 yıllarında Milletlerarası İktisat Genel iktisat ve Kalkınma konularında, lisansüstü ihtisas yapmıştır. 1964-1965 yıllarında yedek subaylık görevini teğmen olarak, en üstün liyakatle tamamlayıp Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı'na girmiş ve 1969-1979 yıllarında DPT'de Milletlerarası Ekonomik ve Teknik Yardım ve Sosyal Refah/Sosyal Güvenlik Sektörleri'nde Uzman ve Başkan olarak görev ifa etmiştir. Bu arada, DPT'deyken önce ABD'de USA Government Office of Economic Opportunity nezdinde staj çalışması, daha sonra 1972-1974 yıllarında, ikinci defa İngiltere'de, York Üniversitesi'nde, İktisat Teorisi, Refah ve Sosyal Politika Ekonomisi, Kalkınma Planlaması konularında üniversite üstü akademik çalışmalar yapmış ve Sosyal Politika Ekonomisi isimli Post Graduate tezi basılmıştır. Daha sonra, 1989'da ABD'de Kaliforniya Üniversitesi Davis'te, "Çevre Teknolojisi" konusunda çalışmalar yapmıştır. 1979'dan itibaren, özel sektörde, Tamek Holding, Pepsi-Cola Grupları'nda Genel Müdür, İdare Meclisi Murahhas Azası olarak görev ifa etmiştir. 6 Şubat 1988'de ise, Yönetim Kurulu Yetkilileri ile THY Danışma Kurulu Başkanlığı'na atanmıştır. Bu görevi, 1991 yılına kadar sürdürmüştür.

*DPT'deyken, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi'nde, yüksek lisans programında, Sosyal Politika Ekonomisi ve Sosyal Güvenlik dersi hocalığı ve özel sektörde de, İstanbul Sanayi Odası, Karma Gıda Komitesi Başkan Vekilliği, Çevre Koruma Vakfı Kurucu Başkanlığı yapmıştır. Gerek, Devlet Planlama Teşkilatı'nda, gerekse özel sektördeki görevleri ile ilgili olarak, birçok ülkede ve uluslararası kuruluşlarda; Heyet Üyesi, Şirket Yetkilisi veya Delegasyon Başkanı olarak, ülkemizi sürekli temsil etmiştir. Devlet Sektöründe DPT Uzmanı olarak, ülkemizin beş yıllık Kalkınma Planlarının ve Yıllık Programlarının hazırlanmasında bizzat, etkin görev ifa etmiş, DPT stafi ve yüksek planlama kurulunda görev yapmıştır.*

*Büyük çoğunluğunda DPT yayını olarak basılan, 26 kitap ve raporu ile çeşitli basın organlarında yayınlanan 500 makalesi mevcuttur. 20 Ekim 1991 tarihinde yapılan Milletvekili genel seçimlerinde, İstanbul Milletvekili seçilerek, TBMM'ye girmiştir, seçilmiştir. TBMM'nin en önemli komisyonu olan, Plan-Bütçe Komisyonu ve Avrupa Konseyi Parlamenterler Meclisi Üyeliği, Eximbank'ta ve Denizbank'ta Yönetim Kurulu Üyeliği yapmıştır. Belarus Cumhurbaşkanlığı seçimleri, International Observers Heyeti Üyeliği yapmıştır. Halen, kurucularından olduğu Kadir Has Üniversitesi (KHÜ) Mütevelli Heyet'inde bulunmaktadır. Ayrıca, Türkiye Avrupa Birliği Vakfı, Finans Kulüp, İktisadi Araştırmalar Vakfı (İAV), Türk Demokrasi Vakfı, Anadolu Kulübü, Parlamenterler Birliği, Mülkiyeliler Birliği, Türk Yöneticiler Vakfı, SİSAV, Umut Vakfı, Taksim, Marmara ve Demokratik Değişim (DEGEHA) ve Güven Grupları ve Büyük Kulüp üyesidir. Evli olup, 2 çocuk babasıdır. İngilizce ve Fransızca bilmektedir.*

**SELÇUK MARUFLU TÜĞİS GENEL SEKRETERİ**

Değerli Dostum, Prof. Dr. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi'nin, çok değerli mütevelli heyet üyeleri, çok güzide, mülki idare ve mahalli idare temsilcileri, basın ve medyanın değerli temsilcileri, sözlerimin başında, sizleri saygıyla selamlıyorum ve Türk eğitim hayatında, çok önemli bir yere sahip olan, İstanbul Kültür Üniversitesi'nin, 10. yılını yürekten kutluyorum.

Değerli Dostum, Prof. Dr.

Tamer Koçel lütfediyor, beni İstanbul Kültür Üniversitesi'nin, tüm faaliyetlerinden ve bu tür bilimsel toplantılardan, haberdar ediyor. Ben de, bu aktivitelere, gerek konuşmacı, gerekse, katılımcı olarak, iştirak ediyorum. Bugün, bu toplantıda, ben son konuşmacıyım. Oturum başkanı olan hocam, bana ayrılan süre içinde kalmamı rica etti. Ben TBMM'de, 7 saat 19 dakikayla, 25 Devlet Bütçesi üzerinde, 1992 yılında, plan bütçe komisyonunda, en fazla konuşan, Milletvekilim. Sanıyorum, hocam, bunu duydu ve bu nedenle, endişe duyarak, bana fazla uzatma dedi. Esasen, benim burada 7 saat konuşmaya niyetim yok. Ancak, kamu sektöründe, daha sonra, özel sektörde, daha sonra da, parlamentoda görev yapmış, 3 önemli sektörü yaşamış bir insan olarak, bilgi ve tecrübelerimi, sizlere aktarmaya çalışacağım.

Bu kongrede, benden evvel konuşan arkadaşlarım, bir ölçüde, kendi şirketlerini tanıttılar. Tabiatıyla, şu anda buldukları şirketin birer elemanı oldukları için, şirketlerin eleştirisine fazla girmediler. Ben, şu anda onların yaşadıklarını, daha önce yaşamış birisi olarak, sizlere deneyimlerimi aktaracağım. Aslında, belki de, benim konuşmamı,

kongrenin birinci, genel fikirler bölümünde yapmam, daha doğru olurdu. Bu işin sistematiği, ama benim için fark etmez, ben, ne söylemeyi düşündüysem, onları aynen söyleyeceğim. Başlangıçta, benim arkadaşlara bir tavsiyem olacak. Özel sektörde, görev almak için, eğitiminizin ve yabancı dil bilginizin, çok iyi düzeyde olması lazım. Bu sadece, özel sektöre girmek açısından değil, orada yükselmek açısından da, gereklidir. Ben, mülkiyeyi bitirdikten sonra, İngiltere’de, benden evvel konuşan, TİSK Başkanı Sayın Tuğrul Kudatgobilik’le, aynı okulda LSE’de okudum. Daha sonra da, University Of California Davis, USA ve tekrar İngiltere’de York Üniversitesi’nde, üniversite üstü, ihtisas ve mastır çalışmaları yaptım. Hatta doktoramı belli bir aşamaya getirdim. Benim annem, Cumhuriyetin ilk yıllarının, Atatürk’ün ilkokul öğretmeni ve babam da orman yüksek mühendisi olarak, yani bir devlet memuru olarak, ömrünü orman teşkilatına vakfetmiş, vatan sevdalısı insanlardı. Bir memur ailenin çocuğu olarak, eğitimimi bitirdikten sonra, devlete girmekten başka bir düşüncem yoktu.

Ancak, bu devlet kuruluşu, tüm kuruluşların üzerinde ve en değerlisi olmalıydı. İntisap etmek istediğim iki yer vardı. Bunlardan, bir tanesi Dışişleri Bakanlığına girerek hariciyeciyi olmak, diğeri de o yıllarda Türk Devleti’nin en prestijli ve yıldız teşkilatı olan Devlet Planlama Teşkilatı’na girmektir. DPT ve Hariciye imtihanlarına mezun olduğum Ankara mülkiyede hazırlanırken, gazetede gördüğüm bir ilan üzerine Unilever firmasında imtihana girdim. Onu da anlatmalıyım. İlk elemeleri geçtikten sonra on iki kişiyi seçtiler. Bunların arasında ben de vardım. Bizi, yuvarlak bir masaya oturtular. Firmanın üst düzey yetkilileri de arkamızda oturdular. Oda enteresan bir odaydı. Sadece bizim oturduğumuz yuvarlak masa aydınlatılmıştı. Karanlık bölümde de, firma yetkilileri oturuyor ve bizi izliyorlardı. Bize bir konu verdiler ve ‘aranızdan bir başkan seçeceksiniz ve bu konuyu İngilizce olarak tartışacaksınız, yalnız herkesin söz alması ve konuşması şarttır’ dediler. Yapılan, bu sınavın sonucunda, ben kazananlar arasındaydım. Hatta o yıllarda Unilever teşkilatının idari genel müdürü mülkiyeli Sayın Atilla Midillili ile görüştüm. Atilla Ağabey benim Unilever’de görev almamı çok istemişti. Fakat kısa bir süre sonra açılan, DPT’nin çok zor olan imtihanını kazanarak, DPT’de göreve başladım.

Yukarıda ifade ettiğim gibi, o yıllarda DPT sadece 5 yıllık kalkınma planlarını, yıllık programları, icra planlarını hazırlayan bir kuruluş değil, tüm devlet teşkilatının ve bürokrasinin çalışmalarını kontrol eden, adeta DPT’den izin alınmadan hiçbir şeyin

yapılmadığı bir kuruluştur. Yani ortada şöyle bir tablo vardı. Hemen hemen hepsi yurt dışında ihtisas görmüş ve Türkiye'ye dönmüş, dünya görüşü engin genç insanların, bürokrasinin yıllanmış, müsteşarları, genel müdürleri, hatta bakanlarıyla birlikte çalıştığı bir görünüm. 1960 Anayasası'nın getirdiği, çok güzel ve etkili bir düzenleme vardı. Bunun adı, Yüksek Planlama Kurulu idi. Şimdi bakıyorum, yok 'Ekonomik Koordinasyon Kurulu', yok 'Para Kredi Kurulu', yok 'Yatırımları Artırma Kurulu' gibi, birçok saçma sapan kuruluşlar oluşturuyorlar ve duplikasyonları artırıyorlar. Bakınız, Yüksek Planlama Kurulu (YPK) Başbakan'ın başkanlığında, masanın bir tarafında, başta planlama müsteşarı olmak üzere, biz planlama uzmanları otururduk. Masanın, öbür tarafında ve karşımızda da, ekonomiyle ilgili bakanlar yani, Maliye, Sanayi, Tarım, Ticaret, Turizm gibi bakanlar otururlardı. Planlama müsteşarları, hepimizin bildiği gibi, başta Sayın Turgut Özal, ondan sonra, Sayın Memduh Aytür, ondan sonra Sayın Kemal Cantürk, ondan sonra Sayın Prof. Dr. Bilsay Kuruç ki bunların Sayın Özal dışında, hepsi Mülkiyeliydi. Fevkalade değerli insanlardı ve şunu ifade edebilirim ki, başbakanın nezdinde, Bakanlar üstü bir konuma sahiptiler. Başbakan, önce bizleri konuşturur, bizlerden aldığı bilgilerle, kalkınma planlarının uygulanması, yatırımların yapılması, ödeneklerin saklanmayıp yerinde kullanılması konusunda bakanları sigaya çeker, kalkınma planlarını uygulamayan bakanlara, hesap sorardı.

Bunu en iyi şekilde Sayın Süleyman Demirel'in yaptığını ifade etmeliyim. Hatta bazı YPK toplantılarının sonunda, bakanların gittiği görülmüştür. Burada önemli olan husus, Başbakanın, hem planlamanın hem de, Bakanlar Kurulu'nun başı olmasıydı. Benim Planlama yıllarım, fevkalade istifadeli ve güzel geçti. Bu yıllar içinde şüphesiz belli noktalara ve unvanlara geldik.

Böylece yaklaşık 16 sene geçti. Planlama bize çok şeyler kattı. Yetiştirdi ve bundan sonraki yaşamımın ve alacağım görevlerin önünü açtı. Şunu ifade edeyim, o yıllarda DPT'de çalışan uzmanların özel sektöre transfer olmaları, özel sektörde yüksek ücretlerle üst pozisyonlarda görev almaları bir modaydı. Tabii hemen şunu da ifade edeyim, planlama o kadar prestijli bir yerdi ki, biz DPT için çıkarılmış 91 sayılı özel kanunla muadil arkadaşlarımızdan daha fazla para alıyor ve daha imtiyazlı özlük haklarına sahip oluyorduk. Buna rağmen, özel sektörden atılan oltalara ben uzun yıllar direndim. Bir memur çocuğu olarak planlamadan memnundum. Ankara'da düzenim iyiydi. Eşim

Birleşmiş Milletlerde Büyükelçi asistanıydı. Maaşlarını, dolarla aldıkları için, benden, daha fazla para alıyordu. Benim de aldığım para, fena değildi. Evimiz vardı (Mesa'da) bir Volkswagen arabamız vardı. İsteddiğimiz anda yurt dışında, yurt içinde seyahatlere gidiyorduk. Bu nedenle, planlamadan ayrılmayı düşünmüyordum.

Bana teklif yapan firmayla Ankara'da ve İstanbul'da görüşmelerimiz oldu ve firma yetkilileri ile benim bu firmaya genel müdür olarak geçmem konusunda ve ücret konusunda mutabık kaldık. Bana "Selçuk Bey şimdi sen firmanın sahibi ve Yönetim Kurulu Başkanı'yla bir yemek yiyeceksin, seni tanımak istiyor, bundan sonra da göreve başlayacaksın", dediler. Beni İstanbul'a davet ettiler. Eşime İstanbul'a giderken "benim bu görevi almaya pek niyetim yok, uçak ve otel masraflarımı karşılıyorlar, gideyim, tanışayım, bir yemekte beraber olalım. Bu vesile ile İstanbul'daki evi bir kontrol edip, bir iki akrabamı göreyim ve bunlara da, teşekkür edip, bu işin olmayacağını bildireyim" dedim. Bu firma da tüm Türkiye'deki büyük gruplarda olduğu gibi bir aile şirketi idi. Ancak İstanbul'da çok değişik bir firma sahibi ve yönetim kurulu başkanıyla karşılaştım. Bu zat oldukça genç, Robert Kolej, Nebraska Üniversitesi MBA, Kaliforniya Üniversitesi (UCLA) MBA, Hamburg Üniversitesi PHD yapmış, 4 müzik enstrümanı, piyano, gitar, org ve keman çalıyor, İngilizce, Almanca, Fransızca, İtalyanca ve hatta ailesi o zaman Osmanlı imparatorluğu olan Yunanistan'dan geldiği için (Yanya) Yunanca biliyor. Özel sektörde, kendini kabul ettirmiş, pek rastlanan bir iş adamı değil. Kendisine, Pepsi Cola'nın imparatoru diyorlar. Ama buna karşılık asil bir aileden geldiği için fevkalade kibar, mütevazı, eşi hanımefendi de aynı şekilde, Amerika'da okuduğu için Amerikan işletme ilmi ölçülerine göre hareket ediyor. Bana fevkalade iyi davrandı ve konuşmaları beni etkiledi. Reddetmek için geldiğim İstanbul'da o yemekte birden bire fikrim değişti. "Ben, sizinle çalışmak istiyorum" deyince "efendim bundan şeref duyarım, bu görevi kabul ediyorum" dedim ve bu şekilde DPT'den özel sektöre, üst düzeyli yönetici olarak adımımı attım.

Firma, gıda ve içecek sektöründe faaliyet gösteriyordu ve kısacası, Pepsi Cola - Fruko - Tamek diye biliniyordu. Daha sonra Tamek Holding'i kurarak, tüm grup şirketlerini holding bünyesi altına aldık. Firmanın ürettiği Pepsi Cola, aynı Coca Cola gibi, dünyaya yaygın bir maldır. Ancak genelde, Coca Cola Pazar hâkimiyetine sahip olup, Pepsi Cola ikinci planda olan bir içecektir. Ama söylediğim gibi ikisi de, dünyanın 165 ülkesinde

faaliyet gösteren, 2000'e yakın fabrikası olan, büyük ve dev şirketlerdir. Ben görevi devraldığım da, Pepsi Cola'nın Türkiye Pazar payı sadece %18'lerdeydi.

Tabiatıyla bu benim özel sektörde ilk deneyimim olmasına rağmen, arkamda 16 yıllık çok derin ve kendimi iyi yetiştirdiğim bir planlama tecrübesi vardı. Göreve başlamamdan kısa bir süre sonra beni Amerika'ya gönderdiler. Pepsi Cola, Amerika'da New York'un White Plains yöresinde Somers denilen semtte adeta bir imparatorluk merkeziydi. Şehir Pepsi Cola şehri olarak anılıyordu. Beni 5 yıldızlı Stauffers Oteli'ne yerleştirdiler ve benimle meşgul olmak üzere Mr. Denis Clark isimli bir genel müdürü görevlendirdiler. Pepsi Cola merkezinde 1 ayı aşkın zamanda bana gayet sistemli, kompakt bilgiler verdiler. Gözlemlere ve bizzat uygulamalara yönelik, şirket kurumsal kimliği, pazarlama, satış, üretim, planlama, reklam, halkla ilişkiler, organizasyon, metot ve Advertisement, Image Making konularında intensif eğitim verdiler.

