



T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi

AGMER

AİK'12

5. Aile İşletmeleri Kongresi

KONUŞMALAR

Editörler

Prof. Dr. Tamer Koçel
Öğr. Gör. Mehtap Gülaçtı

Kongre Tarihi: 13-14 Nisan 2012
Konuşmalar Kitabı Yayın Tarihi: Mart 2013

İstanbul

İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları:
Yayın No: 190

Kütüphane Kataloglama Bilgisi:

5. Aile İşletmeleri Kongresi Konuşmalar
/ ed. Tamer Koçel, Mehtap Gülaçtı – İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
s. ; cm. (İstanbul Kültür Üniversitesi Yayın No;190)

978-605-4763-04-7

I. Aile şirketleri II.Yönetim

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

Baskı

G.M. Matbaacılık ve Tic. A.Ş.
100 Yıl Mah. MAS-SİT 1. Cad. No: 88 Bağcılar / İstanbul
Tel: (0212) 629 00 24-25 Faks: (0212) 629 20 13
İstanbul, Nisan 2013

İstanbul Kültür Üniversitesi

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (Agmer)

İKÜ, Ataköy Yerleşkesi, Bakırköy, 34156 İstanbul

Tel: (0212) 498 41 86

Faks: (0212) 498 41 85

E-Posta: agmer@iku.edu.tr

Web: www. iku.edu.tr

5. Aile İşletmeleri Kongresi

KONUŞMALAR

Sunuş

2008 yılında gerçekleştirilen 3. Kongre'den itibaren, kongrede sunulan bildiriler, yapılan konuşmalar ve diğer bilgiler iki ayrı kitap halinde yayınlanmaya başlamıştır. Bu kitaplardan **Kongre Kitabı** başlıklı olanı, kongrede sunulan bildiri ve diğer bilgileri içermekte, **Konuşmalar** başlıklı kitap ise kongrede yazılı metin vermeden yapılan konuşmaları ve iş dünyasından gelen konuklarımızın konuşmalarını içermektedir.

Bu çerçevede 13- 14 Nisan 2012 tarihinde gerçekleştirilen 5. Aile İşletmeleri Kongresi'nde sunulan bildiriler, Aile İşletmeleri ile ilgili diğer pek çok bilgiyi de içeren bir kaynak kitap halinde, kongre günü katılımcılara **Kongre Kitabı** olarak sunulmuştur.

Ancak bu kitapta, Kongre Kitabı'nın baskısına yetişemeyen veya kongrede sadece sözlü olarak sunulan bildiri ve yapılan konuşmalar yer alamamıştı. Daha çok iş hayatından gelen katılımcıların konuşmaları ile ilk defa 5. Kongre'de verilen "Uzun Ömürlü İşletme" ödülü alan aile işletmesi sahiplerinin yapmış oldukları konuşmalar şimdi bu **5. Aile İşletmeleri Kongresi - Konuşmalar** kitabı içinde yayımlanmaktadır.

Böylece **5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** ile bu **5. Aile İşletmeleri Kongresi - Konuşmalar** kitabı ile bir bütün olarak kongredeki tüm sunumlar ve konuşmalar yayımlanmış olmaktadır.

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

Kitabın editörlüğü yanında baskıya hazırlanmasında da büyük katkıları olan Öğr. Görv. Mehtap Gülaçtı'ya ve yine yardımları için Arş. Görv. Andaç Toksoy'a teşekkür ederiz.

Kongre kitaplarının, Aile İşletmeleri konusunda çalışan herkese ve özellikle Aile Şirketi sahip, mensup ve yöneticilerine yararlı olmasını dileriz.

2014 Nisan ayında yapılacak 6. Aile İşletmeleri Kongresi'nde görüşmek ümidiyle...

Prof. Dr. Tamer KOÇEL

Kongre Düzenleme Kurulu Başkanı

İÇİNDEKİLER

Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Programı

I. AÇILIŞ KONUŞMALARI	1
AGMER Müdürü	
Prof. Dr. Tamer Koçel 'in Konuşması	3
İKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı	7
Prof. Dr. Durmuş Dünder 'in Konuşması	
İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörü	9
Prof. Dr. Dursun Koçer 'in Konuşması	
Otto Beisheim School Of Management, WHU University, Germany	
"Avrupa'da Ve Dünyada Aile İşletmeleri: Sorunlar"	
Prof.Dr. Sabine Rau 'nın Konuşması	13
Ödül Töreni	
"Uzun Ömürlü-Köklü İşletme Ödül Töreni"	27
II. OTURUMLAR	
"YENİ TÜRK TİCARET KANUNU ve AİLE İŞLETMELERİ"	
• Prof. Dr. Ünal Tekinalp - Adalet Bakanlığı TTK Komisyonu Başkanı	39
"KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLAR, AİLE İŞLETMELERİ VE YÖNETİM UYGULAMALARI"	
• Dr. Herman Konings, Psychologist, Pocket Marketing/nXt, Belgium	51
"KURUCU SONRASI KUŞAKLARIN SORUNLARI" OTURUMU	
Oturum Başkanı: Prof. Dr. Şan Öz-Alp (E) – Anadolu Üniversitesi	
Konuşmacılar	
• Ahmet Eker - Eker Süt Ürünleri Yönetim Kurulu Başkanı	73
• Burcu Akdarı Toprak - GYİAD Bşk. / Karoto A.Ş. Yönetim Kurulu Bşk. Yrd.	81
• Saruhan Tan - GYİAD Bşk. Yrd. / YKM Yönetim Kurulu Üyesi	89

“AİLE DEĞERLERİ VE ÇOCUKLARIN YETİŞTİRİLMELERİ” OTURUMU

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Ceyhan Aldemir - Dokuz Eylül Üniversitesi

Konuşmacılar

- Ahmet Arkan - Arfesan Yönetim Kurulu Başkanı 101
- Sami Herman - Birlik Dış Ticaret Yönetim Kurulu Başkanı 109

“AİLE ANAYASASI” OTURUMU

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Alaeddin Tileylioğlu - Çankaya Üniveristesi