Bir gün bana Dennis, "Selçuk böyle her gün kravat ceket geziyorsun, yanında blue jean, balıkçı yakalı kazak veya oduncu gömleği, mont var mı?" "Var" dedim. "Öyleyse yarın bunları giy, sabah 6'da seni alacağım" dedi. Ben herhalde pikniğe falan gidiyoruz, diye düşündüm. Hava da güzeldi. Sabahleyin 6'da bir baktım ki otelin önüne kasalarla yüklü koskoca bir Pepsi Cola kamyonu gelmiş. Dennis arabanın şoför mahallinden çıktı. Lobiye beni almak üzere geldi ve birlikte piyasaya çıktık. Hatta Dennis bir ara, "yahu Selçuk, şoför bayağı yoruldu. Kendisine yardım edelim" diyerek arabadan satış noktasına bana kasa da taşıttılar.

15-20 sene DPT'de çalışmış, önemli pozisyonlara gelmiş bir insanın, Amerika'da Pepsi Cola kasalarını taşıması olayı da bu şekilde meydana geldi. Amerikan çalışma sistemine göre gündüz yaptığınız her programın akşam ilgililer tarafından değerlendirilmesi ve tartışması yapılır. Yine bu piyasaya çıktığımız yaklaşık 4 günün sonunda akşam değerlendirme yaparken bana şunu söylediler. "Bak sen çok önemli görevler yapmış birisi olarak, belki kasa taşımaktan dolayı gocundun. Fakat yarın sen ülkeneye döneceksin ve Türkiye'nin en büyük kuruluşlarından birinin başına geçeceksin. Emrinde binlerce insan çalışacak. Sen masanda otururken emrinde çalışan satış elemanlarının, satış noktalarına nasıl mal verdiklerini, orada karşılaştıkları olayları ve işin reklam cephesini gözünü kapayarak canlandırabileceksin ve kimse sana kül yutturamayacak. İşte bu tür

çalışmalar buna hizmet eder” dediler. Gerçekten, özel sektörde %18’lerde aldığımız Pepsi Cola’yı, 10 yıl içinde düzenli, fedakâr bir ekip çalışmasıyla, %60’ların üzerine çıkardık ve benim başında bulunduğum şirket ayrıldığı zaman (1990) Türkiye’nin pazar lideriydi.

O günleri, şöyle hatırlatmak isterim. Michael Jackson, Tina Turner, Lionel Richi, Madonna, Iglesias’ın Türkiye’ye geldiği ve bizim sloganımız olan “New Pepsi Generation” adı altında gençleri, tüm tüketicileri, stadyumlara toplayıp konserler verdirttiğimiz, büyük reklam kampanyaları uyguladığımız ve basında, TV’de ve açık hava yerlerinde yoğun reklam kampanyaları yaptığımız ve satış rekorları kırdığımız yıllar. O dönemde, benim karşımda olan kişi Coca – Cola’nın Country Manager’i Muhtar Kent idi. Biz agresif bir şekilde saldırıyor Coca – Cola’ya, Tüm Türkiye’de darbe üzerine darbe vuruyorduk. Pazar hâkimiyeti ve payı büyük farkla bize geçmişti. Örneğin Ankara, Aydın, İzmir, Adana, Hatay, Kayseri, Malatya’da %70’lerdeydik. Bu hücumlarımızdan, Muhtar da çok rahatsızdı. Bizim başarımız, onun başarısızlığı ve yeisi olmuştu. O dönemde Coca-Cola zayıflayınca, Muhtar da görevinden ayrılmak zorunda kalmıştı.

Şimdi, rekabet ettiğim, dostum Sayın Muhtar Kent’in Coca – Cola International’ın başına geçmesinden ve gazetelerin yazdığına göre, yılda 17 milyon\$ maaş almasından bir Türk olarak gurur duyuyorum. Bu çalışmalarımız aslında üniversitelerin işletme fakültelerinde ‘case study’ olarak anlatıldı. Ben, birçok yerde ve bilhassa mütevelli heyet üyesi olarak görev yaptığım Kadir Has Üniversitesi’nde verdiğim konferanslarda, özel sektörde başarı nasıl kazanılır, bunları defalarca anlattım. Ancak yapamadığım bir şey var, özel sektör tecrübemi, bir kitap haline getirip yayınlamak, bunu da yapmayı düşünmekteyim.

Benim çalıştığım şirket de, daha evvel söylediğim gibi, bir aile işletmesiydi. Ancak şirketin sahibi patron, değişik bir insandı. Ama şunu hemen söyleyeyim ki, yine de patrondu. Fakat yönetim kurulunu öyle seçmişti ki, Türkiye’de ses getiriyordu. Bakın kimler vardı. Eski vali ve politikacılardan Sayın Adnan Menderes’in sağ kolu mülkiyeli Sayın Kemal Aygün, yaşı bize yakın olanlar Sayın Aygün’ün ne kadar değerli bir insan olduğunu bilirler. Ben, kendisine, mülkiyeli olduğu için ayrıca çok yakındım. Daha sonra, damadı olan, Sanayi Eski Bakanı Sayın Nuri Bayar’la ve Nuri Bayar’ın çocukları Sayın Mehmet Ali Bayar ve Uğur Bayar’la çok yakın arkadaş olduk. Yönetim Kurulumuzda Eski

Sanayi Bakanı ve Şişecam Fabrikaları Genel Müdürü Sayın Şahap Kocatopçu, Merkez Bankası Eski Başkanı Sayın Osman Şıklar, yine bir Mülkiyeli olan, İSO ve TİSK Başkanlarından Sanayici Sayın Ertuğrul Soysal, Vakıflar Bankası ve Tekstilbank Genel Müdürü ve Eski Müsteşarlardan Mülkiyeli Sayın İsmet Alver... Bu insanlar, umuru devlet görmüş, devlette en yüksek mevkilere çıkmış, bakanlık görevinde bulunmuş, parayla pulla fazla ilgisi olan insanlar değildi. Ayrıca, iki tane de fevkalade kıymetli ve benim çok sevgili dostlarım olan paşalar vardı. Deniz Kuvvetleri Eski Komutanı Sayın Orgeneral Kemal Kayacan Paşa'yla Hava Kuvvetleri'nden Emekli Korgenerel Sayın İhsan Aras, her ikisine de rahmetler diliyorum. Bu insanlar, yukarıda söylediğim gibi eğer ters bir durum olsa şirketi bırakıp giderler. Ancak, şirketin yönetim kurulu başkanının müspet özellikleri ve kararları bu insanlarla birlikte almaktan duyduğu keyif vardı. Biz cephede savaşan yöneticiler olarak, daima yönetim kurulunun desteğini aldık. Ve yönetim kurulundan aldığımız yetkilerle başarıyı sağladık.

Bu vesile ile birkaç anekdotumu anlatmak istiyorum. Bir gün toplu iş sözleşmesi yapıyoruz. Ben heyet başkanım. Hem şirketin genel müdürüyüm, hem de holdinge bağlı yedi şirketin yönetim kurulu üyesi veya murahhas üyeyim. Şunu da söyleyeyim, DPT'ye göre özel sektörde oldukça iyi para alıyorum. Örneğin ay sonunda benim masama içi para dolu yedi tane zarf geliyor. Aynı şekilde yılsonunda da içi başarı primi parasıyla dolu yedi zarf daha geliyor. Tabiatıyla bizim gibi devletten gelmiş insanlar için oldukça değişik ve yüksek bir ücret. O zaman enflasyonist ortam var. Enflasyon %60'larda ve 70'lerde... Ben işçilerin, saat ücretlerine 20 lira zam yapmayı önerdim. Sayın Orhan Balta'nın başkanlığındaki Tek Gıda-İş Heyeti de, 40 lira istiyor saat başına ve bir türlü anlaşamıyoruz. Benim Mülkiyeden hocam olan, Prof. Dr. Tahsin Bekir Balta'nın yeğeni olan Rahmetli Orhan Balta "Sayın Genel Müdürüm, anlaşamıyoruz, uyuşmazlık zaptını tutalım. Biz grev kararı alacağız" dedi. Ben de "Sayın Balta bir on dakika teneffüs - mola verelim" dedim. Dışarıya çıktım yönetim kurulu odasında yönetim kurulu başkanı ve yukarıda saydığım yönetim kurulu üyeleri bir arada sohbet ediyorlar. Ben kapıyı çaldım içeriye girdim. Ve yönetim kurulu başkanına "Efendim biliyorsunuz, toplantı odasında toplu iş sözleşmesi yapıyoruz. Ancak, görüşmeler çok tehlikeli bir duruma geldi. Greve gitmeyi düşünüyorlar. Ben şu kadar TL verdim, onlar şu kadar istiyorlar. Ne yapmamı emrediyorsunuz?" dedim. Yönetim Kurulu Başkanı beni dinledi ve sordu "Sen bu şirketin nesisin?" Ben de "Genel Müdürüyüm" dedim. "Peki, şirketin

bilançosu, mali tabloları, gelir gider cetvelleri, cirosu, bunlar önünde var mı?" "Evet, efendim, hepsi en hassas şekilde derlenmiş olarak bende mevcut" dedim. "Bana bak Selçukçuğum, bana neden soruyorsun. Ben Amerika'da işletme okudum. Bir şirketin kârı, cironun %15-20'si arasında olmazsa, yani daha aşağı olursa başarısız sayılırız. Daha doğrusu sen sayılırsın. Ben yılsonunda kâr oranına bakarım. Ha şimdi sen içeriye git, 140 mı verirsin, 240 mı verirsin. Hesabını kitabını yap. Maaş zammını ona göre ver. Bana bunları hiç sorma. Ne istiyorsan ver. Ancak ben söylediğim gibi yılsonunda getirdiğin bilançonun %15'den aşağı olmayan kâr rasyosuna bakarım" dedi. Bu durum, Amerika'da okumanın verdiği bir şey, şirketin sahibi size, büyük bir sorumluluk ve yetki veriyor.

Yine günlerden bir gün Pepsi Cola'nın karizmatik başkanı Roger Enrico gelecek, ben de ona prezantasyon yapacağım. Oldukça rahatsızım ve heyecanlıyım. Zira Mr. Enrico'nun hiç kül yutmadığını, rakamlara sahip olduğunu, hatta gelmeden evvel Türkiye piyasası üzerinde etütler yaptırdığını biliyorum. Bu nedenle burnumdan kan damlıyor. Sabahleyin erkenden geldim ve yapacağım prezantasyonu, tabloyu hazırlıyorum. Kapıda, bir araba durdu. İçinden patronun kızı çıktı. Benim odama geldi. Karşıma oturdu. Kendisine "Hoş geldin, senin için ne yapabilirim? Benden bir şey mi istiyorsun" dedim. "Yok, Selçuk ağabey, ben öylesine geldim. Seninle biraz lak lak edip, babamın yanına gideceğim" dedi. Benim kafamda hep vereceğim prezantasyon var, bu nedenle, "bak kardeşim, benim seninle lak lak edecek hiç zamanım yok, şimdi sen dışarıya çık daha sonra görüşürüz" dedim. Aslında siz resmen şirketin bir çalışanı olarak patronun kızını odadan kovuyorsunuz. Kız birdenbire, hiç böyle bir muameleyle karşılaşmadığı için ağlamaya başladı ve babasının odasına koştu. Koridoru görebiliyordum. 5 dakika sonra da, babasının odasından çıkarak arabasına bindi gitti. Ben o sırada, çalışmamı, dosyaları bıraktım. Çantamı aldım ve toplanmaya başladım. Kendi kendime, "buraya kadarmış, benim bu müessesede işim bitti. Şimdi bana muhasebeye git, hesabını kessinler diyecekler" diye düşünüyordum. Bizim gibi, profesyonel insanların çalıştıkları yerden ayrılmaları şahsi eşyalarını toplamaları en fazla 5 dakikalarını alır. Beş dakika sonra, patronun odacısı geldi ve bana "sizi yönetim kurulu başkanı istiyor" dedi. Patronun odasına girdim, patron ayağa kalkarak, "Yahu Selçukçuğum Allah senden razı olsun. Allah tuttuğunu altın etsin. Bunlar şımarık, beni dinlemiyorlar. Ben baba olduğum için, bağırıp çağırıyorum. Ellere sağlık, çok iyi yapmışsın. Ötekileri de göndereyim onlara

da birer fırça at” dedi. Şimdi, bu adamın yaklaşımları insana bazı hayat felsefeleri veriyor.

Bir gün de patronun büyük kızı, patronun arzu etmediği bir çocukla flört edip onunla birlikte kaçmış. Tabiatıyla, patron fevkalade üzgün... Şirkete geldi, yüzü asık ve gülmüyor. Beni ve diğer arkadaşları topladı. “Bakın çocuklar, benim bugünlerde biraz canım sıkılıyor, yüzüm asık. Sakın ha bu yüzümün asık olmasını, size karşı bir tavır olarak düşünmeyin. Ben kızın durumuna üzülüyorum” dedi. Bize hiçbir şekilde böyle izahat vermeye mecbur değil. Ama bunu zarafetinden yaptı.

Yine bir anekdot... Patronun ailesi ve babası, çok köklü bir aile... Antalya Ambarı ve Tamek Grubu’nu kuran oturaklı, ataerkil bir zat. Bir gün patronu “oğlum seninle konuşacağım” diye karşısına çağırıyor. “Bak seni bu kadar okutuyorum, yetiştiriyorum, sen ilerde, ne olacaksın” diyor. Patron o yıllarda müziğe çok düşkün, çeşitli enstrümanlar çalıyor, tanınmış müzisyenlerle orkestralar kurmuş, konserler veriyor ve babasına “babacığım, ben ilerde konser maestrosu olacağım” diyor. Tabii babası bu cevaptan hoşlanmıyor “Çık dışarı, rezil adam gözüm seni görmesin” diyor. Patron doğru annesinin yanına gidiyor “anneciğim ben yanlış bir şey mi yaptım? Babamı kızdırdım, babam beni kovdu diyor” ve hadiseyi anlatıyor. Annesi “evladım, sen tabiatıyla yanlış yaptın, babana öyle cevap verilmez. Diyeceksin ki, babacığım, ben işletmeci, mühendis, ekonomist, olacağım, yurt içinde yurt dışında çok iyi tahsil yapacağım ve ileride zamanı gelince şirketin başına geçeceğim, demeliydin. Baban seni yine çağıracaktır, o zaman bunları söylersin” diyor. Nitekim 15-20 gün sonra, babası genç patronu tekrar çağırır. “Evladım, sana geçen gün sorduğum soruyu, düşündün mü? Söyle bakayım, ilerde ne olmak istiyorsun?”. Annesinden gerekli nasihati almış olan patron “Evet, babacığım ne olacağımı, hedefimi biliyorum. İyi bir işletme veya mühendislik eğitimi alıp, kendimi yetiştireceğim ve zamanı gelince, bu şirketi yönetip, daha da büyüteceğim” diye cevap vermiş. Babası pek memnun olmuş ve “aferin sana, gel seni bir alnından öpeyim” demiş ve iş tatlıya bağlanmış.

Biz, Amerika’daki sistemden çok uzağız, bizde aile şirketlerinin ve patronun hâkimiyeti hala devam ediyor. En müesseseleşmiş kuruluş olan Koç Holding de bile zannediyorum ki 60’a yakın şirketin başında ya aile fertleri vardır ya da aileye yakınlar bulunmaktadır.

Yani tam bir profesyonel yönetim, daha Türkiye’de oluşmamıştır. LSE’ye gittiğim zaman ilk yaptığım işlerden biri, belki de o dönemlerin merak konusu Karl Marx’ın “Das Capital” isimli eserini okumak oldu. Das Capital’e, göre, sanayileşmenin ortaya çıkması sırasında ezilen işçi sınıfı bir gün ayaklanacak, Proletarya diktatörlüğünü kuracak, proleterler sistemi ve ekonomiyi ele geçirecekler. Bu şekilde, şirketlerin idaresi, emekçilerin eline geçecek ve patronlar ortadan kalkacak. Bu kuram, sosyalist sistemin temeli... Bunu, Amerika’daki kapitalizm tamamı ile çürütmüştür. Zira Amerika’da şirketlerde aile payları giderek azalmakta ve hisse senetleri yolu ile şirketler hissedarlara doğru yani halka doğru yaygınlaşmaktadır. Yıllar sonra Londra’da yaşayan Karl Marx yanlış olduğunu itiraf etmiştir. Örneğin Ford şirketinde Ford aile fertlerinin hissesi %16’lara düşmüştür.

Ben özel sektörde ilk yıllarda Başkan Roger Enrico Türkiye’ye geldiği zaman kendisiyle konuşmalarımızda, “Efendim siz çok zengin olmalısınız. Zira Pepsi Cola gibi bir şirketin sahibisiniz” dedim. Mr. Enrico “Yo ben çok zengin değilim. Pepsi Cola’da, sadece %8 hissem var. Onu da tasarruflarımla biriktirdiğim parayla hisse senetleri alarak sağladım. Beni Yönetim Kurulu, Başkan olarak seçti. Tabii şirketin başkanı olarak, yıllık bir maaşım var. Bu da Amerikan ölçülerine göre oldukça yüksek bir maaş. Ama benim başkanlığım ne kadar devam eder bilmiyorum” dedi. Amerika’da Pepsi Cola ve tüm şirketler çok iyi işleyen bir menkul kıymetler borsası vasıtasıyla, halka yayılmış durumdadır. Şimdi buradan başka bir hususa gelmek istiyorum, özelleştirmeye...

Türkiye’de özelleştirme rahmetli Turgut Özal’la başlamıştır. Ben Özal’ın yanında özelleştirme ile ilgili olarak görev almış bir arkadaşınızım. Özal ve bizler, ilk yıllarda özelleştirmeyi bir türlü topluma anlatamadık. Örneğin USAŞ, hava şirketlerine yemek veren ve devlette olmaması gereken bir şirketti, ilk defa özelleştirdik. Birçok davalar açıldı ve netice itibarıyla Danıştay USAŞ’ın özelleştirmesini iptal etti ve uzun süre özelleştirme aleyhine kampanyalar yapıldı. O yıllarda özelleştirme konusunda, bu işi bilmeyenlerin direnciyle bir duraksama yaşandı. Daha sonra benim de görev aldığım TBMM’de Doğru Yol Partisi’yle ANAVATAN Partisinin bir araya gelmesiyle 4047 sayılı oldukça iyi bir özelleştirme kanunu çıktı. Bu özelleştirme yasası çerçevesinde devlet kuruluşları özelleştirilmeye başlandı.

Bu kanunu anlatmak için yapılan toplantıların birinde MTA'da (Ankara) oraya gelen işçilerin aleyhte büyük tezahüratına maruz kaldım, "siz devlet mallarını satıyorsunuz, kapitalistlere peşkeş çekiyorsunuz" dediler. Cevap konuşmamda şunları söyledim. "Evet, biz bu kuruluşları peşkeş çekiyoruz. Ama benim asıl düşüncem, bu şirketleri size peşkeş çekmek. Yani Amerika'daki gibi bu şirketleri blok satış halinde değil, küçük hisseler karşılığı, tasarruf hisseleri şeklinde halka mal etmektir". Esas kapitalist sistem, halkın bu şirketlere ait hisseler yolu ile şirket sahipliğinin geliştirilmesidir. Benim Amerika'da Nebraska Üniversitesi'nde, rektörlük yapan bir arkadaşım var; Prof. Dr. Jack Gobbel. Rektörlüğü bıraktı, emekli oldu. Eşiyle birlikte bütün dünyayı gezer. Kasım ayında Amerika'ya gittiğimde kendisine dedim ki "yahu bütün dünyayı geziyorsun, Jack sen ne kadar emekli maaşı alıyorsun?" Yüzüme hayretle baktı "yok dedi, ben bu kadar yüksek emekli maaşı almıyorum. Ama ben Amerika'da sekiz tane şirketin sahibiyim". Hayret ettim, sordum "Sekiz tane şirketin mi var?". Güldü "yok" dedi, "ben maaşımdan biriktirdiğim tasarruflarla, menkul değerler piyasası vasıtasıyla hisse senetleri aldım. Diğer hissedarlarla birlikte, hissem kadar tabii ki şirketin sahibiyim. Ben her yıl bilanço döneminin sonunda hisse senetlerinden ne kadar temettü dağıtılacağını beklerim. Aldığım bu paralarla rahat bir şekilde yaşar, eşimle birlikte dünyayı gezerim".

Bizde özelleştirme bu şekilde henüz olmamıştır. Daha devlet kuruluşları bile hisse senetleriyle halka yaygınlaşmamıştır. Bana göre yanlış olan, ama Türkiye şartlarında mecburi olan, blok satışlar vardır. İşin en olumsuz yanı da devletin arazilerini, devletin şirketlerini, belli gruplara blok olarak satıp, bu şirketlerin ve arazilerin yok olmasına imkân verilmesidir. Belki bizde bir nesil sonra, belki de üç, dört nesil sonra devlet kuruluşlarının temel kuruluşlar hariç (Mesela Ziraat Bankası) özelleştirilme vetiresinin tamamlanmasından sonra, benim tabirimle özel sektörün özelleştirilmesi denilen kavram gerçekleşecektir. Yani Amerika'daki gibi, özel sektördeki aile girişimciliği şirketleri küçük hisse senetleri yoluyla halka belki de o şirketlerde çalışanlara yaygınlaşacaktır. Şirketlerin az hisselerle de olsa sahipleri olanlar, daha fazla ve asıl önemlisi daha verimli çalışacaklar ve bundan memleket ekonomisi yararlı çıkacaktır.

Şimdi bu kongrenin sınırlı zamanı içinde daha detaylara girmek istemiyorum. Tekrar benim özel sektör yıllarımdaki tecrübelerime girmek istiyorum. Tabii özel sektörde on yılın her günü, bir ayrı tecrübe, acısıyla tatlısıyla bir başarı öyküsü... Görev aldığım

şirketi %20'lerden %60'lara çıkarken, benim DPT'de öğrendiğim sistemi uyguladım. Benim mesela ilk yaptığım işlerden bir tanesi adına PÜK denilen Planlama Üretim Kontrol departmanını kurmak oldu. Pazarlama birimini baştan aşağı yeniden kurdum. Bunu yaparken en büyük yardımı, dünya çapında deneyimi olan Pepsi Cola International şirketinden aldık. Pazarlama ve satış organizasyonunda Pepsi Cola Müdürü Mr. Fuad Ashoo ve Başkan Yardımcısı Mr. Kadry Mahmoud'un ve Mr. Christ Abright'ın büyük katkıları oldu. Yakın dostum olan ve vefat ettiğini üzülererek öğrendiğim Mr. Ashoo neredeyse bir yıl Türkiye'de kaldı ve benimle birlikte şirkette ilk defa tertip ettiğimiz, Türkiye'nin tüm bayilerini kapsayan toplantılarda benimle birlikte çaba gösterdi. Şirkette tıpkı DPT'de yaptığımız makro çalışmaların mikro ölçekteki tatbikatı olan, yıllık bütçe ve program, satış, reklam ve üretim fonksiyonlarını içeren projeksiyonları yaptık. Yönetim Kurulundan geçirerek aynen uyguladık. Şunu hemen söyleyeyim. Biz DPT'de beş yıllık kalkınma planlarını ve yıllık planları yaparız. Öngördüğümüz ve yerine getirilmesi gereken tedbirlerin maalesef siyasi iktidarlar, Bakanlar ve kuruluşlarca yerine getirilmediğini üzülererek görürüz. Mesela 1973 yılında üçüncü beş yıllık kalkınma planı ve uzun vadeli perspektif planı hazırlarken, Türkiye'nin 1995 yılında makro hedefler olarak İtalya seviyesine gelmesini öngörmüş, yapılması gereken yatırım ve projeleri ve harcanacak ödenekleri buna göre saptamıştık. Ancak bunlar ne yazık ki yerine getirilmediğinden 2008 yılına geldiğimiz halde, Türkiye bana göre olması gereken yere ulaşamadı. Özel sektörde ise böyle bir şey yok. Öngördüğünüz yatırım, proje ve programlar aynen uygulanıyor. Zaten uygulamadığınız takdirde başta siz olmak üzere yani şirketin genel müdürü, adamı işten atarlar.

Uzun, bilgi ve deneyimlere dayalı hayat felsefelerim var. Bunlardan en önem verdiğim bir tanesini sizlerle paylaşmak isterim. Bir insan için hayatta en zor konulardan bir tanesi, kendinden daha değersiz ve yeteneksiz insanın emrinde çalışmaktır. Görgü, bilgi, kültür ve yetenek seviyesi, eğer sizin niteliklerinizden aşağıda olan bir insanla ve onun emrinde çalışıyorsanız, bu büyük bir ızdıraptır. Çok şükür ki, ben hiçbir şekilde bu olayı yaşamadım. Belki de kendi yaşamımı bilerek, kendim tanzim ettim. Serde plancılık var ya... Benim çalıştığım insanlar, mesela, Sayın Turgut Özal, Sayın Memduh Aytür, Sayın Mesut Yılmaz, Sayın Kemal Cantürk, Sayın Prof. Dr. Bilsay Kuruç, biraz evvel ifade ettiğim, özel sektördeki patronum fevkalade değerli insanlardı.

Siyasetten sonra, Kadir Has Üniversitesi'nin kuruluşunda, Sayın Kadir Has ile birlikte görev aldım. Yaklaşık 6 yıl mütevelli heyet üyesi olarak, üniversitenin kuruluşunda büyük gayret gösterdim. Kadir Bey, fazla tahsilli bir insan olmamasına rağmen, nitelikleri ve görgüsü yüksek bir insandı. Akıllı ve iyi bir iş adamının özelliklerini ve tecrübelerini taşıyordu. Benimle paylaştığı tecrübelerden çok istifade ettim. Tüm Türkiye'nin bildiği gibi çok zengin olan bu insan, bütün servetini devleti ve milletiyle paylaştı. Büyük hayır işleri yaptı. Okullar, hastaneler, eğitim ve kültür merkezleri ve nihayet hepsinin üzerinde, Kadir Has Üniversitesi'ni kurdu. Ne yazık ki onunla çok iyi şekilde çalışmalar yürütürken vefat etti. Kendi öz çocukları olmadığından evlat edindiği bazı insanlar, işleri yürütmeye çalışıyorlar. Temennim başarılı olmalarıdır. Bunu zaman gösterecektir! Tabiatıyla, Kadir Has gibi olmak oldukça zordur.

Aile işletmeciliği ve girişimciliği kongresi dolayısıyla son olarak, bana tanınan zamanı da oldukça, aştığımı düşünerek şunları söylemek istiyorum. Ben Türkiye'de kalkınma ve büyümenin, özel sektör aracılığıyla olmasına inanan, devletin ekonomideki payının mümkün mertebe küçülmesini öngören bir insanım. Özel sektör, kalkınmanın, lokomotif olmalıdır. Ancak, Türk özel sektöründe, düzeltilebilecek çok hususlar vardır. Bunları, bir özel sektör yüksek yöneticisi olarak gördüm ve yaşadım. Özel sektörde, mesleğe ve niteliklere saygı ve profesyonel yönetim tam anlamıyla oturmamıştır. Profesyonel yöneticinin önemi kavranmamıştır. Birçok aile şirketinde, bir noktadan sonra, her şey bitmekte, patronun dediği veya ailenin istediği olmaktadır. Hâlbuki aileler ve patronlar işleri kendilerinden de daha iyi bilecek ve yönetecek insanların olduğunu düşünmelidirler. Aile şirketleri, mümkün mertebe bu özelliklerinden arınarak, çağdaş ve modern şirketler haline dönüşmeli, yönetim kurulları aile fertlerinden değil, konusunda kendilerini ispat etmiş, yetenekli profesyonellerden oluşmalıdır ve kararlar ortak alınmalıdır.

Değerli katılımcılar, bu duygu ve düşüncelerle hepinizi sevgiyle ve saygıyla selamlıyorum. Size anlatmak istediğim daha birçok şey vardı, ancak burada durmayı uygun buluyorum. İstanbul Kültür Üniversitesi'ni, sevgili arkadaşım, Rektör Prof. Dr. Tamer Koçel'in şahsında kutluyorum, Türk Eğitim hayatında nice on yıllar diliyorum...

**Öğleden Sonra**

**Birinci Oturum: 14.15-15.45**

## **ÜLKEMİZDE AİLE İŞLETMELERİ REKABET VE SÜREKLİLİK**

### **Konuşmacılar**

- Rifat HİSARCIKLIOĞLU - TOBB Başkanı (Programındaki değişiklik nedeniyle katılmadı)
- Tunç ULUĞ - KOÇ-YÖNDER Yönetim Kurulu Başkanı
- Firuzhan KANATLI - ETİ Bisküvileri
- Nadir GÜLLÜ – Karaköy GÜLLÜOĞLU

**TUNÇ ULUĞ KOÇ-YÖNDER YÖNETİM KURULU BAŞKANI****Özgeçmiş**

Öncelikle izin verirsiniz kendisinin özgeçmişini sizlere sunmak istiyorum. Sayın Tunç Uluğ, Robert Kolej Mühendislik Okulu'nun ardından, Columbia Üniversitesi'nde Makine Mühendisliği dalında mastır yapmıştır. 1967 yılından itibaren çalıştığı Koç Holding'de 1981-85 yılları arasında Koç Holding Enerji ve Ticaret Grubu Başkan Yardımcılığı, 1985-91 yılları arasında Koç Holding Tüketim Grubu Başkan Yardımcılığı, 1991-97 yılları arasında Koç Grubu Dış Ticaret Grubu Başkanlığı yapmış, emekliliğini takiben 1997-2000 yıllarında Yaşar Holding Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerinde bulunmuştur. Halen çeşitli firmalarda danışmanlık görevleri de bulunan Sayın Tunç Uluğ, Koç-Yönder Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yapmaktadır. DEİK, Avrasya İş Konseyi Şeref Başkanı, Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etütler Vakfı Üyeliği, Heybeliada Su Sporları Kulübü Üyeliği ve Saint Joseph Lisesi Eğitim Vakfı Başkanlığı vazifesini sürdüren Sayın Tunç Uluğ, İngilizce ve Fransızca bilmektedir.

**TUNÇ ULUĞ KOÇ-YÖNDER YÖNETİM KURULU BAŞKANI**

Enteresan bir konuyu bugün işlemeye çalışacağım. Konu, aile şirketlerinde süreklilik ve rekabet. Daha ziyade süreklilik konusu. Daha önceki konuşmalardan da gördüğümüz gibi süreklilik aile şirketleri için pek geçerli bir durum değil, çünkü üçüncü nesle geldiğinizde bu süreklilik neredeyse yok oluyor, izini aramakta zorluk çekiyorsunuz. Demek ki, zor bir konuyla ilgili olarak, üstelik Türkiye gibi bir ülkede, Türkiye gibi bir ülke

derken şunu söylemek istiyorum: 1923'ten itibaren bugünlere kadar 80 küsur sene içinde Türkiye'nin geçirdiği yenilikler, ekonomik ve politik çalkantılar içinde Aile Şirketlerinin sürekliliğinden ve bu süreklilikle beraber rekabete karşı mücadele ederek yaşamlarını nasıl devam ettirdiklerinden bahsedeceğim.

Zor olan bu konuya girerken şöyle bir düşündüm: Ben şirket kurmuş bir insan değilim. Ben daha ziyade kurulmuş şirketlerde çalışmış bir yöneticiyim. Dolayısıyla bir profesyonel olarak hadiseye bakış açımı sizlerle paylaşmaya çalışacağım.

Ben Koç Holding'de 30 seneye yakın bir süre, üst düzey yöneticilik yaptım. Onun ötesinde de dışarıda değişik firmalarda danışmanlık yaptığım için, yalnız Koç Holding gibi büyük bir müessesenin durumu değil ama diğer şirketlerimizin de durumu hakkında belli bir bilgiye sahip oldum. Şunu belirtmek isterim ki, anlatacağım konu Koç Holding'de geçirdiğim 30 senelik tecrübelerime dayanmaktadır. Bu sabah toplantıya iştirak eden değerli dinleyiciler Tuğrul Kudatgobilik Bey'in Vehbi Koç'la ilgili tecrübelerini dinlediler.

Ben, Koç Holding'in 80 senelik bir zaman süreci içinde, yani 1926'dan bugün 2008'lere kadar gelen süreç içinde, bir liderin ne şekilde şirketini alıp ileriye doğru ve devamlı büyüterek getirdiği hakkında görüşlerimi sunacağım.

1923'te Cumhuriyet'imiz kuruluyor. Üç sene sonra, 1926'da, Vehbi Koç kendi adına ilk defa ticarete başlıyor. Cumhuriyetin ilan edildiği 1923 ve onu takip eden yıllarda Türkiye'ye baktığımız zaman, sanayinin neredeyse olmadığını az miktarda tekstil sanayisinin var olduğunu, hizmet sektörünün hemen hemen kalmadığını, kalanların ise büyük bir kısmının yabancılar vasıtası ile yönetildiği bir zaman diliminde Ankara, Türkiye'nin yeni başkenti oluyor. İşte bu zamanda Vehbi Koç kurmuş bulunduğu şirket vasıtası ile Ankara'nın yeniden yapılanmasına dönük ihtiyaçlarının bir kısmının ticareti ile uğraşiyor. Genellikle inşaat sektörünün ihtiyacı olan inşaat malzemelerini alıp satıyor. Daha sonra müteahhitlik alanına giriyor. Türkiye İkinci Dünya Savaşı süresince küçülen ekonomisi ile savaşa girmeden ayakta kalmaya çalışıyor. 1960'lara geldiğimizde Türkiye demokrasi ile daha yakından tanışırken yeni anayasanın getirdiği reformlar ve yabancı sermayeyi teşvik kanunu ile sanayi yatırımlarının önü açılıyor.