Konuşmacılar

- Oğuz Abaloğlu - CSA Abaloğlu Holding Yürütme Kurulu Bşk. Yrd. 124
- Dr. Mevlüt Büyükhelvacıgil - Helvacızade Yönetim Kurulu Üyesi 131

“AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA VE PROFESYONELLEŞME” OTURUMU

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu - Uludağ Üniversitesi

Konuşmacılar

- Erol Türkün - Türkün Holding Yönetim Kurulu Başkanı 157
- Metin Sürel - Sürel Grup Yönetim Kurulu Başkanı 167
- Tuncer Alpata - Alp Havacılık Yönetim Kurulu Başkanı 173

KONGRE RESİMLERİ 183

5. AİLE İŞLETMELERİ KONGRESİ

Kongre Programı

1. GÜN

13 Nisan 2012, Cuma

09.00 - 10.00 KAYIT

10.00 - 10.30 AÇILIŞ KONUŞMALARI

Açılış Seremonisi ve Açılış Konuşmaları

- İstiklal Marşı - Saygı Duruşu
- Kongre Tanıtım Filmi
- Konuşmalar

10.30 - 11.20 AÇILIŞ OTURUMU

“AVRUPA’DA VE DÜNYADA AİLE İŞLETMELERİ: SORUNLAR”

- **Prof. Dr. Sabine B. Rau** - Otto Beisheim School of Management, WHU University, Germany

11.20 - 11.35 ARA

“KIDEMLİ İŞLETMELER SERGİSİ AÇILIŞI”

11.35 - 13.00 ÖDÜL TÖRENİ

“UZUN ÖMÜRLÜ - KÖKLÜ İŞLETME ÖDÜL TÖRENİ”

Ülkemizde 1900 öncesi kurulmuş ve halen yaşamını sürdüren 14 işletmenin temsilcilerine ödülleri takdimi (Vatan Şaşmaz'ın Sunumuyla)...

ÖDÜL ALACAK İŞLETMELER

- | | |
|--|--|
| • Hacıbekir (1777) | • Sabuncakis (1874) |
| • Şekerci Cafer Erol (1807) | • Tanınmış Helvacı (1875) |
| • Gökçen Grup (1858) | • Hamamcıoğlu (1880) |
| • Kebapçı İskender – Yavuz İskenderoğlu (1860) | • Saffet Abdullah Güllaçları (1881) |
| • Erbak Uludağ Meşrubat (1870) | • Cemilzade (1883) |
| • Karaköy Güllüoğlu (1871) | • İmam Çağdaş (1887) |
| • Kurukahveci Mehmet Efendi (1871) | • Tarihi Meşhur Kanlıca Yoğurdu (1893) |

13.00 - 14.00 YEMEK

14.00 - 16.00 PARALEL OTURUMLAR

“YENİ TÜRK TİCARET KANUNU VE AİLE İŞLETMELERİ”

Prof. Dr. Ünal Tekinalp - Adalet Bakanlığı TTK Komisyonu Başkanı

“KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLAR, AİLE İŞLETMELERİ VE YÖNETİM UYGULAMALARI”

Dr. Herman Konings - Psycholet Marketing/nXt, Belgium

16.00 - 16.15 ARA

“KIDEMLİ İŞLETMELER BARKOVİZYON GÖSTERİSİ AÇILIŞI”

16.15 - 17.45 PARALEL OTURUMLAR

“KURUCU SONRASI KUŞAKLARIN SORUNLARI”

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Şan Öz-Alp (E) - Anadolu Üniversitesi

Konuşmacılar

- Ahmet Eker - Eker Süt Ürünleri Yönetim Kurulu Başkanı
- Burcu Akdarı - GYİAD Başkanı-Karoto A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
- Saruhan Tan - GYİAD Başkan Yardımcısı, YKM Yönetim Kurulu Üyesi

“AİLE DEĞERLERİ VE ÇOCUKLARIN YETİŞTİRİLMELERİ”

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Ceyhan Aldemir - Dokuz Eylül Üniversitesi

Konuşmacılar

- Ahmet Arkan - Arfesan Yönetim Kurulu Başkanı
- Sami Herman - Birlik Dış Ticaret Yönetim Kurulu Başkanı

17.45 - 19.00 KOKTEYL

2. GÜN

14 Nisan 2012, Cumartesi

10.00 - 11.30 PARALEL OTURUMLAR

“KUŞAKLARARASI DEVİR, NEXT PROJESİ”

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Mahmut Paksoy - İstanbul Kültür Üniversitesi

- **Bildiri Adı:** “İkinci ve Üçüncü Kuşak Aile Üyelerinin Güncel Kariyer Yaklaşımları Açısından Kariyer Planlarının İncelenmesine İlişkin Bir Araştırma”
Arş. Gör. Dr. K. Övgü Çakmak Otluoğlu / Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul Üniversitesi) / Esin Yeşildal (Bahçeşehir Üniversitesi)
- **Bildiri Adı:** “Aile İşletmelerinde Birinci Kuşak İle Sonraki Kuşakların Müşteri İlişkileri Yönetimine (MİY) Bakış Açılarının Karşılaştırılması ve Bir Vaka Analizi”
Öğr. Gör. Dr. Neslihan Derin / Arş. Gör. Şeyda Nur Seçkin (İnönü Üniversitesi) / Arzu Karaca Çakınberk (Tunceli Üniversitesi)
- **Bildiri Adı:** “Aile İşletmelerinde Başarılı Bir Devir Sürecinin Planlanması: NEXT Projesi”
Prof. Dr. Taner Acuner / Yard. Doç. Dr. Hasan Ayyıldız / Yard. Doç. Dr. Bünyamin Er / Arş. Gör. Nihan Aydın / Arş. Gör. İbrahim Al / Arş. Gör. Yeşim Atasoy (Karadeniz Teknik Üniversitesi)

“AİLE İŞLETMELERİNDE ULUSLARARASILAŞMA, BİLGİ VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI”

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Asuman Akdoğan - Erciyes Üniversitesi

- **Bildiri Adı:** “Türk Aile İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Deneyimleri”
Doç. Dr. Aylin Ataay (Galatasaray Üniversitesi)
- **Bildiri Adı:** “Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları: Farklılıklar, Sorunlar ve Öneriler”-
Yard. Doç. Dr. Nihat Alayoğlu (İstanbul Ticaret Üniversitesi)
- **Bildiri Adı:** “Marmara Bölgesindeki Aile İşletmelerinde Kalite ve Bilgi Yönetiminin Örgütsel İletişim Etkileri Üzerine Görgül Bir Araştırma” - Öğr. Gör. Tuna Uslu (Gedik Üniversitesi)

11.30 - 11.45 ARA

11.45 - 13.15 PARALEL OTURUMLAR

“AİLE ANAYASASI”

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Alaeddin Tileylilioğlu - Çankaya Üniversitesi

Konuşmacılar

- Mehmet Sandal - ELOPAR Yönetim Kurulu Başkanı / İSİDEF Yönetim Kurulu Bşk.
- Dr. Mevlüt Büyükhelvacıgil - Helvacızade Yönetim Kurulu Üyesi
- Oğuz Abaloğlu - CSA Abaloğlu Holding Yürütme Kurulu Başkan Yardımcısı

“AİLE İŞLETMELERİNDE KADINLAR”

Oturum Başkanı: Dr. Bahar Akingüç Günver - İstanbul Kültür Üniversitesi

- **Bildiri Adı:** “İşletmelerde Kuşaklararası Yönetim Değişim Sürecinde Önceki Kuşağın Gösterdiği Davranış Modelleri ve Bu Davranış Modellerinin Takipçinin Cinsiyetine Göre Farklılaşmasının Niteliksel Analizi”
Yard. Doç. Dr. Aykut Göksel / Doç. Dr. Belgin Aydın (Gazi Üniversitesi)
- **Bildiri Adı:** “Aile İşletmelerinde Kadın Üyelerin Rolü: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma”
Prof. Dr. Belkıs Özkara / Yard. Doç. Dr. Duygu Kızıldağ (Afyon Kocatepe Üniversitesi)
- **Bildiri Adı:** “Aile İşletmelerinde Eşleri ile Birlikte Çalışan Kadınların Sağladıkları Katkılar ve Rollerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” Dr. Gözdegül Başer (Akdeniz Üniversitesi)

13.15 - 14.30 YEMEK

14.30 - 16.15 PANEL OTURUMLAR

“AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA VE PROFESYONELLEŞME”

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu - Uludağ Üniversitesi

Konuşmacılar

- Erol Türkün - Türkün Holding Yönetim Kurulu Başkanı
- Metin Sürel - Sürel Grup Yönetim Kurulu Başkanı
- Tuncer Alpata - Alp Havacılık Yönetim Kurulu Başkanı

16.15 - 16.30 ARA

16.30 - 18.00 PARALEL OTURUMLAR

“AİLE İŞLETMELERİNDE BİLGİ, SERMAYE VE KURUMSALLAŞMA”

Oturum Başkanı: Prof. Dr. A. Can Baysal - İstanbul Kültür Üniversitesi

- **Bildiri Adı:** “Kıdemli Aile İşletmeleri: Bilgi ve Sermayenin Kökeni”
Doç. Dr. Barış Baraz (Anadolu Üniversitesi)
- **Bildiri Adı:** “Halka Açık Aile İşletmelerinin Yönetim Kurullarında Meydana Gelen Değişimler”
Öğr. Gör. Dr. İrge Şener (Çankaya Üniversitesi)
- **Bildiri Adı:** “KOBİ Ölçeğindeki Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Halka Arzı ve İMKB Gelişen İşletmeler Piyasası” - Öğr. Gör. Zeliha Sünbül Koçak (Balıkesir Üniversitesi)

“GİRİŞİMCİLİK VE MARKA YARATMA”

Oturum Başkanı: Yard. Doç. Dr. Kadri Mirze - İstanbul Kültür Üniversitesi

- **Bildiri Adı:** “Kıdemli Aile İşletmelerinde Kurum İçi Girişimcilik Araştırması”
Doç. Dr. Arzu Ülgen Aydınlık / Arş. Gör. Murat Yaşlıoğlu (İstanbul Üniversitesi)
- **Bildiri Adı:** “Aile İşletmelerinde Kurucunun Değerlerini Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Araştırma: Kayseri Örneği”
Prof. Dr. Asuman Akdoğan / Arş. Gör. Selen Oflazer (Erciyes Üniversitesi)
- **Bildiri Adı:** “Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma”
Doç. Dr. Yonca Gürol / Arş. Gör. Dr. Esin Ertemsir / Arş. Gör. Sevgin Batuk Turan (Yıldız Teknik Üniversitesi)

18.00

KONGRE KAPANIŞI

AÇILIŞ KONUŞMALARI

1. GÜN, 13 Nisan 2012

Konuşmacılar

- Prof. Dr. Tamer Koçel - AGMER Müdürü
- Prof. Dr. Durmuş Dünder - İKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı
- Prof. Dr. Dursun Koçer - İKÜ Rektörü
- Prof. Dr. Sabine Rau - Otto Beisheim School of Management, WHU University, Germany



Vatan Şaşmaz
Sunucu

Sayın Bakanım, Sayın Milletvekilim, Sayın Mütevelli Heyet Onursal Başkanım, Sayın Rektörlerim, Sayın Dekanlarım, Değerli İşadamları, Kıymetli Yöneticilerimiz ve Akademisyenlerimiz ve çok kıymetli öğrenci arkadaşlarımız...

İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER) tarafından düzenlenen 5. Aile İşletmeleri Kongresi'ne hepiniz hoş geldiniz. Merhabalar efendim...

Öncelikle katılımınız için bir kez daha teşekkür ediyoruz. Bu heyecanı bizlerle paylaştınız, burada bulundunuz, çok teşekkür ederiz...

Birazdan açılış konuşmalarımız ve ödül törenimizle programımıza devam edeceğiz. Ama değerli protokolümüz ve sevgili misafirlerimiz, öncelikle sizleri Ulu Önder Mustafa Kemal Atatürk, Aziz Şehitlerimiz ve ebediyete intikal etmiş iş adamı ve yöneticilerimizin manevi huzurunda bir dakikalık saygı duruşuna ve ardından hep birlikte İstiklal Marşımızı yüksek sesle söylemeye davet ediyorum efendim.