Vehbi Koç, bu süreç içinde, önce 1937'de kurmuş bulunduğu şirketi anonim şirket statüsüne geçiriyor ve tüketim malı ithalatı ile büyümeye devam ediyor. 1960'tan sonra kabul edilen 5 yıllık planlar çerçevesinde Türk ekonomisi ve sanayisi planlı yatırım devresine girmiş oluyor. Vehbi Koç da bu planlı devre içinde 1980'lere kadar ağırlıklı olmak üzere tüketim malları üretiminde çeşitli alanlarda yatırım yapıyor ve bu yatırımların başarılı olabilmesi için gerekli insan gücünü temin ediyor ve yetiştiriyor. Büyüyen grubun daha iyi bir şekilde verimli olarak çalışmasına yön verecek grup şirketlerini 1963 yılında kurduğu Koç Holding şemsiyesi altında topluyor ve modern kurumsallaşmanın adımlarını atıyor.

Unutmayalım ki 1960, 1980, hatta 1990 seneleri ithal mallarının Türkiye'de üretilmesine dönük yatırımların yapıldığı yıllardır. İhracat 1980'lere kadar, ne devlet tarafından, ne de şirketlerce öngörülen bir ticaret sistemidir.

1980'li yıllar, Özal devri, Türkiye'ye yeni reformların geldiği Türk insanının dışı bakışının geliştiği ihracatın ithalat kadar mühim olduğu bir devredir. Bu devre içinde, hatta çok daha önceleri, 1973'te Vehbi Koç ihracatın önemini görerek Ram Dış Ticaret şirketini

kuruyor. İhracatın ürün kalitesini geliştireceğini dış pazarın, isteğine göre imalat yapılacağına, hepsinden de önemli olan yeni dünya pazarlarına girmenin Türk sanayinin gelişmesine büyük fayda sağlayacağına inanıyor. Koç şirketleri bu görüş doğrultusunda ihracata önem vermişler ve dış pazarlarda marka olma başarısını göstermişlerdir.

Sayın Vehbi Koç 1996'da 95 yaşında vefat etmiştir. Kendisinin vizyon sahibi bir lider olması ötesinde, kuvvetli sezgisi ve uzun yaşamı, başarısının ana unsurlarıdır. Vehbi Bey lisan bilgisi olmamasına rağmen, dünyayı çok yakından takip eden, ileri görüşlü, işine çok sadık, disiplinli, işinden başka bir şey düşünmeyen, gerekli kararların alınmasında çalışanlarına danışan, alınan kararları devamlı takip eden bir liderdir.

Küçük yaştan beri iş hayatının içinde bulunan ve yukarıda saydığım vasıflar çerçevesinde Türkiye'de ve yurt dışındaki ekonomik ve politik hadiseleri yakından takip eden bir insan olarak şirketlerinin sağlıklı büyümesinde kurumsallaşmanın büyük payı olduğuna inanmış bir insandı.

Vehbi Koç, uzun yaşamı süresince, çocuklarını devamlı bir şekilde kendi görüşleri ve iş anlayışı çerçevesinde eğitmeye çalışmış, bir nevi mentor gibi onları yetiştirmiştir. İkinci nesil için söylenen bu sözler, üçüncü nesli meydana getiren torunları için de geçerlidir.

Vehbi Koç'un diğer bir özelliği ise, şirketlerini kurumsallaştırırken ailenin de kendi içinde kurduğu aile konseyi ve meydana getirdikleri aile anayasası ile sağlamıştır. Bu şekilde ikinci ve üçüncü neslin kurumu yaşatması ve ileriye götürmesi için bir nevi yol haritasını çizmiştir. Bütün bunları size anlatmamın sebebi, beraber çalışma fırsatı bulduğum Sayın Vehbi Koç'un kurumsallaşmaya ne kadar önem vererek başarıya ulaştığını belirtmek içindir.

Sayın Vehbi Koç kurumsallaşmayı, hem şirket içi kurumsallaşma, hem de aile içi kurumsallaşma olarak, başarıya ulaşmak için bir vazife olarak kabul etmiştir. Vehbi Koç örneğinden hareket edersek, Türkiye'deki aile şirketlerinin yaşamlarının devamı, kurucularının şirketlerini süratle günün şartlarına uygun bir şekilde kurumsallaştırmaları ve aynı zamanda aile içi kurumsallaşmaya dönük aile konseyi ve aile anayasası hazırlayacak bir ortamı yaratmaları ile mümkün olacağı anlaşılmaktadır. Hepinize beni dinlediğiniz için çok teşekkür ederim.

**FİRUZHAN KANATLI ETİ ŞİRKETLER GRUBU YÖNETİM KURULU BAŞKANI****Özgeçmiş**

1964 yılında Eskişehir’de doğdu. İlköğrenimini Eskişehir ve İstanbul’da tamamladı. Galatasaray Lisesi’ndeki orta ve lise öğreniminden sonra, yüksek öğrenimini için Londra’ya giderek American University of London’dan mezun oldu. 1989 yılında aile şirketi olan Eti Gıda’nın Grup Merkezi’nde çalışmaya başladı. 1991 yılında Grup Başkan Yardımcısı; askerlik sonrası ise Grup Satınalmalarından sorumlu Başkan Yardımcısı oldu. Grubun, 1999 yılındaki yeniden yapılanması ile Grup şirketlerinden, Tam Gıda A.Ş.’nin Yönetim Kurulu Başkanlığı’nı ve Eti Şirketler Grubu Yönetim Konseyi Başkan Yardımcılığı görevlerini yürüttü. Ayrıca Grubun yeni yatırımları ve yatırım satın almalarından da sorumlu oldu. 2004 yılında ise, yine bir Aile şirketi olan Sarp Havacılık ve Lojistik A.Ş.’yi kurarak bu şirkette Yönetim Kurulu Başkanlığı’nı üstlendi.

2006 yılında ailenin yeni alanlara girebilmek için yaptığı çalışmalara daha iyi odaklanabilmek adına, diğer aile fertleri ile birlikte icraattan çekilerek, sadece karar merciinde yer almayı seçti. 2006 yılı sonunda, Eti Makine A.Ş. hariç, tüm grup şirketlerinin Yönetim Kurulu Başkanlığı görevine getirildi. Eti Grubu’nun yeniden yapılanması sürecindeki projelerinde ise bizzat çalıştı.

Firuzhan Kanatlı 1994 yılında Eskişehir Atlı Spor Kulübü’nü kurdu ve 2002 yılına kadar da faal olarak sporculuk ile uğraştı. Kanatlı, Eskişehir Sanayi Odası Meclis Üyeliği yapmış olup, halen TÜSİAD’ın ve Eskişehir Galatasaraylılar Derneği’nin üyesidir.

Lâl Kanatlı (1996) ve Firuz Sarp (2001) adında iki çocuk babası olan Firuzhan Kanatlı, iyi derecede İngilizce ve Fransızca bilmektedir.

**FİRÜZHAN KANATLI ETİ ŞİRKETLER GRUBU YÖNETİM KURULU BAŞKANI**

Her işin bir kurucusu vardır. Kurucular kendi kurdukları işlerini tek başlarına, kimseye hesap vermeden kendi iş anlayışları ve kendi kültürleri ile diledikleri gibi, yıllarca kendi kararları ve uygulamaları, kendi günahları ve sevapları ile idare ediyorlar. Zaman içinde ailelerin genişlemesi ve çocukların büyümesi ile bazı çatışmaların yaşanması mümkün olsa bile; bu, kurucunun bizzat

yetiştirdiği ve terbiye verdiği ikinci jenerasyonda çok fazla tekrarlanmıyor. Zamanla çekirdek aile, gelin ve damatların da aileye katılmasıyla daha da büyüyor. Aileye yeni katılan bu yeni fertlerle de fazla sorun çıkmayabiliyor.

Ancak torunlar ve torunların aileye yeni fert olarak getirdikleri kişilerle bazı sorunlar yaşanabiliyor. Kurucunun kendi çocuklarına verdiği terbiye ve kardeşler arasındaki anlayışlar yeni nesillere yansımıyor. Kurucunun yıllarını vererek yarattığı değer, iyi organize olamamış kuruluşlar yok olmaya mahkûm oluyorlar.

Kurucu, yeni jenerasyonlara işini emanet ederken ve kurduğu işin devam edebilmesi için kendisinden sonra da mutlaka geleceği planlaması şart. Kurucu, bunu gerçekleştirme fırsatı bulamadıysa bile kendisinden sonra gelen ikinci nesil veya üçüncü nesil, kurucunun tecrübelerinden yararlanarak kuruluşlarını geleceğe hazırlamalı.

Bizler de Firuz Kanatlı Ailesi olarak üçüncü jenerasyona yol göstermek üzere şirket olarak yeniden yapılanmaya karar verdik. Çalışmalarımız, öncelikle karar ve icra mercilerini ayırmak, daha sonra da ailenin temel prensiplerini belirlemek için 'Aile Anayasasını' hazırlamak oldu. Aile anayasasını hazırlarken, 1. ve 2. kuşaktaki aile üyelerinin fikirlerini serbestçe paylaşabileceği bir ortamda olmasına ise çok özen gösterdik. Oldukça başarılı olduğuna inandığımız, gelecek kuşaklara da ışık tutacak bir Aile Anayasası ile yola koyulduk.

***Kurucu, yeni jenerasyonlara işini emanet ederken ve kurduğu işin devam edebilmesi için, kendisinden sonra da mutlaka geleceği planlaması şart.***

Ardından yapımızı reorganize ederek alınan prensip kararları çerçevesinde karar ve icra mercilerini birbirinden ayırıp yeni bir Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu oluşturduk. Paralel bir çalışma ile de işlerin iyi yürütülebilmesi için "Kurumsal Yönetişim El Kitabı"nı hazırladık.

Daha önceleri İcra Kurulu'nda yer alırken, yeni yapılanma ile bu görevimden ayrılıp, Yönetim Kurulu Başkanlığı'na getirildim. Başkan olarak, yapmam gereken en önemli işlerden birisi, İcra Kurulu'nu müdahale etmeden denetlemek ve İcra Kurulu'ndan en sağlıklı bilgi akışını sağlayarak bu doğrultuda yeni hedefler belirlemek oldu. Yeni Kurumsal Yönetimimiz altında ayrıca; KURUMSAL YÖNETİM KOMİTESİ, DENETİM KOMİTESİ ve KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE İTİBAR KOMİTESİ adlı üç önemli komite daha oluşturduk.

Annem, iki ablam ve benimle birlikte aileden 4 kişi Yönetim Kurulu'nda görev yapıyoruz. 9 kişilik Yönetim Kurulu'nun diğer üyeleri ise; İcra Kurulu'nda görev yapan bir arkadaşımız, yıllarını Eti'ye vermiş olan eski bir profesyonelimiz -kendisi Başkan Yardımcılığı görevini üstlenmiş durumda- ve Eti Grubu ile ilgisi olmayan çeşitli görevlerde bulunmuş 3 çalışma arkadaşımız bulunuyor. Kendileri ile tamamen duygusal yaklaşımdan uzak, realist bir tutum içerisinde görevimizi sürdürmeye çalışıyoruz.

Evet, her şey çok güzel gözüküyor değil mi? Yönetim Kurulu Başkanı olarak ben ve etrafımda çok güvendiğim Yönetim Kurulu Üyeleri. Ne kadar güzel!

Fakat unutulmaması gereken önemli bir nokta var, bir taraftan Allah başımızdan eksik etmesin, şirketimizin kurucusu, babamız artık Yönetim Kurulu'nda bulunmuyor. Onursal Başkan görevi ile dışarıdan bizi izleyen eski bir başkan konumunda. Bir tarafta, eski düzende Karar merci ve İcra Kurulu'nda görev yapmış ve bu yapıya alışkın, kararı kendi kendine veya sadece babasının oluru ile iş yapmaya alışmış aile fertleri; yeni düzende ise Karar ve İcra Kurulu'nu ayırarak oluşturduğumuz İcra Kurulu ve profesyoneller. Ve diğer taraftan da kabul edilmiş olan yeni KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİ ve KURALLARI ile kurumsallaşmayı devam ettirmek ve uygulamakla görevli, bu geçiş dönemini en iyi şekilde yönetmek üzere sonuna kadar sistemi savunmakla sorumlu olan BEN bulunuyorum.

Çok hassas dengeler ile birbirine bağlı bu bütünü idare etmek gerçekten çok zor.

Evet, yeniden yapılanma dönemi olarak adlandırılırsak da, bunu gerçek hayatta planlandığı gibi uygulamak oldukça güç.

Aile, profesyoneller, kurucu olarak babanız ve doğru idare için iş gereklilikleri...

Her şeyi bir ahenk içinde yürütmeye çalışırken, baltayı taşa vurmaktan, kimseyi kırmaktan, sistemi delmeden başarıya ulaşmaya çalışırken, bazen asli işinize bakamaz duruma geliyorsunuz. Bu geçen süre içinde de birçok olaylar yaşıyorsunuz. Ben ise, her olayda soğukkanlılığımı korumaya çalıştım ve bugünlere geldik.

Bugüne kadar bu bütünlüğü korumaya çalıştığım bazı olaylardan örnekler vermek isterim.

Üçüncü kuşak, yani torunlar yeni yetişen nesil olan yeğenlerimden ikisi, üniversiteyi bitirdiler ve öncelikle Aile Anayasası kuralları gereği, ailenin uygun gördüğü, başka bir firmada en az iki sene çalışmak zorundalar. Bu

***Asla hiç kimse gelecek nesillerin önünü kapatmamalı. Onlara daima yanlarında olduğunu hissettiren, danışılan bir büyük olarak destek verecek ve onlarla olduğunuzda zevk alacakları şartları sağlamalıyız.***

kişilere Eti Şirketler Grubu'nda kendilerine uygun bir iş bulunur ve orada diğer Eti çalışanları ile aynı haklara sahip olurlar. Bu maddeyi özellikle Aile Anayasasına koyduran benim ise bunun arkasında durmam gerekiyor. Fakat özellikle Onursal Başkan bu şartlara "illa da iki seneye ne gerek var" diyerek direnç gösterince ne yaparsınız? Daha yeni bir sistemi başında yürürlüğe koyamazsanız iş zorlaşır. O zaman herkesi tekrar ikna etmeye koyulursunuz. Fakat kurucunuz sürekli eski alışkanlığı ile "benim torunum artık askerlik çağını bile geçti, 26-27 yaşına geldi bir an evvel işe girmeli", diyerek sistemi zorlamaya devam etti. Bu sistemin böyle yürümesi için gereken ne ise onu yaptım. Kurucuya nedenleri ve gereklilikleri anlatarak onu ikna ettim ve böylelikle direnç kırılmış oldu.

Bir başka örnek ise, babamı daha sık ziyaret ediyor ve görüşlerini paylaşıyor olmam. Eskiden haftada 2- 3 kere yanına gittiğim babamı, şimdi gün içerisinde daha sık ziyaret ediyorum. Yine böyle bir günde babamın odasına girdim, konuşmamın en başında bahsettiğim gibi kendi inisiyatifi ile birçok defalar karar verme ve veto etme hakkına sahip olan KURUCU-Babam ile bir konuyu paylaştım. Konu ile ilgili kendisi bana aynen şöyle dedi "O zaman sende toplantıda yumruğunu masaya vurur ve ben böyle istiyorum diyerek VETO edersin" dedi. Ben ise; 'yeni yapılanmanın henüz tamamlandığını ve artık gerçek kurumsal bir tavır içine girmiş bir şirketin başkanı olarak, daha önce kendisinin döneminde olduğu gibi bu tarzda davranış lüksümün olmadığını' belirttim. Babam, o zaman bana bunu nasıl halledeceğimi sorduğunda ise; bunu "diğer Yönetim Kurulu Üyeleri ile bunu paylaşarak, tartışarak, ortak bir fikir ile alınacak kararlarla bu şirketi yöneteceğimi" belirttim.

Bu geçen zaman içinde kurucunun tarzı ile sizin ısrarla, inanarak arkasında durarak korumanız gereken KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKE ve KURALLARI var. Bu geçiş döneminde defalarca kurucu ile ters düşebiliyorsunuz. Fakat bütün bu fırtınaları her ne olursa olsun çok büyük soğukkanlılık ile karşılamanız ve bu durumu şirketin iyiliği için, gelecek nesle kurumsallığı iyi hazmetmiş ve oturmuş bir şirket bırakmak için adeta dalga dalga gelen bir kriz yönetimi ile idare etmeye çalışıyorsunuz. Tabii ki bu arada Kurumsal Yönetişim El Kitabı'nız geçen süre içinde çıkan bazı aksilikler ile tekrar ele alınarak tadil edilebiliyor.