Değerli protokolümüz, sevgili misafirlerimiz... Kongremizin bu yıl beşincisi düzenleniyor. Türkiye'de aile işletmeleri konusunu çok yönlü olarak ele almak için bir üniversite bünyesinde kurulmuş ilk ve tek merkez olan AGMER, her iki yılda bir iş adamları ve yöneticilerimiz ve tabi ki akademisyenlerimizi ortak bir platformda buluşturmak için çabalıyor, emek sarf ediyor. Peki, ama neden? İşte bu sorunun cevabını hep birlikte izliyoruz. (Film gösterimi)

Bir kez daha özellikle bu kongrede emeği geçen herkese kocaman bir alkış rica ediyorum. Çünkü böyle organizasyonları hazırlamak kolay değil. Alkışlarınız lütfen devam etsin, hatta yükselsin, çünkü AGMER Müdürü, üniversitemizin eski rektörü Prof. Dr. Tamer Koçel'i açılış konuşmasını yapmak üzere sahneye davet ediyorum. Efendim bir kez daha teşekkür ediyoruz bu güzel, büyük organizasyon için kendisine. Değerli hocam söz sizin...



Prof. Dr. Tamer Koçel
AGMER Müdürü

Saygıdeğer konuklar hepiniz hoş geldiniz...

Bugün üniversitemizin ve üniversitemiz bünyesindeki AGMER'in, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi'mizin mutlu günlerinden birisi... Zaman ayırdığınız, bizi şerefleştirdiğiniz için sizlere hem teşekkürlerimi hem saygılarımı sunuyorum.

Bu beşinci kongre de diğerleri gibi konu yelpazesi geniş olan bir kongre... Aile işletmeleri konusundaki çalışmalar, özellikle yurdumuzda 1985 – 1990'lerden itibaren artmaya başladı. Bütün dünyada olduğu gibi bizde de ilk önce yabancı literatürde aile işletmeleri ile ilgili olarak yazılan makale kitap vs. gibi yayınların tercümesi şeklinde başladı ve yoğunluk kazandı. Fakat son zamanlarda, yavaş yavaş bize has, bizim toplumumuzun antropolojik, sosyolojik, psikolojik, kültürel yapısını dikkate alan ve çağdaş işletmecilik teknikleriyle karşılaştıran araştırmalar ortaya çıkmaya başladı. Dolayısıyla genel eğilim olarak bakarsak, biraz sonra podyumda sizlere hitap edecek olan ve vakit ayırıp Almanya'dan aramıza katılan Prof. Sabine Rau'nun sözleriyle, *"hikâye anlatmaktan"*, daha doğrusu *"başarı öykülerini anlatmaktan"* sistematik ve bilimsel araştırmaya doğru bir gidiş var. Aile işletmeleri konusu da işletme disiplini içerisinde ayrı bir araştırma kümesi, bir çalışma bölgesi olarak ortaya çıkmaya başlamış bulunuyor.

Esasında AGMER'in kuruluşu da bu doğrultuda düşünülmeli. 2004 yılında bu konunun artacak ve artmakta olan önemini görerek üniversitemiz bünyesinde bu merkez kuruldu ve aile işletmeleri konusunu bize has, bizimle ilgili olarak, bizim kültürel özelliklerimizin ne ölçüde aileye ve aileden de işletme yönetimine yansıdığını araştırmaya başladı. Dolayısıyla bu kongreleri

bu çerçevede değerlendirmek gerekir diye düşünüyorum.

Diğer yandan aile işletmelerinin öneminin artması, işletme birimlerinin öneminin anlaşılmasıyla ve toplumun -İngilizcesini söyleyeyim- **“business oriented society”** veya iş hayatına dönük yaşam veya toplum diye belki çevirebileceğimiz bir topluma doğru gelişmesiyle önem kazanmaya başladı. Günümüzde hiç ilgisi olmadığı halde borsayı takip etmeyen, döviz fiyatlarını takip etmeyen, en azından merak etmeyen kişi veya işletme hemen hemen kalmadı gibi, işiyle ilgili olsun veya olmasın. Dolayısıyla ekonomik değişkenler günlük yaşamın bir parçası haline gelmiş bulunmakta...

Tabii ekonomi deyince akla işletmeler geliyor ve işletmelerin de en önemli özelliği toplumsal refahı sağlaması, toplumsal istihdamı sağlaması ve ailenin gelirini sağlaması noktasında toplanıyor. Böyle baktığımızda gittikçe artan bir önemle karşı karşıyayız. İşte AGMER'in amacı, bunu gündeme getirmek, bunu canlı tutmak ve bize has olan özellikleri esas itibarıyla ortaya çıkararak uluslararası arenadakilerle karşılaştırmak, anlamak ve değişimi yönlendirecek önerilerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamak...

Biraz önce sayın sunucunun söylediği platform dediğimiz olay da esas itibarıyla bu... Bir tarafta sistematik araştırma yapan akademisyenler, diğer tarafta bildiğimiz tabirle *“damdan düşenler”* öyle söyleyelim yani işin içinde olanlar... Bu birlikteliğin konunun her yönüyle araştırılmasına, ortaya çıkarılmasına yararı olur diye düşünüyoruz.