KURUCU'dan yani babamdan, kendi çabaları ile kurduğu şirketinin, "ÇOCUĞUNUN" yönetimine artık karışmaması, müdahale etmemesi ve Eti'de yeni bir dönemin başladığını kabul etmesini bekliyorsunuz. Bunun onun için ne kadar zor olduğunu unutmamam gerektiğini ise biliyorum. Her ne kadar kendi isteği ve rızası ile bu yapılanma gerçekleşmiş olsa bile, kendisi için çok zor bir durum. Kendimi zaman zaman onun yerine koyuyorum. Bir gün ben de yerimi, benden sonra gelecek olan yeğenlerime veya çocuklarıma bırakacağım zaman nasıl bir davranış göstereceğim acaba?

Babamın şu anda sadece deneme yaparak zorladığı sistemi delmeye çalışması ve ardından ikna edilerek geri çekilmesi kadar olgun davranabilecek miyim? Yoksa daha fazla zorlayacak ve babamın bana verdiği fırsatı kendilerine vermeyecek miyim? İşte bu süreç içinde öyle bir Kurumsallaşma Kültürü ve şartları oluşturmalıyız ki; asla hiç kimse gelecek nesillerin önünü kapatmamalı. Onlara daima yanlarında olduğunu hissettiren, danışılan bir büyük olarak destek verecek ve onlarla olduğunuzda zevk alacakları şartları sağlamalıyız.

Bu geçiş döneminden başlayarak, şirketi ilerideki hedeflere taşıyacak bir Başkan sıfatı ile Kurucu, İkinci Kuşak, Üçüncü Kuşak ve Profesyoneller arasındaki sorunları çözmeyi ve bu sayede gelecek kuşakların yönetimde kurumsal sorunların en az yaşanacağı bir kurum yaratmayı kendime misyon edindim.

Affınıza sığınarak şöyle bir tavsiyem olacak: Kurucular! Kurumlarınızın devamı için, prensipleri iyi belirlenmiş bir Aile Anayasası ile Kurumsal Yönetişim İlkeleri ve Kuralları yazınız. Gelecek nesle imkân verin, onlara güvenin. İkinci nesle ise tavsiyem; kurucularının tecrübelerine ve bilgilerine daima itibar edin, onların bilgilerini adeta sağlamak için daima onlarla beraber olun.

Çok sevdiğim Şeyh Edebali'nin Osman Gazi'ye olan öğütlerini paylaşmak isterim.

*"Ey Oğul! Beysin! Bundan sonra öfke bize; uysallık sana... Suçlamak bize; katlanmak sana, hoş görmek sana... Güceniklik bize; gönül almak sana... Suçlamak bize; katlanmak sana... Acizlik bize, yanılğı bize; hoş görmek sana... Geçimsizlikler, çatışmalar, uyumsuzluklar, anlaşmazlıklar bize; adalet sana...*

*Kötü göz, şom ağız, haksız yorum bize; bağışlama sana... Bundan sonra bölmek bize; bütünlemek sana... Üşengeçlik bize; uyarmak, gayretlendirmek, şekillendirmek sana...*

*Ey Oğul! Yükün ağır, işin çetin, gücün kıla bağlı, Allah Teâlâ yardımcın olsun. Beyliğini mübarek kılsın. Hak yoluna yararlı etsin. Işığını parıldatsın. Uzaklara iletin. Sana yükünü taşıyacak güç, ayağını sürçtürmeyecek akıl ve kalp versin. Sen ve arkadaşlarınız kılıçla, bizim gibi dervişler de düşünce, fikir ve dualarla bize vaat edilenin önünü açmalıyız. Tıkanıklığı temizlemeliyiz. Oğul! Güçlü, kuvvetli, akıllı ve kelamlısın. Ama bunları nerede ve nasıl kullanacağını bilmezsen sabah rüzgârlarında savrulur gidersin... Öfken ve nefsin bir olup aklını mağlup eder. Bunun için daima sabırlı, sebatkâr ve iradene sahip olasin... Sabır çok önemlidir. Bir bey sabretmesini bilmelidir. Vaktinden önce çiçek açmaz. Ham armut yenmez; yense bile bağırında kalır. Bilgisiz kılıç da tıpkı ham armut gibidir. Milletin, kendi irfanın içinde yaşasın. Ona sırt çevirme. Her zaman duy varlığını.*

*Toplumunu yöneten de, diri tutan da bu irfandır. İnsanlar vardır, şafak vaktinde doğar, akşam ezanında ölürlür. Dünya, senin gözlerinin gördüğü gibi büyük değildir. Bütün fethedilmemiş gizlilikler, bilinmeyenler, ancak senin fazilet ve adaletinle gün ışığına çıkacaktır. Ananı ve atanı say! Bil ki bereket, büyüklerle beraberdir. Bu dünyada inancını kaybedersen, yeşilken çorak olur, çöllere dönersin. Açık sözlü ol! Her sözü üstüne alma! Gördün, söyleme; bildin demel! Sevildiğin yere sık gidip gelme; muhabbet ve itibarın zedelenir... Şu üç kişiye; yani cahiller arasındaki âlime, zengin iken fakir düşene ve hatırlı iken itibarını kaybedene acı! Unutma ki, yüksekte yer tutanlar, aşağıdakiler kadar emniyette değildir. Haklı olduğun mücadeleden korkma! Bilesin ki atın iyisine doru, yiğidin iyisine deli (korkusuz, pervasız, kahraman, gözü pek) derler. En büyük zafer nefsin tanımadığıdır. Düşman, insanın kendisidir. Dost ise, nefsi tanıyanın kendisidir. Ülke, idare edenin, oğulları ve kardeşleriyle bölüştüğü ortak malı değildir. Ülke sadece idare edene aittir.*

*Ölünce, yerine kim geçerse, ülkenin idaresi onun olur. Vaktiyle yanılan atalarımız, sağlıklarında devletlerini oğulları ve kardeşleri arasında bölüştüler. Bunun içindir ki, yaşayamadılar... (Bu nasihat Osmanlıyı 600 sene yaşatmıştır.) İnsan bir kere oturdu mu, yerinden kolay kolay kalkmaz. Kişi kıpırdamayınca uyuşur. Uyuşunca laflamaya başlar. Laf dedikoduya dönüşür. Dedikodu başlayınca da gayri iflah etmez. Dost, düşman olur; düşman, canavar kesilir!*

*Kişinin gücü, günün birinde tükenir, ama bilgi yaşar. Bilginin ışığı, kapalı gözlerden bile içeri sızar, aydınlığa kavuşturur. Hayvan ölür, semeri kalır; insan ölür eseri kalır. Gidenin değil, bırakanın ardından ağlamalı... Bırakanın da bıraktığı yerden devam etmeli. Savaşı sevmem. Kan akıtmaktan hoşlanmam. Yine de, bilirim ki, kılıç kalkıp inmelidir. Fakat bu kalkıp-iniş yaşatmak için olmalıdır. Hele kişinin kişiye kılıç indirmesi bir cinayettir. Bey memleketten öte değildir. Bir savaş, yalnızca bey için yapılmaz.*

*Durmaya, dinlenmeye hakkımız yok. Çünkü zaman yok, süre az! Yalnızlık korkanadır. Toprağın ekim zamanını bilen çiftçi, başkasına danışmaz. Yalnız başına kalsa da! Yeter ki, toprağın tavda olduğunu bilebilsin. Sevgi davanın esası olmalıdır. Sevmek ise sessizliktedir. Bağırarak sevilmez. Görünerek de sevilmez... Geçmişini bilmeyen, geleceğini de bilemez. Osman! Geçmişini iyi bil ki, geleceğe sağlam basasın. Nereden geldiğini unutma ki, nereye gideceğini unutmayasın."*

13. yüzyılda Şeyh Edebalı'nın Osmanlı Devleti'nin Kurucusu ve Damadı Osman Gazi'ye vasiyetini çok severim ve görüyoruz ki bu prensip asırlardır devam ediyor ve devam da edecek. İkinci kuşak dostlarım sizlere söyleyeceklerim ise; "sabredin" her şeyi soğukkanlılıkla halledersiniz. Son olarak her iki nesle altını çize çize söylemek istediğim ise;

Unutmayın! "Bazı şeyler için cenazeler çok geç olur."

Beni dinlediğiniz için teşekkür ederim.

**NADİR GÜLLÜ KARAKÖY GÜLLÜOĞLU YÖNETİM KURULU BAŞKANI**

**Özgeçmiş**

*İstanbul 1954 doğumlu. Çekirdekten yetişme baklava ustası. Millî Eğitim Bakanlığı Ustalık Belgesi sahibi. Turizm ve otelcilik, işletmecilik konularında yüksek öğrenim gördü. Baklava ve Tatlı Üreticileri Derneği Onursal Başkanı, Mutfak Dostları Derneği Genel Sekreteri, endüstriyel fast food karşıtı Sefertası Hareketi öncülerinden. Mutfak Profesyonelleri Derneği, Şekerli Mamul Sanayicileri Derneği, İstanbul Şekerciler ve Pastacılar Odası, Tüketiciyi Koruma Derneği ve Paris merkezli Akdeniz Mutfakları Konservatuarı üyesi. Evli ve 3 çocuk, 2 torun sahibi...*

**NADİR GÜLLÜ KARAKÖY GÜLLÜOĞLU YÖNETİM KURULU BAŞKANI**

1954 yılında İstanbul'da doğdum. O sıralar, babam Gaziantep'li baklava ustası Mustafa Güllü, İstanbul'da ilk fırınlı baklavacı dükkânını açmıştı. Ailem de Gaziantep'ten İstanbul'a göç etmiş ve yerleşmişti.

Sonra, babamın astım hastalığına yakalanması ve doktorların nemsiz ortam tavsiyesi üzerine, ailecek Gaziantep'e döndük. Ama İstanbul'daki dükkân kapanmadı. Babam, dükkânı,

ustalarımıza emanet etti. Onlar da emanetin üzerine titreyip yıllarca dükkânı işlettiler. İlkokulu, ortaokulu ve liseyi Gaziantep'te okudum. Babam iyileşip İstanbul'daki dükkânımızın başına dönünce, tekrar İstanbul'a gittik. Ustalarımızın bu sadakati, bana hayatımın ilk dersini verdi. Sadakatin ne kadar değerli olduğunu öğrendim. Ondan sonra hayatımda hep sadakati önemsedim. Vatana sadakati, aileye sadakati, işe sadakati, arkadaşaya sadakati...

Karaköy'deki dükkânımızda, ağabeyim ve iki kardeşim ile birlikte, babamın yanında baklavacı olarak yetiştik. Ben bulaşıklıktan kasadarlığa kadar, dükkândaki her pozisyonda çalıştım. 1983'e kadar, babam ve bizler dört kardeş bir aradaydık. Ama 1983 yılında ağabeyim Nejat Güllü, müessesenin geleceği konusunda babam ile anlaşmazlığa düşüp ayrıldı. On yıl sonra, 1993'de de kardeşim Faruk ayrıldı. Ben müesseseye sadık kaldım. Kardeşim Ömer de benim gibi davrandı. Böylece hayattan bir ders daha almış oldum. Kardeş de olsa, insanların beklentileri aynı olmuyor. Beklentiler, kardeşi kardeşten ayırabiliyor.

1990 yılında adi ortaklık olan müesseseyi anonim şirket haline getirdik. İşin başına ben geçtim. Ama babamı emekliye ayırmadık tabii... Bugün bile, 80 yaşını aşmış olduğu halde, her sabah dükkâna gelir, ikindiye kadar kasada oturur. Hatta Gaziantep'e kadar gidip baklavada kullanacağımız hammaddeyi bizzat seçer.

Baklavacı dükkânında çalışmaya başladığımdan beri bir hayalim vardı: Modern bir baklava imalâthanesi kurmak. Allah nasip etti, 1996 yılında, Türkiye'nin, fabrika çapında ilk modern baklava imalâthanesini faaliyete geçirdim.

***Baklavacı dükkânında çalışmaya başladığımdan beri bir hayalim vardı: Modern bir baklava imalâthanesi kurmak.***

Bundan sonra, tabir caiz ise, baklavacılıkta çığır açan atılımlarımız art arda geldi. Baklavacılıkta ilk TSE, ISO ve HACCP belgelerini alan biz olduk. İlk kalite kontrol laboratuvarını biz kurduk. Daha yasal zorunluluk olmadan, gıda mühendisi, ziraat mühendisi istihdam eden ilk baklavacıyız. Diyabet hastaları için, tamamen bilimsel çalışmalar sonucu, otoriteler tarafından onaylanmış, ilk light baklava olan Diabak'ı biz ürettik. Kalp ve damar sağlığını koruyan düşük kolesterolü, ilk zeytinyağlı baklava Medibak da bizim ürünümüz.

En son atılımımız da, Karaköy'de katlı otopark altındaki mağazamızı "Türk baklavacılığının vitrini" diye lanse edebileceğimiz şekilde, genişletmek ve restore etmek oldu.

Aile işletmeleri denilince, bir ailenin bireyleri tarafından kurulmuş ve o ailenin kontrolünde olan işletmeler anlaşılır.

Şu anda, İstanbul'un çeşitli yerlerinde ve İstanbul dışında Güllüoğlu adını taşıyan baklavacı dükkânları görmekteyiz.

Bunların bir aile işletmesi çatısı altında olduğunu düşünebilirsiniz. Ama durum böyle değildir. Bu dükkânlar, bir aile işletmesine değil, bir sülalenin mensuplarına ait ayrı ayrı

işletmelere işaret etmektedir. Yani Güllüoğlu denilince, bir aile şirketi değil, sülale şirketleri akla gelmelidir. Bizim şirketimiz olan Karaköy Güllüoğlu, bu işletmelerin biridir. Tarife tam uyan bir aile işletmesidir.

Müessesemizin geçmişi, dedemin dedesi Mehmet Çelebi'nin 1800'lü yıllarda, Gaziantep'te baklavacılığa başlamasına dayanır. Mehmet Çelebi'ye "Güllü Çelebi" derlermiş. Bunun nedeni, aile bireylerinin yüzlerinde çıkan şark çibanlarının iyileşirken gül şeklini alması imiş.

Güllü Çelebi'nin oğlu Hacı Mahmut Efendi baklavacılığa devam etmiş. Bu zatın dört oğlu da baklavacı olmuş. Dört kardeşin biri, benim dedem Hacı Mustafa Efendi. Ama dedem, kardeşleri ile anlaşmazlığa düşüp ayrı bir dükkân açmış. Erken vefat edince de, diğer kardeşler dükkâna sahip çıkmışlar. Babam Hacı Mustafa Güllü, o zaman küçükmüş. Amcalarının yanında yetişip usta olunca, baba dükkânından ayrılıp, kardeşi Halit Güllü ile ortak dükkân açmış. 1949 yılında da İstanbul'a gelmiş; Karaköy'de İstanbul'un ilk fırınlı baklavacı dükkânını açmış. Amcam Halit Güllü Gaziantep'teki dükkânda baklavacılığa devam etmiş. Babamın amcaoğlu Vasıf Güllü de, daha sonra İstanbul'a gelmiş.

Bütün bu dükkânlar Güllüoğlu diye tanındığı halde, bu markanın Vasıf Güllü adına kayıtlı olması dava konusu olmuş; ama marka üzerinde hak iddia edenler, 1971 yılında re'sen müşterek marka sözleşmesi ile davayı sulhen halletmişlerdir.

Bu sözleşme, sadece bir markanın kullanım hakkının birden fazla kişiye verilmesi ile sınırlı değildir. Hak sahibi olanların müşterek markayı nasıl kullanabileceklerine dair şartları da içermektedir. Bu şartların birçoğu çok ilginçtir.

Örneğin, zorlayıcı bir neden olmadıkça müşterek marka sahiplerinin işyerlerinde ve imalathanelerinde bulunmaları, yani işin başında durmaları şart koşulmuştur.

Sözleşmeye göre, müşterek marka sahipleri, diğer hak sahiplerinin işyerlerinden en az 100 metre uzaklıkta yeni iş yeri açabilirler. İşyeri değiştirdikleri veya işi bıraktıkları takdirde, işyerlerini, aynı işi yapanlara devredemezler. Yeni işyeri kiralarken, kira

kontratına tahliye halinde işyerinin üç yıl aynı işi yapana kiralanamayacağını şart koşacaklardır.

Müşterek marka sahiplerinin birinin ölümü halinde, ancak bu iş ile iştigal edebilecek erkek çocukları müşterek markayı kullanabilir.

Müşterek marka sahipleri, müşterinin talep ettiği malın tamamını veremediği takdirde, noksan kısmını diğer müşterek marka sahibinden temin eder.

Bu sözleşmenin bazı maddeleri, geçerliliğini çoktan yitirmiştir. Örneğin, Halit Güllü amcamın kızı Neşe Güllü, dükkân açmıştır. Buna sülaleden itiraz eden de çıkmamıştır. Şahsen ben ve babam, dükkânın açılışına bile gittik. Benim kızım da şu anda Karaköy Güllüoğlu'nun yönetimindedir.

Bazı maddeler de bazı müesseselerde geçerlidir. Örneğin bizim müessesede işin başında durmak esastır. Babam, 80'ine yaklaştığı halde her gün katlı otopark altındaki meşhur dükkânımızda ikindiye kadar kasa başında oturmaktadır. Ben, her sabah imalathaneye girerim. Öğleden sonra da katlı otopark altındaki dükkânda bulunur, müşteriler ile bizzat ilgilenirim.

Ağabeyim Nejat Güllü ve kardeşim Faruk Güllü, ayrılıp ayrı ayrı müesseseler kurmuşlardır. Amca çocuklarım ve bizim kuşaktan diğer akrabalarımızın müesseseleri ile Güllüoğlu adını taşıyan dükkânların sayısı yurt çapında 30'a yaklaşmıştır.

Firmalar arasında prensip olarak bazı farklılıklar yaşanmaktadır. Aynı adı taşıdığımız için, bu farklılıklardan dolayı, bazen çok zarar görüyoruz. Örneğin, Gaziantep'te baklava çalan çocuklara karşı bağışlayıcı olmayan akrabalarımızın gördüğü tepkiden, biz de nasibimizi aldık. Müşteriye karşı kaba bir davranış, ürünlerin bozuk çıkması gibi haller, bizde hiç olmaz. Ama başka dükkânlarda olunca, müşteri bizi de kara listeye alıyor.

Biz de, sadece kendi hatalarımızdan sorumlu olmak ve doğru, güzel işlerimizin başkalarınca istismarını önlemek için, Güllüoğlu adının başına Karaköy ibaresini ekledik;

Galata Kulesi'ni de amblemimiz yaptık. Böylece, Güllüoğlu adını taşıyan diğer müesseselerden ayrı bir kurumsal kimlik kazanma yoluna girdik.

Biz, 60. yılımızı kutladığımız bugünlerde Karaköy Güllüoğlu olarak, 1949'dan beri tam anlamı ile bir aile işletmesiyiz. Ailemizin büyüğü babam Hacı Mustafa Güllü başımızdadır. Ben Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı fiilen yürütüyorum. Kardeşim Ömer Güllü, üretimin başındadır. Kızım Ebru, malî işlere bakmaktadır. Oğlumu baklavacılığın en alt kademesinden, bulaşıkçılıktan yetiştirmeye başladım. Şu anda kasadar seviyesine getirdim.

Ben Karaköy Güllüoğlu'nda 2. kuşağı, Güllüoğlu baklavacılık geleneğinde 5. kuşağı temsil ediyorum. Benden sonra aile işletmemizin, hiç bir bölünmeye uğramadan, daha nice 5 kuşak yaşayacağına inanıyorum. Buna zemin hazırlamak için, şirketimizin kurumsallaşmasına özel bir önem vermekteyim.

**PROF. DR. MUSTAFA AYSAN FİNANSBANK YÖNETİM KURULU BAŞKAN YARDIMCISI**



**Özgeçmiş**

1933 yılında Tarsus'ta doğdu. Tarsus Amerikan Koleji'nden 1952 yılında mezun oldu. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'ni 1957 yılında bitirdi. 1959 yılında Harvard Üniversitesi'nden master derecesi ile mezun oldu. 1962 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'nden doktora derecesi aldı. 1968 yılında Doçent, 1974 yılında Profesör unvanını aldı.

1968 – 2000 yılları arasında yurtiçi ve yurtdışında çeşitli üniversitelerde öğretim üyeliği yaptı. Bu süre zarfında 1964 – 1968 yılları arasında İktisadi Devlet Teşekküllerini Yeniden Düzenleme Komisyonu, 1981 yılında TC Danışma Meclisi Bütçe Komisyonu Başkanlığı ve 1982 – 1983 yılları arasında ise Ulaştırma Bakanlığı yaptı.

Aysan halen Alarko Holding Denetim Kurulu Üyesi, FİBA Holding ve Finansbank Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Radikal Gazetesi'nde köşe yazarlığını sürdürmektedir.

2 çocuk babasıdır.

**Ek:1****3. Aile İşletmeleri Kongresi için Prof. Dr. Mustafa Aysan Tarafından  
Hazırlanan Yazı****KURUMSAL YÖNETİM, MUHASEBENİN TEMEL KAVRAMLARI VE  
ULUSLARARASI FİNANSAL RAPORLAMA STANDARTLARI****Prof. Dr. Mustafa A. Aysan**

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

**Özet:**

Kurumsal yönetim uygulamalarının, küçük ve büyük tüm işletmelerin yönetiminde önemli değişikliklere neden olduğu bilinmektedir. Bu değişiklikler öncelikle, işletmede uygulanan bilgi sisteminde ve muhasebe uygulamalarında kendini göstermektedir. Muhasebe uygulamalarının çağdaş özellikleri, bilgi ve raporlama sisteminde ortaya çıkmakta ve bu bilgilerin güvenilir, kolay anlaşılabilir ve ulaşılabilir olması önem taşımaktadır. Kuşkusuz, kurumsal yönetim büyük ölçüde, bu özelliklere sahip bir bilgi sisteminden güç alır. Tüm bu açıklamalar gösterir ki, muhasebe uygulamaları ve kurumsal yönetim karşılıklı etkileşim halindedir. İyi Kurumsal Yönetim Sistemi, gerçekleri yansıtan güçlü bir bilgi sistemine dayanmak zorundadır. Güçlü bilgi sistemleri, güvenilir raporlama standartlarının, güvenilir standartlar da muhasebenin temel kavramlarının dürüst ve tarafsız uygulanmasına bağlıdır.

**Anahtar Sözcükler:** Bilgi Sistemi, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS/IFRS), Muhasebe Kavramları, Kurumsal Yönetim.

**Giriş**

Bu bildirinin amacı, işletmelerin yönetim biçiminde büyük değişiklikler yapmaya başlayan "Kurumsal Yönetim (Yönetişim)" yaklaşımının uygulanmasını sağlamak açısından, işletmede uygulanan bilgi sisteminin ve bu sistemin dayandığı muhasebe ilke ve uygulamalarının büyük önemini belirlemeye çalışmaktır. Bu amaca ulaşmak için aşağıda "Kurumsal Yönetim" (Corporate

Governance) ve ilkeleri tanımlanacak, daha sonra işletmelerde uygulanan bilgi sistemlerinin çağdaş özellikleri belirlenecek ve en sonunda kurumsal yönetim ilkeleri ile işletmenin bilgi sistemlerinin özellikleri karşılaştırılacaktır. İşletmenin bilgi ve rapor sistemlerinin dayandığı muhasebe ilke ve kurallarının, işletmeyle ilgili çıkar gruplarının bilgilendirilmesi açısından büyük önemi tartışılmayacak kadar açıktır. Bu açıdan, işletmede kurumsal yönetimin, büyük ölçüde güvenilir bilgi sisteminden güç aldığı kuşkusuzdur.

Son yıllarda, küreselleşmenin yarattığı eğilimler nedeniyle, ülkeler arasındaki ekonomik ilişkilerin artması, dünya ülkelerinde uygulanan muhasebe standartlarında da aynı ölçülere ulaşmanın ve muhasebe standartlarında da güvenilir uygulamalara ve kısa sürelerde daha güvenilir finansal tablolara ulaşmanın önemini artırmıştır.<sup>2</sup>

Son yıllarda, bilgisayarların ve dijital teknolojinin işletmelerde bilgi işleme hızını artırması, bilgi işlem ile rapor yayınlama zamanlarını birbirine yaklaştırmış, muhasebe mesleğini kullanıcılara tam-zamanlı (on-line) bilgi sağlama olanaklarını araştırmaya zorlamıştır.<sup>3</sup>

Bununla birlikte, bu teknolojik atılımlar, muhasebenin bazı temel kavramlarını korumanın önemini unutturmaya başlamıştır. Oysa, Uluslararası Muhasebe Standartları (UMS)<sup>4</sup> (Uluslararası Finansal Raporlama Standartları) da bu temel kavramlardan kaynaklanmıştır. Bir çok yararları yanında bilgisayarların yarattığı "bilgi kirlenmesi" ve çoğalması ortamında yeterli derecede ilgi görmeyen muhasebenin temel kavramları ve bunlarla ilgili sorunlar, son yıllarda daha az konuşulmaktadır. Oysa, muhasebe standartlarının dayanağını oluşturan temel kavramların da büyük sorunları, bugün olduğundan daha fazla ilgi çekmelidir. Bu kavramlar, muhasebe biriminin bağımsız kişiliği, paranın değer ölçüsü olması, maliyetle değerlendirme, tarafsızlık, bağımsızlık, dürüstlük, topluma karşı sorumluluk gibi kavramlardır. Özellikle gelişmekte olan ekonomilerde ki KOBİ'lerde ve aile işletmelerindeki muhasebe uygulamalarında temel muhasebe kavramlarının da büyük uygulama sorunları vardır ve bunlarda uygun çözümlere bağlanmalıdır. Ayrıca, finansal pazarlardaki gelişmeler, işletmelerle ilgili çıkar gruplarının bilgi ihtiyaçlarını artırmış, bilginin arasındaki süreleri çok kısaltmıştır.

Bu gelişmeler içinde, işletme sağlığının korunması ve ilgili çıkar gruplarının yeterli biçimde bilgilendirilmesi gerekleri artmıştır. İşletmelere uzun süreli güven sağlayacak ve onların ömürlerini uzatacak kurumsal yönetim tekniklerinin uygulanması ile ilgili olarak, muhasebe

<sup>2</sup> "Financial Reporting Supply Chain", International Federation of Accountants (IFAC). www.ifac.org

<sup>3</sup> op.cit.

<sup>4</sup> International Accounting Standards IAS's veya International Financial Reporting Standards (IFRS)

mesleği üyeleri, toplum içinde yeni yaşamsal işlevler üstlenmektedirler. İyi muhasebe ilke ve standartlarının dünya ülkelerinde yaygınlaşmasının ve işletmelerden toplumlara yayımlanacak bilgilerin kısa sürede ve aynı biçimde değerlendirilmesinin sağlanması zorunluluğu, küreselleşen dünya finansal pazarlarında muhasebe mesleği üyelerine yeni işlevler, yeni görev ve sorumluluklar getirmektedir. Bildirinin sonunda, artan bu işlev ve sorumlulukların muhasebe mesleği üyeleri için getirdiği meydan okumanın tanımlanmasına ve gelecekte alınması gerekli önlemler için bazı önerilerin sunulmasına çalışılacaktır. Çünkü, işletmelerin ömrünü uzatacak ve uzun süreli karlı, sağlıklı büyümelerini güven altına alacak Kurumsal Yönetim sistemlerinin kurulup yaşatılması, büyük ölçüde muhasebe mesleğinin bu yeni işlevleri yerine getirmesine bağlıdır.<sup>5</sup>

### **Kurumsal Yönetim (Corporate Governance)**

"Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) sistemi işletmelerde, bir yandan ekonomik ile sosyal hedefler arasında, öte yandan işletme topluluğunun hedefleri ile içinde çalışan kişilerin (özellikle yöneticilerin) hedefleri arasında dengenin kurulmasını sağlamak amacıyla alınabilecek önlemlerden ve bu önlemlerin, kullanılmasını zorunlu kıldığı, insan kaynakları, cihazlar, yöntem ve prosedürlerin tümünden oluşur."<sup>6</sup>

Bu kapsamda Kurumsal Yönetim, ortaklarca işletme yöneticilerinin kullanımına verilen varlıklar ve değerlerin verimli sonuç verecek biçimde kullanılmasını ve yöneticilerin bu kullanım biçimi ile alınan sonuçlar hakkında ortaklara (ve aslında tüm topluma) hesap verecek durumda bulunmalarını amaçlayan bir sistemler topluluğudur. Bu özelliğiyle Kurumsal Yönetim, dar anlamda bir işletmenin, ortaklarıyla ilişkilerini düzenleyen sistemler topluluğu, geniş anlamda da işletme ile toplumun ilişkilerini düzenleyen sistemler topluluğu biçiminde tanımlanabilir. Bu sonuncu anlamda sistem, hem halka açık büyük anonim şirketler için, hem de küçük aile işletmeleri için anlamlı ve önemlidir.

İşletmeler, büyüyüp geliştikçe ve içinde çalıştığı toplum, ya da toplumlarla ilişkileri arttıkça, toplum içindeki birçok çıkar grubu ile ticari ve finansal ilişkilere girmekte ve ilgili bulunduğu çıkar grupları tüm toplumu kapsamına almaktadır. Aslında, topluma mal ve hizmet sağlayacak olan, kâr elde etmek amacıyla toplumun kaynaklarını kullanan ve bireylere iş

<sup>5</sup> Jeff Frieden, "Is Global Capitalism In Trouble", Lecture at Koc University, April 5, 2008, Istanbul, Turkey.

<sup>6</sup> Mustafa A. Aysan, "Kurumsal Yönetim ve Risk", s.82, İstanbul, 2007. Bu tanımlama, İngiliz Kurumsal Yönetim uzmanı Adrian Cadbury'e aittir. Yazarın sözü geçen kitabından buraya aktarılmıştır. (Ayrıca bakınız: "Corporate Governance : A Practical guide" Robinson Rhodes, London Stock Exchange. London ve [www.londonstockexchange.com](http://www.londonstockexchange.com))

sağlayan işletmelerin topluma bilgi açıklamaları, çağdaş toplumlarda olağan sayılmaktadır. İşletmeler büyüyüp dünya pazarlarına açıldıkça, eskinin patron ve aile işletmeleri, yavaş yavaş işlerini genişletmek ve hatta birden fazla topluma hesap vermek zorunda kalmaktadırlar. Bu zorunluluk, işletmelerin, hiç olmazsa içinde yaşadıkları toplumlara karşı:

1. Açık (şeffaf, saydam),
2. Hesap verebilir,
3. Adil (İlgililerin haklarına eşit davranan)
4. Dürüst

olmalarını gerektirmektedir.

Küçük ve büyük işletmelerin, çok ya da az ortaklı ortaklıkların, tek aileye ait işletmelerin tümü de toplum kaynaklarını kullanarak üretmekte, ürettiklerini bireylere satarak kar sağlamaktadırlar. Bu nedenle, topluma katkı sağlamak ve topluma hesap vermek zorunda bulunmaktadırlar. Çağdaş toplumlar, kar amacıyla topluma ait kaynak ve varlıkları kullanarak kar sağlayan işletmelerin topluma hesap vermesini zorunlu görmektedirler.

İşletmede uygulanabilecek kurumsal yönetim sistemi, işletmelere toplum güveninin<sup>7</sup> sağlanması için gerekli olan hukuk, muhasebe ve ahlak kurallarının özelliklerini ve niteliklerini inceleyen ve işletmelerde uygulanabilen yöntem ve teknikleri geliştiren bir uğraşı alanı olarak da tanımlanabilmektedir. Bu özelliği ile işletmelere güç kazandıran bu sistem, aynı zamanda ülke ekonomilerine de güç katar. Bu nedenle, son yıllarda makro ve mikro ekonomi dallarında gittikçe daha fazla ilgi çekmeye ve öğretilmeye başlanmıştır. Bununla birlikte kurumsal yönetim, işletmecilik bilim dalı ile daha çok ilgilidir. Son zamanlarda ülkemizde daha sık tartışılmaya başlanan ekonominin "mikro önlemleri" işletmelerimizde verimin ve rekabet gücünün artırılmasıyla ilgilidir. Bunun için, etkili bir kurumsal yönetim sisteminin uygulanmasında zorunluluk olduğu düşünülmektedir.

Yukarıdaki özellikleri ile sistem, uygulandığı işletmenin tüm ilgilileri (işletmesinin içinde çalıştığı toplumun tümü) için, işletme bilgilerini:

- Güvenilir (işletme gerçeklerini aynen ve doğru biçimde yansıtan),
- Taze (eskimemiş, bayatlamamış, yeni),
- Kolay elde edilebilir,

<sup>7</sup> Samuel A. DiPiazza Jr. ve Robert G. Eccles, "Building Public Trust- The Future of Corporate Reporting" John Wiley Sons, Inc., New York, A.B.D., 2002.

- Kolay kullanılabilir (uygun, tarihsel ve işletmeler arası, karşılaştırmaları kolaylaştırabilir)
- Kolay anlaşılabilir (fazla uğraşmadan, karar alabilmeyi sağlar)
- "Kullanıcı dostu" (user friendly),

biçimde ve dönemsel olarak ilgililere sunmayı sağlamalıdır.