Ana amaç, ömrünü sonsuz olarak varsaydığımız işletmelerin yaşamlarını aile içindeki ilişkilerin tehlikeye düşürmeden sürdürebilmeleridir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik de önemli bir faktör olarak aile-işletme ilişkilerinde esas konulardan birisidir. Geçenlerde, siz de okumuşsunuzdur, Sayın Şarık Tara söyleşisinde bir hikâye anlatıyor. Kısaca onu arz ederek sözlerimi bağlamaya çalışayım. Hikâye şu; Amerika Birleşik Devletleri'nde, bir Yahudi ailesinin çocuğu okula gidiyor ve okulda hoca bir ödev veriyor. Diyor ki *“Sizin için insanlığın yönünü değiştiren veya insanlığın tarihini değiştiren en önemli şahsiyet kimdir? Anlatınız.”* ve bunu ödüllü bir yarışma haline getiriyor. Çocuk giriyor yarışmaya birinci oluyor, ödülü alıyor, akşam eve geliyor. Yahudi ailesi akşam yemeğinde, babası soruyor: *“Ne oldu bugün?”* Diyor ki, *“Ödül kazandım”*. Tebrik ediyor nasıl bir ödül bu, birincilik ödülü... Konu neydi; konu insanlığın tarihini değiştiren en önemli şahsiyet kimdir? *“Sen ne dedin”* diyor babası. *“Ben İsa dedim”* diyor *“Jesus dedim”* diyor. Babası çok hoşlanmıyor. Bozuluyor, diyor ki *“Ne demek”* diyor. *“Musa varken İsa nerden çıktı, ne biçim iş bu?”* Çocuk diyor ki; İngilizcesini söyleyeyim *“Father wait a minute, Moses is Moses but business is business.”*

Şimdi belki bunu bizim konumuza uygularsak, aile ailedir fakat işletme de işletmedir. Dolayısıyla işletmecilik kuralları neyi gerektiriyorsa onun yapılması lazım. Ama aile içindeki ilişkiler bir şekilde karar mekanizmasına sızıyor bilerek veya farkında olmadan... Dolayısıyla alınması gereken kararlar alınamayan kararlara dönüşüyor. Dolayısıyla işletmeler yaşama gücünü, arkasından gelişme gücünü kaybediyor ve maalesef bir kısmı ya el değiştiriyor, kapanıyor veya marka olarak yaşıyor ama aile ile ilişkisi kalmıyor. Buna karşılık bazıları da yıllar da geçse; 10 yıllar da geçse, 100 yıllar da geçse yaşamını devam ettiriyor.

Ülkemizde maalesef bu anlamda belki pek çok işletme var ama bilmiyoruz araştırma eksikliği dolayısıyla... Bilebildiklerimizin bu başarılarını takdir etmek anlamında, üniversitemizin ve merkezimizin bu takdirlerini veya duygularını ifade etmek amacıyla bugün kongre içinde şu yanımda gördüğünüz sembolik çınar ağaçlarından oluşan ödüllerimizi kendilerine takdim etmek istiyoruz.

Sözlerimi şöyle başlayayım: Bu kongrenin de ana amacı daha fazla işletme kurulmasını özendirmek... Yaşayanların, daha doğrusu kurulmuş olanların nasıl daha uzun yaşamalarını sağlayabiliriz? Bunları araştırmak, çözüm yolları önermeye çalışmak... Tabi her kültür, her aile birbirinden farklı bir dünya... Dolayısıyla her aile için geçerli bir formül bulmak zaten söz konusu değil. Ama anlamak önemli...

Aile içinde, aile sistemi içinde bunu yapmak önemli... Sonuç olarak da diyoruz ki işletmeler yaşamalıdır. Çünkü işletme ailenin gelir kaynağıdır. Çünkü işletme ekonomik kalkınmanın temel birimidir. Çünkü işletme toplumdaki her bireyin gelir kaynağıdır. Çünkü işletmeler sağlam ekonomi olabilmenin hücreleridir. Çünkü işletmeler yenilikleri, inovasyonu ve değişimi gerçekleştiren birimlerdir. Canlı varlıklardır. İşletmeler yaşamalı... Kısacası *"İşletme işletmedir aile de ailedir..."*

Efendim hepinize saygılar sunuyorum. Güzel bir kongre olmasını diliyorum. Ama kürsüden ayrılmadan önce, bu kongrede emeği geçen pek çok kişi var, onlara kısaca teşekkür etmek isterim. Önce fuayedeki ikram masasında ikramlarıyla bu kongremizi zenginleştiren, burada ödül alacak diye isimlerini belirttiğimiz ve kıymetli temsilcilerinin, yöneticilerinin, bazıları ikinci, bazıları beşinci, altıncı kuşak temsilcilerinin aramızda olduğu, değerli *"kıdemli aile işletmeleri-ne"* özellikle teşekkür etmek istiyorum. Gerçi ödül dağıtımı aşamasına geldiğimizde bu teşekkürü yenileyeceğim ama şimdi dayanamadım söylemek istiyorum.

İkincisi merkezimize bu imkânları sağlayan üniversitemize başta Sayın Mütevelli Heyet Onursal Başkanımız İnş. Yük. Müh. Fahamettin Akingüç hocamıza özellikle teşekkür etmek istiyoruz. Mütevelli Heyet Başkanımız Dr. Bahar Akingüç Günver şu anda Ankara'da Sayın Cumhurbaşkanıyla görüşme halinde, bir davet için oraya gittiler. Dr. Bahar Akingüç Günver de sizlere saygı ve sevgilerini iletiyor.

İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dekanı, Bölüm Başkanı ve oradaki arkadaşlar hepsi katkıda bulundular huzurlarınızda hepsine teşekkür ediyorum. Ayrıca başta Merkezimizin Genel Sekreteri ve kongrenin de sekreteri olarak Öğr. Gör. Mehtap Gülaçtı arkadaşımız, Ebru Kудay, Andaç Toksoy, Gülsüm Gökgöz, Kemal Demircan, Burak Arkan, Kurumsal İletişim bölümündeki tüm arkadaşlar çok büyük katkılarda bulundular, onların gayretiyle bu kongre gerçekleşiyor, kendilerine de huzurunuzda teşekkür ediyorum.

Hacı Bekir yöneticisi Sayın Doğan Şahin ile Sayın Tuncer Alpata Beylere de, baştan beri merkezimiz çalışmalarına göstermiş oldukları yakın ilgi ve yapmış oldukları katkılar dolayısıyla özellikle teşekkür etmek istiyorum. Son olarak başta Sayın Rifat Hisarcıkıloğlu olmak üzere diğer pek çok kuruluştan gelen tebrik telgraflarını tek tek okumayacağım ama huzurlarınızda hepsine teşekkür ediyorum. Efendim yararlı güzel bir kongre olmasını diliyorum, saygılar sunuyorum.