Bu anlamda işletmelerin Kurumsal Yönetim sistemi, işletmenin ilgililerine anlamlı ve gerçekçi finansal bilgilerin sağlanmasını güven altına alan kurallar topluluğudur. Bu amaca ulaşmak için, işletmelerle ilgili üç düzeyde önlem alınmalıdır.<sup>8</sup> Toplum içindeki işletmelerle ilgili olarak, topluma yararlı bir bilgi sisteminin yaratılabilmesi için, üç düzeyde etkili önlemlerin alınması gereklidir:

1. Uluslararası ve ulusal muhasebe ilke ve kuralları,
2. İş dalları muhasebe ilke ve kuralları,
3. İşletmenin muhasebe sisteminin ilke, kural ve uygulamaları.
4. Tüm bu bilgilerin güvenilirliğini sağlayan bir iç denetim ve dış denetim düzeninin sürdürülmesi,

### **İşletmelerde İyi Bilgi Sisteminin Alt ve Üst Yapısı**

İşletmelerde kurulabilecek kurumsal yönetim sistemlerinin amaçlara uygun biçimde işletilebilmesi için, dünyada ve her ülkede "iyi" muhasebe ilke ve kurallarının geliştirilmiş olması, işletmelerin kendi finansal bilgi sistemlerinin de bu kurallara uygun olarak iyileştirilmesini sağlaması çok önemlidir. Ülkede iyi finansal bilgi açıklama kurallarının geliştirilmiş olması, işletmenin topluma açıklayacağı bilginin biçim ve kapsamının iyileştirilmesini de kolaylaştırır. Bu durumda işletme, bu kurallara uyunca, iyi hesap verme düzenine de sahip olmuş bulunacaktır.

İşletmeler için ülkede iyi bir "Ekonomik Denetim Düzeni"<sup>9</sup> kurulmuş olması, devletin sorumluluğudur. Hukuk sistemi ve kanunlar, yargı sistemi, vergi ve muhasebe kanunları, açıklama ve denetim ilke ve kuralları, düzenleyici ve denetleyici kurulların uygulamaları, denetim alanında çalışan meslek mensuplarının çalışmaları, toplum ekonomisinin genel işleyiş biçimi, bu düzenin kurulması ve sağlıklı işlemesi yönünde işlemeli ve sistem yaklaşımıyla işletmelerin rapor sistemlerinin iyileştirilmesi yönünde etkili olmalıdır. Belki de, böyle bir düzenin kurulmuş ve

<sup>8</sup> "Enterprise Governance: Getting the Balance Right", IFAC 2004.

<sup>9</sup> Bu terim, ülkede ekonominin denetlenmesi ve iyive yönlendirilebilmesi için uygulanan tüm yasal ve yönetsel kuralları kapsamak üzere kullanılmaktadır. Bakınız: Aynı yazarın "Ekonomi – Hukuk Kongresi, 28-30 Kasım 1975, Türkiye Barolar Birliği, Ankara.

işlemekte olması, işletmeler arasında rekabete dayanan ve özel mülkiyet ve işletmenin işlerlik kazandığı ekonomiler için, bir uzun süreli "var, ya da yok olma" sorunudur. Çünkü tek işletmeler (o da en büyük ve önemlileri) böyle bir "ekonomik denetim düzeni"nin kurulmasına etkiye bulunabilirler; ancak bu konudaki asıl sorumluluk, demokratik rejimi oluşturan yasama ve yürütme organlarına aittir. 1997-98 ekonomik bunalımı göstermiştir ki, yukarıdaki 2 ve 3'üncü düzeylerdeki bilgi akışının iyi işlemesi için, ekonomik denetim düzeninin (1'inci düzey) "en az" düzeyde iyiliğe kavuşturulmuş olması gereklidir. Ayrıca yaratılan ekonomik denetim düzeninin, işletmenin uzun süreli sağlığını sağlayacak biçimde işlemesi (4'üncü düzey) gereklidir. ABD'den kaynaklanan 2008 ekonomik bunalımı ile 1998 bunalımının kaynağı aynıdır: Kurallara uymayan yanlış finansal bilgilerle zararların gözlenmesi ve dönemsel karların olduğundan yüksek gösterilerek halkın ve yatırımcının aldatılması. ABD'deki özel işletmelerle ilgili olarak geliştirilmiş bulunan dünyanın en iyi "ekonomik denetim düzeni" bile, 1998 ve 2008 bunalımlarında büyük özel işletmelerin birçoğunun batmasını önleyememiştir. Ülkemizdeki işletmelerle ilgili denetim düzeninin, ABD'deki düzene göre pek çok eksiği vardır. Bu nedenle ülkemiz işletmelerinde kurumsal yönetim sistemlerinin kurulup işlemesinde finansal raporlama alanında büyük güçlükler vardır. Diğer deyişle bizim düzenimizin eksikleri çok daha fazladır. Aşağıda, bu konuya yeniden dönülecektir.

Ülkemizde işletmelerimize (ekonominin mikro birimlerine) güç kazandırabilmek, yabancı ülke ve uluslararası mal ve hizmet pazarlarında rekabette onları destekleyebilmek için, son yıllarda kurumsal yönetim uygulamalarının yaygınlaştırılmasına çalışılmaktadır. Bu çabaların, ilkeli muhasebe uygulamaları ve kuralları ile desteklenmesi zorunludur. Yukarıdaki tanımlamaya göre kurumsal yönetim sistemi, her yönüyle güçlü bir finansal bilgi ve rapor sisteminden destek almak zorundadır.

### **Dünyada Uygulanan Muhasebe Standartlarını Tek Düzene Kavuşturma Çalışmaları**

Bu zorunluluk, dünya ülkelerinde uygulanan muhasebe kuralları arasında tek düzeliğe kavuşmak için çalışmalar yapılmasını gerektirmiştir.

Kurumsal yönetim modelinin önemli gereklerinden biri, dünya işletmeleri arasında karşılaştırmaları ve işletmelerin toplumlarla iletişiminin sağlanması için, dünya ülkeleri muhasebe ilke ve standartlarının tek düzene kavuşturulmasıdır. Dünyadaki küreselleşmenin etkisiyle çok uluslu işletmelerin artması karşısında bu akımlara uyum sağlamaya çalışan muhasebe kuruluşları, bu güne kadar toplanan 17 (sonuncusu, 2006 Kasım'ında ülkemizde yapılmıştır) dünya Muhasebeciler Kongreleri'nde bu konuda ortak karara ulaşmışlar, 1972'deki Sidney

(Avustralya) Kongresinde Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesini (International Accounting Standards Committee- IASC ) kurmaya karar vermişler ve bugüne kadar 41 Uluslararası Muhasebe Standardı (UMS) (International Accounting Standards – IAS's) yayınlanmışlardır.

Ülkemizde, TÜRMOB (Türkiye Yeminli ve Serbest Mali Müşavirler Federasyonu), TMUD (Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği ) ve TMSK (Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu) bu uluslararası standartları benimsemiş bulunmaktadır. Hatta, TMSK, uluslararası standartları dilimize çevirerek, ülkemizde uygulanmasına izin vermiştir. Ülkemizde yaygın biçimde uygulanan Sermaye Piyasası Kurulu, T.C. Maliye Bakanlığı, BDDK (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu) tarafından uygulanan "Tek Düzen" muhasebe standartları, biri birinden ve uluslararası standartlardan çok uzak değildiler; ama bir "tek düzenleme" çalışmasına da gerek vardır. TMSK'nın 2005'te kurulması, ülkemizde muhasebe standartlarının tespiti ve uygulamaları alanında "tek sahipli" bir yapıya doğru atılmış bir adımdır. Tek düzene ulaşmak için daha çok yolumuz var; ama gidişimiz, doğru yöndedir. 2008 başında, TMSK'nın 2007'de yayınladığı Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarını benimsediğini açıklamıştır. <sup>10</sup> Sermaye Piyasası Kurulu'da bu yönde ilk adımını atmış ve "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği" taslağını yayınlamıştır.

Ülkemizde kişisel ve bölgesel gelir dağılımı bozukluklarının düzeltilmesi, ekonomik birimlerin bozuk finansal yapılarının, yüksek enflasyonların, kayıt dışı işlemler ve benzeri nedenlerle ortaya çıkan büyük zararların en aza indirilebilmesine, ülkemiz işletmelerinde şeffaflığın, topluma hesap verilebilirliğin sağlanması ve işletmelerin dürüst yöneticilere teslim edilmesine bağlıdır. Belki de kurumsal yönetim, bu sonucu elde etmenin, en kestirme ve en düşük maliyetli yoludur. Kurumsal yönetim modeli, işletmelerimiz arasında yaygınlaştırılabilirse, ekonomik birimlerimizin iyi kazanmaları ve topluma hesap vermeleri kolaylaşacak ve güvenilir muhasebe ilke ve standartlarının uygulanması da yaygınlaşacaktır.

Bununla birlikte, Uluslar arası Muhasebe Standartlarının, işletmeleri çok küçük ve ailelerin kontrolünde olan gelişmekte olan ülkelerde uygulamalarında büyük güçlükler vardır:

**1.** Dünya'da ulusal ve uluslararası muhasebe standartları KOBİ'lere uyumlaştıran çok az ülke vardır. Kanada ve İngiltere muhasebe mesleği kuruluşları KOBİ-GAAP'ları<sup>11</sup> yayınlanmışlardır. Ülkelerin çoğunda ise böyle bir uygulama yoktur. Uluslararası Muhasebe

<sup>10</sup> 1 Kasım 2006'da çıkarılan yönetmeliklerle Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK), yürürlükte bulunan 22.6.2002 tarihli Muhasebe Uygulama Yönetmeliği (MUY)'ni yürürlükten kaldırmıştır.

<sup>11</sup> GAAP = Generally Accepted Accounting Principles – Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri "cpaclass.com/gaap-us-bakınız: cpaclass.com/gaap-us-o1a.htm

Standartları Kurulu (IASB), KOBİ'lere yönelik UFRS'ler için bir ilk taslağı, 2007 Şubat'ında yayınlamıştır. Taslak IFAC'ın web- sitesindedir.<sup>12</sup>

2. KOBİ'ler için özel muhasebe kuralları geliştirmemiş olan ülkeler, gelişmiş ülke ekonomilerine ve oralardaki büyük çok uluslu şirketlerin ve hatta onlardan halka açık olanların ihtiyaçlarına uygun olarak düzenlenmiş ilke ve kurulları, gelişmekte olan kendi küçük işletmelerinin ihtiyaçlarına uyumlaştırılma zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır. 2006 yılı sonundan başlayarak bankalar, UFRS ile uyumlu muhasebe standartlarını kullanmaya başlamışlardır. Basel II kurallarının 2009'dan başlayarak uygulamaya başlanacak olması, UFRS ile uyumu daha da önemli hale getirmiştir. Buna bağlı olarak KOBİ'lerin de bankalarla çalışabilmeleri için mali tablolarını UFRS'ye göre hazırlamaları gerekecektir. Görüldüğü gibi, KOBİ'ler için muhasebe standartları alanında daha işin başındayız.
3. Dünya ülkelerinde uygulanan muhasebe kurulları, ABD-GAAP'ına uyum sağlamaya çalışanlar ile AB-GAAP'ına uyum sağlamaya çalışanlar olarak iki grupta toplanabilmektedir. Şimdi bir de UFRS'ye uyum sağlayan ülkeler topluluğu ortaya çıkmış bulunmaktadır.
4. ABD ve AB (Avrupa Birliği) muhasebe kuralları arasında uyum sağlama çalışmaları 2005 yılı sonunda tamamlanmış ve AB ülkelerindeki borsalara kayıtlı 8700 büyük şirket, IFAC<sup>13</sup> yönetiminde IASB'ın<sup>14</sup> çalışmalarıyla geliştirilen IFRS'yi (Uluslararası Finansal Raporlama Standartları) uygulamaya başlamışlardır.
5. 3 Ekim 2005'te AB ile üyelik çalışmalarına başladığımız için, önümüzdeki yakın bir tarihte, bizim de işletmelerimizi bu yönde geliştirmemiz gerekmektedir. Bankaların uygulamakta olduğu Basel I, asgari sermaye bulundurma ve risk yönetimi konusunda getirilen kurallar ve 2009'da uygulanacak Basel II Uzlaşısı kuralları, bizim küçük aile işletmelerinde de UFRS uygulamasını zorlayacaktır.
6. ABD-GAAP'ı ile UFRS / IFRS arasında Ekim 2002'de başlayan uyumlaştırma çalışması, henüz bir sonuca ulaştırılamamıştır. IASB – FASB<sup>15</sup> arasında kurulan uyumlaştırma çalışması iki grup standardı, olanaklar ölçüsünde birleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu çalışma, "tekleştirme (uniformity)" değil, uyumlaştırma (convergence) diye adlandırılmıştır.

Dünya ölçeğindeki tüm uyumlaştırma çalışmalarına rağmen, dünya ülkelerinin bu alanda tam bir tek-düzelige ve birbirleriyle uyumlu uygulamalara kavuşturulduğu söylenemez. 2007 yıl

<sup>12</sup> "International Federation of Accountants" [www.ifac.org](http://www.ifac.org)

<sup>13</sup> "International Federation of Accountants" [www.ifac.org](http://www.ifac.org)

<sup>14</sup> "International Accounting Standards Board" [www.iasb.org](http://www.iasb.org).

<sup>15</sup> "Financial Accounting Standards Board", ABD'nin Finansal Muhasebe Standartlarının (ABD-GAAP'ı) yaratıcısı olan kurumdur.

sonunda dünya ülkelerinin 76'sında IFRS uygulaması, yerel yetkili kurumlarca benimsenmiş ve zorunluluğa kavuşmuş, 15 ülkede uygulanmasına izin verilmiş<sup>16</sup>, 28 ülkede uygulanmasına izin verilmemiştir.<sup>17</sup>

Bununla birlikte toplumlar, dünya ülkelerinde aynı esaslarla hazırlanmış ve birbirleriyle karşılaştırılabilir finansal bilginin taze olarak, hatta her an (on-line) olarak kendilerine sağlanmasını istemektedirler. Çünkü kurumsal yönetim, büyük ölçüde, işletme gerçeklerine uygun ve güvenilir bilginin, işletme ilgililerinin, işletmeyle ilgili kararlarına dayanak olmasını gerektirmektedir; işletme ilgilileri de, işletme ile ilgili kararlarını, her gün, her saat ve her an verebilecek olanakları elde etmek istemektedirler.

### **Mesleğin Geleceği ve Karşılaştığı Sorunlar**

Yukarıdaki gelişmeler, muhasebe mesleğinin şimdiki mensuplarına büyük bir sorumluluk yüklemektedir. Bugünkü muhasebeciler, bu zorunluluğun yarattığı meydan okumanın gereklerini yerine getirmek zorundadırlar; kamu hizmeti özellikleri taşıyan mesleki çalışmalarının gereği budur:

**1.** Muhasebeyi bir bilimsel alan olarak inceleyince görülür ki, mesleğin kuralları, çok eskimiş ve zaman içinde fazla da gelişmemiştir. Muhafazakârlık, maliyetle değerlendirme, enflasyon muhasebesi, tarafsızlık ve bağımsızlık muhasebe biriminin bağımsız kişiliği, tahakkuk esası gibi, muhasebe ilkelerinin dayandığı temel kavramlar, uygulamacının yargısına çok yer bırakmakta ve değişik yargılar sonunda, aynı kurallarla düzenlenen finansal tabloların karşılaştırılmaları zorlaşmaktadır. Oysa muhasebe giderek daha bilimsel, daha matematiksel, daha fiziksel özellikler kazanmakta ve daha kesin sonuç veren ilkelere gerek duymaktadır.

**2.** İşletmeler büyümekte, çok sayıda ülkeye yayılmakta ve değişik kültürler, muhasebe kuralları, para değerleri ile düzenlenen finansal tabloların birleştirilmeleri (konsolide edilmeleri) başka işletmelerle karşılaştırılabilir olmaları ihtiyaçları artmaktadır. Küreselleşmenin gerektirdiği haberleşme ve iletişim ihtiyaçları, finansal raporlama kurallarının dünya ölçeğinde tek düzene kavuşturulmasını gerektirmektedir. Maliyetle değerlendirme standardı nedeniyle, eski para birimiyle değerlendirilmiş varlıklarla ilgili kararların bugünün ve hatta gelecekteki tahminlere dayanan para değerleriyle karar vermek zorunda bulunan işletme ilgililerinin bilgi ihtiyaçlarına uymamaktadır. Gittikçe yaygınlaşmaya başlayan bugünkü pazar (rayiç) değeriyle değerlendirme yöntemlerinin (mark-to-market) ise, pazar fiyatlarının düştüğü dönemlerde, bilançoda zarar birikimlerine

<sup>16</sup> Ülkemiz bu grup içindedir.

<sup>17</sup> UFRS Cep kitapçığı, 2006, Deloitte Touche Tohmatsu, 2006.

neden olmak gibi bir kusuru bulunmaktadır. ABD'den kaynaklanan 1998 ve 2008 finansal bunalımlarının, biraz da bilançolarda bu nedenle biriken zararlardan kaynaklandığı görülmektedir.

Ülkelere yayılan işletmelerle ilgili çıkar grupları, çok uluslu finansal rapor karşılaştırmaları yaparak yatırım kararları vermek zorunda bulunmakta ve bu karşılaştırmaları sağlıklı yapabilmek için muhasebe mesleğinden güvenilir finansal raporların yaratılmasını istemektedirler.

**3.** Şirketlerin bilgi ve iç denetim sistemlerinden çıkan ve bağımsız dış denetim tarafından onaylanan finansal bilgiler, işletme dışındaki çıkar sahiplerine ulaştığında "bayatlamış" bulunmaktadır. Oysa, iletişim çağının hızlı iş ilişkileri içinde işletmeyle ilgili çıkar sahipleri, ilgili buldukları işletme konusunda verecekleri kararlar için "taze" finansal bilgilere, hatta anında (on-line) finansal bilgilere gerek duymaktadırlar. Toplumlar, muhasebe mesleğinden, işletmelerin çıkar gruplarına, anında, güvenilir finansal raporlar sunulmasını ve "kamu hizmeti" özellikleri taşıyan bir hizmet sağlanmasını istemektedirler.

**4.** Muhasebe mesleğinin dünya ölçeğinde tek düzene ulaştırılması konusundaki uluslararası çalışmalar, ancak ülkelerin yarısında bilinmeye, yarıdan azında tanınmaya ve 2007 sonunda, sadece 76 ülkede zorunlu uygulamaya kavuşmuştur. Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC) desteğindeki Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB)'nin geliştirdiği 41 muhasebe standardı (IAS)'nın dünya ülkelerinde benimsenmesi ve ABD standartlarıyla (USA – GAAP) uyumunun (convergence) sağlanması çalışmaları henüz emekleme aşamasındadır.<sup>18</sup> Toplumlar, muhasebe mesleğinden, tüm dünya ülkelerinde tek muhasebe standartları düzeninin sağlanmasını beklemektedirler. Bu beklenti, mesleğin tüm gücüne rağmen sağlanması son derece güç, hatta olanaksız bir hizmet özelliğindedir.<sup>19</sup>

**5.** Muhasebe mesleğinin bir çok standardının uygulanmasını olanaksız hale getiren ve ülkeler arasında yıllık hızı değişen, ülkeler arasında finansal haberleşmeyi hemen hemen olanaksız kılan enflasyon ve zaman içinde değişen para değerleri ve kur politikaları, işletme ilgililerinin tek bir ölçü birimine kavuşmasını engellemiştir; engellemektedir. Geçmişte denenen "nakit esası", "enflasyon muhasebesi" gibi, değer ölçüsü olarak paranın eksikliklerini giderme yönündeki çalışmalar, ülkeler ve dönemler arasında finansal rapor bilgilerinin karşılaştırılmasını kolaylaştırmamış, zorlaştırmışlardır. İçinde bulunduğumuz zamanda, toplumlar, uzunluğu zaman ve ülkeler arasında değişmeyen bir ölçü birimine kavuşamamışlardır. Çağdaş toplumlar,

<sup>18</sup> "Financial Reporting Supply Chain", Ocak 2008, International Federation of Accountants (IFAC). [www.ifac.org](http://www.ifac.org)

<sup>19</sup> "Challenges and Successes in Implementing International Standards: Achieving Convergence to IFRS's and ISA'S" IFAC, 2004.

muhasebecilerden, zaman ve ülke boyutlarında değişmeyen bir değer ölçüsüne ulaşma konusunda katkıları ve hatta bu sorunun güvenilir bir çözüme bağlanmasını istemektedirler.

Oysa muhasebe uygulayıcıları, değerlendirme konusunda değişik yargılar arasındaki uzlaşmalarla kararlaştırılan kayıtlı değerler, piyasa değerleri, rayiç değerler, enflasyona göre düzeltilmiş değerler, birim maliyetler gibi değişik değer kavramlarıyla farklı değer rakamlarıyla, yetinmeye (idare etmeye) çalışmaktadırlar. Toplumlar bizden, kullanana göre değişmeyecek bir değer ölçüsü özetle daha güvenilir finansal raporlar istemektedirler.

**6.** İşletmeler büyüyüp çok uluslu varlıklara dönüştükçe, ülkeler yolsuzluklar, bürokrasi, kara para aklamaları, şirket skandalları, eş-dost kayırmaları, usulsüz ihaleler, siyaset-ticaret-terörizm-kaçakçılık komploları, küçük ortak aldatmaları, suça katılan bağımsız muhasebeciler, büyük şirket iflasları ve benzeri yasa-dışı uygulamalarla sarsılmaktadır. Toplumlar, tüm bu uygunsuzlukların önlenmesi için bağımsız muhasebecilerden büyük katkıları beklemektedir. Ülkeler ve toplumlar, "toplum vicdanı"nın oluşturulması ve ahlak kurallarının etkinleştirilmesi için muhasebecilerden görev beklemektedirler.

**7.** 1997-98 Dünya Ekonomik Bunalımından sonra ortaya çıkan ve 2008 bunalımında da yinelenen büyük şirket iflasları (Enron, Swissair, Parmalat, World-Com, Northern Rock, Bear Sterns ve binlerce diğeri), muhasebe alanında da büyük sonuçlar yaratmıştır. Batan şirketlerin tümünün iflas öncesinde, başarı gösteren finansal raporlar yayınlamış olmaları ve bu sözde başarının bağımsız muhasebe uzmanlarınca onaylanmış bulunması, bağımsız muhasebe mesleğinin büyük itibar kaybına uğramasına neden olmuştur. Büyük şirket skandallarından en büyüklerinin, bağımsız muhasebe mesleğinin "Amiral Gemisi" özelliğinde bulunan ünlü "Arthur Andersen" tarafından denetlenmiş bulunması ve iflaslardan sonra onun da batması, bu itibar kaybının şiddetini artırmıştır. Bağımsız muhasebe uzmanlığı mesleği, 2008 başında hala bu olayların yarattığı eziklikten kurtulabilmiş değildir<sup>20</sup>

Toplumlar, bağımsız muhasebe mesleğini eski itibarına kavuşturmakta nazlı davranmaktadırlar. Mesleğin, onları inandırması, 1998 ve 2008 bunalımlarından sonra gittikçe zorlaşmaktadır.

Ancak, toplumlar muhasebe mesleğinden, muhasebe standartları ve uygulamaları ile, şirketlerin mali durumları konusunda halkın aldatılmasını önleme yönünde çalışıldığının, güvenilir biçimde kanıtlanmasını istemektedirler. Şimdi artık şirketlerce yapılan finansal raporlarda verilen

<sup>20</sup> "Building Public Trust", op.cit.

bilgilerin, şirketlerin "mali durumları ile faaliyet sonuçlarının, doğru ve gerçek olarak yansıttığı" konusunda toplumlara inandırmak artık eskiden olduğundan belki bin kat daha zordur.<sup>21</sup>

**8.** Toplamlar muhasebe eğitimi konusunda da, muhasebe mesleğinden büyük katkıları istenmektedirler. İşletme okullarında okutulan muhasebe derslerinin ağırlığı, uygulamadaki sorunların eğitim programlarına yansıtılması, muhasebe mesleği dışındaki işletme yöneticilerinin muhasebe bilgilerinin artırılması konularında toplamlar, muhasebe mesleğinden büyük katkıları beklemektedirler.

Muhasebe eğitimi konusundaki toplum istekleri, ilköğretimde yapılması gereken muhasebe eğitimi ile daha yukarı aşamalarda yapılacak muhasebe eğitimi konularının tayinine kadar uzanmaktadır.

Yukarıdaki beklentilerin yarattığı meydan okumanın büyüklüğü açıkça ortadadır. Bunların hepsini doyurucu biçimde karşılamak belki de olanaksızdır. Ama mesleğin karşılaştığı büyük sorun, işte budur.

**9.** Küçük kişisel girişim ve aile işletmelerinin egemenliğindeki ekonomimizde<sup>22</sup>, aile işletmelerinin kurumsallaşma yönünde geliştirmekten alokoyan en önemli etkenlerden biri, bu küçük işletmelerde muhasebe ve raporlama düzeyinin istenen ölçülerde gelişmemiş olmasıdır. Son yıllarda, bilgisayarların küçük işletmelerdeki muhasebe ve raporlama alanında sağladığı kolaylıklar nedeniyle, bu alanda önemli ilerlemeler sağlanmış, ancak yine de bu işletmelerdeki muhasebe ve raporlama düzeninde istenen gelişmişlik düzeyine kavuşulamamıştır.<sup>23</sup> Hala KOBİ'lerimizin birçoğunda tam-zamanlı muhasebeciler bulunmamakta, birçoğunda muhasebe ve raporlama işleri, işletme dışında çalışan gezici muhasebecilere (taşeronlara) verilmekte (out sourcing) raporlama düzeni kurulamamış bulunmaktadır.

Bu geri kalmışlığın temel nedeni, girişimcilerimizin, aile işletmelerini yöneten insanımızın, bu alandaki eğitim ve bilgilendirme eksikleridir. Buradaki eğitim ve bilgilendirme gerekleri çok büyük olduğu için, tam anlamıyla bir türlü karşılanamamaktadır.

Muhasebenin en temel kavramlarından biri olan "Muhasebe Biriminin Ayrı Kişiliği" kavramı ile ilgili muhasebe standartlarının aile işletmelerinde tam uygulanmamakta olmasının, ekonomimiz açısından büyük sonuçları olduğunu sanıyoruz. Bu alandaki gözlem ve araştırmalar

<sup>21</sup> Re building Public Confidence in Financial Reporting: An International Perspective", IFAC, 2003. www.ifac.org

<sup>22</sup> Bundan önceki ilk iki Aile İşletmesi Kongre'leri ile bu kongreye sunulan bildirimlerde bu konuda ayrıntılı bilgi vardır. Bu bilgilere göre ülkemizde 250'den az çalışanı olan küçük ve orta boy işletmelerin sayısı, ülkedeki işletmelerin %99,4'ünü oluşturmakta, üretimin %60'ını gerçekleştirmekte ve çalışanların %65'ine iş sağlamaktadırlar. Özellikle bakınız: "Kurumsal Yönetim ve Risk", İstanbul, 2007.

<sup>23</sup> TBMM'de görüşülmekte olan Türk Ticaret Kanununu değişiklik tasarısında getirilen muhasebe, raporlama ve denetim düzeninin, küçük işletmelerimizdeki kayıt düzeninde önemli gelişmeler sağlaması beklenmektedir.

çok değildir. Ama yapılabildiği kadarıyla şu gerçek açıkça ortaya çıkmaktadır: Aile işletmelerimizde, aile ile işletmenin, işletme ile egemen ortağın (patronun), grup işletmelerinde bulunan şirketlerin muhasebesinin, hesaplarının ve raporlarının biri birlerinden tamamen ve kesin olarak ayrılmadıkları görülmektedir.

Bu durum muhasebenin en temel kuralına (birimin ayrı kişiliği) aykırı olduğu gibi, hesapları biri birine karışan birimleri yönetenlerin de yanlış ve eksik finansal bilgi almalarına, yani "hesabını bilmemelerine" neden olmaktadır. Bunun söylenmesi, yapılmasından kolaydır. Ama aile işletmeleri bu konuda başarılı olamadıkları takdirde, karar verenleri için güvenilir bilgi sağlamayı da başaramazlar. Aslında uygulamada aile işletmelerini yönetenler, işletmeleri için verecekleri kararlarda, muhasebe sisteminin dışında kendi düzenledikleri bilgilerle karar vermektedirler. Onların finansal bilgi ihtiyaçlarının, iyi işlemekte olan muhasebe sisteminde güvenilir standartlara göre hazırlanmış, kolay anlaşılabilir raporlarla karşılanmasını sağlamak, aile işletmelerimizin bilgi sistemlerini yöneten muhasebe ve finans yöneticileri için büyük bir meydan okumadır. Bu güvenilir bilgilerin nasıl sağlanabileceği konusunda uygulanmakta ve iyi sonuçlar vermekte olan bilgi-sistemleri vardır. Onlardan örnek alınabilir.

Bu alanda, iyi uygulamaların muhasebe, finans ve işletme derslerine taşınabilmesi için üniversitelerimizde muhasebe ve finans, raporlama ve benzeri alanlardaki "vak'a etüdüleri"nin yapılmasını sağlamak da üniversitelerde çalışan insanlarımıza düşen önemli bir görevdir.

### **Sonuçlar ve Öneriler**

Yukarıdaki sorunların çözümü ve beklentilerin karşılanabilmesi için şunlar yapılabilir:

- 1.** Meslek standartlarının tüm dünyada tek düzene kavuşturulması çalışmaları hızlandırılmalıdır. Bu hızlanma muhasebe kurallarının bilimselliğini artırmalı ve uygulayıcıların yargılarına göre değişik sonuçlar verme olasılıklarını azaltacak yönde olmalıdır.
- 2.** İç ve dış denetimin aynı kurallara göre yürütülmesi konusunda çalışmalar yapılmalıdır. Bağımlı ve bağımsız muhasebecilerin aynı değerinde sonuç ve onay verebilmelerini sağlayacak düzenlemeler yapılmalı, bağımlı muhasebecilerin de bağımsızlar gibi onay yetkileri almaları sağlanmalıdır.
- 3.** Tüm toplum bireylerinin muhasebe kavramı, ilkeleri ve kuralları konusunda eğitilmeleri sağlanmalıdır. Örnek olarak ilk öğretimin son sınıflarında muhasebe derslerinin zorunlu

ders olarak konulması, ilerde muhasebe uzmanı olmayı amaçlayan öğrencilerin lisede muhasebe uzmanlığı eğitimine başlamaları olanakları araştırılmalıdır.

4. İşletme ilgililerine anında (on-line) denetlenmiş finansal raporlar sunulmasını sağlayacak bir düzenin kurulması yönünde araştırmalara başlanmalıdır.
5. Gelecek Dünya Kongresi'nde (2010'da Malezya'daki 18. Kongrede) dünya devletlerine IFRS'nin zorunlu uygulamaya kavuşturulması çağrısı yapılmalıdır.
6. Gelecek dünya Kongresi'nde, dünya devletlerinin para değerlerini sonsuza dek sabit tutmaları, dünya ekonomistlerine, enflasyonun sistem-dışı bırakılması için çağrıda bulunulmalı, IFAC üyesi 2,5 milyon muhasebecinin bağlı olduğu kuruluşların enflasyonun dünya ekonomilerinden sonsuza dek çıkarılması için çalışma yapmaları istenmelidir.
7. IFRS'nin maliyetle değerlendirme kavramının dünya ölçeğinde kabulü ve finansal raporlamada istisnasız uygulanması için çalışmalara başlanmalıdır.
8. Meslek mensuplarının iyi eğitilmesi ve yeterli deneyim kazanmaları önem taşımaktadır. Eğitim ve deneyim sırasında aşağıdaki özelliklere önem verilmelidir.
  - a. Bağımsızlık
  - b. Tarafsızlık
  - c. Dürüstlük
  - d. Mesleki yeterlilik

Eğitim ve deneyim kazanma sırasında / sonrasında uygun mesleki yargı kazanabilmesi için yukarıdaki özelliklere önem verilmelidir.

İşletmelerde etkili bir kurumsal yönetim sisteminin kurulup geliştirilmesi, büyük ölçüde, işletmelerin içinde çalıştığı ülkelerde iyi bir açıklama ve denetim düzeninin kurulmuş olmasına bağlı bulunmaktadır.

Muhasebe mesleğinin eski gücüne yeniden kavuşması ve toplum güvenine ulaşması, işletmelere sağlıklı ve uzun yaşama olanağı sağlayacak kurumsal yönetim sistemleri açısından da yaşamsal önem taşımaktadır. Bu nedenle, işletme sahip ve ortaklarının, yöneticilerinin, ekonomi ve sosyal siyaset uzmanları ile siyasetçilerin, bu konudaki mesleki çalışmalara destek vermeleri zorunlu görünmektedir.

Çünkü yapılacak işin büyüklüğü ve çetinliği ortadadır.

### **Kaynaklar:**

Mustafa A. Aysan, "Kurumsal Yönetim ve Risk", İstanbul, 2007.  
"Ekonomi – Hukuk Kongresi, Türkiye Barolar Birliği, Ankara.

GAAP = Generally Accepted Accounting Principles – Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri

"cpaclass.com/gaap-us-bakınız: cpaaclass.com/gaap-us-01a.htm"

International Federation of Accountants" [www.ifac.org](http://www.ifac.org)

"International Accounting Standards Board" [www.iasb.org](http://www.iasb.org).

UFRS Cep Kitapçığı, 2007, Deloitte Touche Tohmatsu, 2008.

Samuel A DiPiazza, Jr. ve Robert G. Eccles, "Building Public Trust- The Future of Corporate Reporting", John Wiley and Sons, Inc, NewYork (ABD) 2002.

"Financial Reporting Supply Chain", IFAC. [www.ifac.org](http://www.ifac.org)

"Corporate Governance: A Practical Guide", Robinson Rhodes, London Stock Exchange, London. [www.Londonstockexchange.com](http://www.Londonstockexchange.com)

Jeff Frieden, "Is Global Capitalism in Trouble?", Lecture at Koc University, April 5, 2008, Istanbul.

"Enterprise Governance: Getting the Balance Right", IFAC, 2004.

"Challenges and Successes in Implementing International Standards: Achieving Convergence tı IFRS's and ISA's", IFAC, 2004.

"Rebuilding Public Confidence in Financial Reporting: An International Perspective", IFAC, 2003. [www.ifac.org](http://www.ifac.org).