Sunucu - Vatan Şaşmaz

Biz de alkışlarla değerli hocamıza, Prof. Dr. Tamer Koçel'e çok çok teşekkür ediyoruz efendim. Tekrar birlikte olacağız birazdan... Özellikle plaket takdim töreninde... Efendim devam ediyoruz şimdi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanımız Prof. Dr. Durmuş DüNDAR'ı konuşmasını yapmak üzere alkışlarla kürsüye davet ediyorum.



Prof. Dr. Durmuş Dünder
İKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı

Sayın Bakanım, Sayın Milletvekilleri, Mütevelli Heyetimizin Onursal Başkanı, Sayın Rektörlerim ve bu kongrenin hazırlanmasında emeği geçen tüm arkadaşlar, değerli konuklar ve basınımızın değerli mensupları... İstanbul Kültür Üniversitesi bünyesindeki Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma ve Uygulama Merkezi tarafından her iki yılda bir düzenlenen Aile İşletmeleri Kongresi beşinci toplantısıyla kurumsallaşma sürecini tamamlamış bulunmaktadır. Eski Rektörümüz değerli meslektaşım Prof. Dr. Tamer Koçel ve çalışma arkadaşlarının özverili çalışmasıyla kurumsallaşan AGMER'in tıpkı kuşaktan kuşağa geçen firmalar gibi çok uzun yıllar işlerini sürdüreceğine eminim. Onları tekrar kutluyorum.

Aile işletmeleri aile içinde bir kuşaktan diğer bir kuşağa devredilebilen işletmeler olup ekonominin temel kurumlarından. Aile işletmeleri sürdürülebilir büyümenin ve kuşaklararası birikimlerin devir süreciyle temel ekonomik kurumun yapıtaşlarıdır. Dünyada ve Türkiye'de birçok dev sanayi, ticari ve mali kurumun aile adıyla anılan kurumsallaşmış bir ibare olduğunu görmekteyiz. Ancak sadece devler değil daha çok küçük ölçekli kuruluşlar da kuşaktan kuşağa geçmeyi becerebilmişlerdir ve sayıları da oldukça fazladır.

AGMER kongreleri aile işletmelerinin yaşamlarını daha iyi sürdürebilmeleri, profesyonelleşmeleri, kurumsallaşmaları için yapılanlarla, yapılması gerekenleri gözler önüne seriyor ve çözüm üretiyor. Bu bağlamda Sayın Koçel ve arkadaşlarının beşinci kongrede çok güzel çalışmalarla Türkiye ekonomisine ve aile işletmelerine yararlı olacağını düşünüyorum. Kendilerini bir kez daha kutluyorum. Kongreye katılımcı ve izleyici olanlara hoş geldiniz diyor, kendilerini üniversitemiz ortamında ağırlamaktan büyük bir mutluluk duyduğumuzu ifade etmek istiyorum. Altıncı AGMER kongresinde yeniden birlikte olmak üzere hepinize sevgiler ve saygılar sunuyorum.

Sunucu - Vatan Şaşmaz

Biz de Prof. Dr. Durmuş Dündar'a bir kez daha teşekkür ediyoruz efendim, sağ olunuz... Şimdi son olarak açılış konuşmasını yapmak üzere Üniversitemizin Rektörü Prof. Dr. Dursun Koçer'i alkışlarla kürsüye davet ediyorum efendim...



Prof. Dr. Dursun Koçer
İKÜ Rektörü

Değerli Bakanım, Değerli Vekilim, Değerli Onursal Başkanım, Rektörüm, çok değerli akademisyenler, iş dünyamızın saygın üyeleri, sevgili öğrencilerimiz, değerli misafirler ve basınımızın değerli üyeleri... Son konuşma biraz avantajlı oluyor. Her ne kadar ben bir konuşma hazırladımsa da Tamer Hocamın konuşmasından sonra o yazdıklarımı okumamaya ve onun bıraktığı yerden devam etmeye niyetim var.

Tamer Hocam Aile İşletmeleri Uygulama Araştırma Merkezinin ne anlama geldiğini anlattı yani bir araştırma merkezinin bir anlamda ne anlama geldiğini anlattı. Tabi aile işletmeleri bakış açısıyla yaptı. Ben de buradan devam etmek istiyorum. Çünkü üniversitelerin üç temel görevinden bir tanesi araştırmadır. Bu merkezler değişik alanlarda kurulup kendi alanlarında ileri düzeyde araştırma yapmakla yükümlüdür ve üniversiteler de hem devlet üniversiteleri hem vakıf üniversiteleri bu merkezlere ciddi kaynak ayırmak durumundadır. Aksi takdirde zaten oralarda araştırma yapılması mümkün değildir.

Şimdi iş dünyamızda özellikle aile işletmelerinde bilimsel bakış açısının, bilimin verilerinin kullanılmasının son derece önemli olduğunu söyledi hocam ve yüzyıllar öncesinden başlayan bu aile işletmelerinin hayatlarını sürdürebilmeleri açısından bilimin her türlü verisini kullanmalarını gerektiğini, bilimin bütün yöntemlerini kullanmaları gerektiğini söyledi.

Bakın burada bir iki örnekle üniversitemizin buna bakış açısını da size anlatmak istiyorum. Bizim üniversitemizde 14 tane bu şekilde uygulama araştırma merkezi var. Bir iki tanesinin neler yaptığıyla ilgili düşüncemi aktaracağım, uygulamalar aktaracağım. Mesela bunlardan

bir tanesi kısaca BEYİNMER adını verdiğimiz bir merkezdir. Beyin Dinamiği Araştırma ve Uygulama Merkezidir. Bu merkez tıp fakülteleriyle birlikte çalışır. Bu merkez, çok disiplinli alanı içinde elektronik mühendisliğinden tutun, bilgisayar mühendisliğinden tutun, psikiyatriye kadar hepsinin olduğu ortak çalışmaların yapıldığı ve bilimin burada üretilip yayıldığı merkezdir. Bu merkez üniversitemizin Türkiye'de bu anlamda çalışan tek merkezidir. Üniversitemizin merkezleri ve bilime verdiği önemi vurgulamak açısından bunu bir örnek olarak size vermek istiyorum. Yapılan şey tamamıyla temel bilimler çalışmasıdır. Bu merkezlerin bir başka özelliği de bir beklenti, özellikle parasal anlamda bir beklenti değil, sadece ve sadece bilim üretilip yayılması gerektiği anlamındaki bir beklenti içinde olmasıdır ve bu şekilde çalışmasıdır.

Bir başka örnek vermek istiyorum. Hukuk Fakültesi içinde kurduğumuz kısaca CEHAMER dediğimiz Ceza Hukuku Araştırma Uygulama Merkezidir ve bu da toplumun hukuk alanındaki en önemli sorunlarına değinmek üzere bilimsel çalışmalar yapmaktadır, kongreler düzenlemektedir ve bu anlamda yayınlar yapmaktadır. İşte Aile İşletmeleri Uygulama ve Araştırma Merkezi için biraz önce Tamer Hocamın, önceki rektörümün, ifade etmek istediği nokta, bütün diğer merkezler için de geçerli olan bir bakış açısidir. Üniversitemiz buna çok önem veriyor ve bütün merkezleri bu şekilde destekliyor, desteklemeye de devam edecek.

Bu merkezlerin başka bir yanı da üniversitenin üçüncü evrensel görevine destek vermektir. Nedir üçüncü evrensel görevi? O da üretilen bilgiyi halka götürmektir, yaymaktır, paylaşmaktır. İşte bu merkezlerde ortaya çıkan bilgi ve bilimsel sonuçlar halka götürülür, onlara yansıtılır hem bilgilenme açısından hem de bu bilgileri kullanıp daha çağdaş gelişimler elde edebilmek açısından da son derece önemlidir. Mesela bundan önceki aile işletmeleri kongrelerinde olduğu gibi bu kongrede de sunulacak bildiriler kitap halinde basıldı, dağıtılıyor. Bu kitap, buradaki bilimsel çalışmaların, bu alanda çalışan bilim insanlarının ürettiklerinin halka götürülmesidir. Böylece bilimsel araştırma merkezlerinin üniversitenin üçüncü görevi olan bilgiyi halka götürme konusundaki desteği gerçekleşmiş olur.

Bütün bunlara baktığımız zaman bu kongreleri başından bu yana başlatan ve yürüten ama aynı zamanda üniversitemizin önceki rektörü olarak bu tür kongrelerin diğer disiplinlerde de başlaması ve devam etmesi konusunda büyük destek veren önceki rektörüm Prof. Dr. Tamer Koçel hocama çok teşekkür ediyorum huzurunuzda. Tabi bu toplantının düzenlenmesi için büyük emek sarf eden kendisinin çalışma arkadaşlarına da, ben isim saymayacağım çünkü bir tanesini unutursam çok üzülürüm, hepsine çok teşekkür ediyorum.

Bu kongreler ve buna benzer diğer kongreler üniversitemizin mütevelli heyeti tarafından da destekleniyor. Hem de çok ileri düzeyde destekleniyor. O nedenle üniversitemizin kurucusu ve Onursal Başkanımız Fahamettin Akıngüç Hocamıza da ve şimdiki Mütevelli Heyet Başkanımız Dr. Bahar Akıngüç Günver hocamıza da bu desteklerinden dolayı çok teşekkür ediyorum. Yurtiçinden, yurtdışından gelip bu kongreye bildiri sunan bütün katılımcılara şükranlarımı sunuyorum. Bütün dinleyicilere hoş geldiniz diyorum. Üniversitemizin bundan sonraki bilimsel etkinliklerinde de sizleri bir arada görmekten çok mutlu olacağımızı ifade eder saygılar sunarım efendim.

Sunucu - Vatan Şaşmaz

Bizler de sayın rektörümüz Koçer'e bu konuşması için çok teşekkür ediyoruz efendim. Güzel bir kongre olması dileğiyle şimdi ilk konuşmacımızı davet edip, ilk sempozyumumuzu başlatacağız.

Sevgili misafirler, değerli konuklar, kıymetli protokol üyelerim... Kongremizin ilk konuşmacısı Avrupa'da konusunda en ünlü akademisyenlerden birisi Almanya'dan Otto Beisheim School of Management'dan geliyor kendileri. "Avrupa'da ve Dünyada Aile İşletmeleri: Sorunlar" başlıklı konuşmasıyla kendisini alkışlarla kürsüye davet ediyorum, Prof. Dr. Sabine Rau...



Prof. Dr. Sabine Rau

Otto Beisheim School of Management, WHU University

1962 doğumlu Prof. Dr. Sabine Rau halen Otto Beisheim School of Management'da Aile İşletmeleri Merkezi yöneticisidir.

Doktora öncesi eğitimlerini Göttingen, Münster ve Münih Üniversitelerinde tamamlayan Dr. Rau 1990'da Bayreuth Üniversitesi'nde Prof. Dr. L. von Rosenstiel ve Prof. Dr. D. Gebert danışmanlığında "Organizasyonların Oluşumunda Değerlerin Etkisi" konulu doktora tezi ile doktorasını tamamlamıştır. 1991'den 1998'e kadar kendi aile şirketlerinde yönetim kurulu üyeliği yapan ve serbest çalışan Dr. Rau, 1998 – 2004 arasında Trier Üniversitesi'nde Aile İşletmeleri dersleri vermiştir. Rau, 2004 – 2006 yıllarında European Business School (EBS)'da Aile İşletmeleri Merkezi Direktörlüğü yapmış ve halen Otto Beisheim School of Management'ta Avrupa Aile İşletmeleri Merkezi Direktörlüğü ve Strateji ve Aile İşletmeleri Profesörü olarak çalışmaktadır.

Dr. Rau 2002'den beri IFERA (Uluslararası Aile İşletmeleri Araştırma Akademisi) üyesi olup 2003 – 2007 yılları arasında bu kurumun başkanlığını yapmıştır. Ayrıca 2002 – 2005 arasında FBN (Family Business Network) Yönetim Kurulu Üyeliği, 1992 – 1997 yılları arasında Witten-Herdecke Üniversitesi'nde Danışma Kurulu Üyeliği yapmıştır.

Dr. Rau'nun Aile İşletmeleri ile ilgili çok sayıda makalesi, araştırması, vak'a çalışmaları ve monografileri bulunmaktadır. Dr. Rau'nun bu çalışmalarından bazıları şunlardır. (Bu çalışmalarının büyük bir kısmı Sabine Klein adı altında yayımlanmıştır.)

YAYINLAR

1. Çift Hakemli Dergilerde Yayınlanan Makaleler

- Niedermeyer, C., Jaskiewicz, P. & Klein, S.B. (2009): "Can't get no satisfaction?" Evaluating the sale of the family business from the family's perspective and deriving implications for new venture activities, Akzeptiert zur Publikation in Entrepreneurship & Regional Development. Special Issue on "Entrepreneurial Families and Family Firms"
- Klein, S.B. (2008): Komplexitätstheorem der Corporate Governance in Familienunternehmen, Akzeptiert zur Publikation in ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft
- Klein, S.B. (2008): Commentary and Extension: Moderating the Outcome of Identity Confirmation in Family Firms, Entrepreneurship, Theory & Practice, Vol. 32 (6), 1083-1088
- Klein, S.B. (2008): Corporate Governance in Familienunternehmen. ZfKE Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 56 (1/2), 18 - 35
- Klein, S.B., Kellermanns, F.W. (2008): Editor's Note: Understanding the noneconomic-motivated behavior in family firms: An introduction, Family Business Review, Vol. 21 (2), 121 - 125
- Pieper, T.M., Klein, S.B., Jaskiewicz, P. (2008): The impact of goal alignment on corporate governance – Evidence from family influenced business. Journal of Small Business Management, 46 (3), 372 - 394
- Klein, S.B. (2007): Family Influence on Value Creation: A resource-based analysis of the value creation process in family firms. In: International Journal for Entrepreneurship and Small Business, Vol. 4 (2), 110 - 121
- Klein, S.B.; Bell, F.-A. (2007): Non-family executives in family businesses: A literature review. In: Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS), Vol.1 (1), 19 - 37
- Jaskiewicz, P.; Klein, S.B. (2007): The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses. In: Journal of Business Research, 60, 1080 - 1087
- Pieper, T.; Klein, S.B. (2007): The bulleye: A systems approach to modelling family firms. In: Family Business Review, XX (4), 301 - 319
- Klein, S.B. (2005): Beiräte in Familienunternehmen – Zwischen Beratung und Kontrolle In: ZfKE Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 53. Jg (3), 122 - 141
- Klein, S.B.; Astrachan, J.H.; Smyrnios, K.X. (2005): The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory In: Entrepreneurship Theory & Practice, 29 (3), 321 - 340
- Klein, S.B. (2004): KMU und Familienunternehmen In: ZfKE Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 52. Jg (3), 153 - 173
- Astrachan, J.H.; Klein, S.B.; Smyrnios, K.X. (2002): The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem In: Family Business

Review XV (1), S. 45 -58 Ausgezeichnet für "The best research paper in the family business field 2001" Klein, S.B. (2000): Family Businesses in Germany: Significance and Structure In: Family Business Review, XIII (3), S. 157 – 181

- Einsiedler, H.; v. Rosenstiel, L.; Rau (heute Klein) S.B. (1987): Karrieremotivation bei Führungskräften in: DBW 2/87, S. 177-184

2. Çalışmalar

- V.d. Heyden, L., Klein, S.B., & Leinen, S. (2007). The Moeller case – Innovation and tradition in a 250 year old family business; INSEAD case study.
- Klein, S.B. (2004): The Sale of the Family Business – Entrepreneurial project, strategic decision, or exploitation; INSEAD Working-Paper 2004/01/IIFE
- Klein, S.B. (2004): Familienunternehmen in Deutschland – Bedeutung und Struktur, KMU Institut der Universität St. Gallen website
- Klein, S.B. (2003): Family Business Research in German Publications 1990 – 2000, INSEAD Working Paper 2003/05/IIFE
- Klein, S.B.; Blondel, C. (2002): Ownership Structure of the 250 Largest Listed Companies in Germany, INSEAD-Working Paper 2002/123/IIFE

3. Dergilerde Basılan Vak'a Çalışmaları ve Makaleler

- Klein, S.B. (2008). Embeddedness of Owner-Managers: The Moderating Role of Values. In: Tàpies, J.; Ward J.L. (Eds.): Family Values and Value Creation. The Fostering of Enduring Values Within Family-Owned Business, Palgrave Macmillan, 2008, pp. 155-165.
- Klein, S.B. (2008). Internationale Familienunternehmen – Definition und Selbstbild. In: Rödl, Scheffer, Winter (Eds.): Internationale Familienunternehmen, Beck Juristischer Verlag, Juni 2008, 1-14.
- Klein, S.B. (2008). Wenn zwei Welten aufeinanderprallen: Familienbetriebe, Beteiligungsgesellschaften und Korruption. In: Beise, M.; Schmittmann, S. (Eds.): Geplündert? Gerettet? Durchgestartet? Wie sich der deutsche Mittelstand durch fremdes Eigenkapital verändert, Redline Wirtschaft Finanzbuch Verlag GmbH, München, 2008, pp.124-127.
- Klein, S.B.; Pieper, T.(2007): The Rau Case – Succession and strategic renewal in the family business In: Family Business Casebook Annual 2007, 99 - 125
- Poutziouris, P.; Smyrnios, K.X.; Klein, S.B. (2006): Introduction: the business of researching family business, In: Poutziouris, P.; Smyrnios, K.X.; Klein, S.B. (Eds): Handbook of Research on Family Business, Cheltenham, Northampton: Edgar Elgar, pp. 1 - 8
- Zahra, S.; Klein, S.B.; Astrachan, J.H. (2006): Theory building and the survival of family firms – three promising research directions, In: Poutziouris, P.; Smyrnios, K.X.; Klein, S.B. (Eds): Handbook of Research on Family Business, Cheltenham, Northampton:

Edgar Elgar, pp. 614 – 620

- V.d. Heyden, L.; Klein, S.B.; Leinen, S. (in Bearbeitung): The Moeller Case – Innovation and tradition in a 250 year old family business; INSEAD Case study
- Klein, S.B. (2003): Der strategische Wandel während des Nachfolgeprozesses in Familienunternehmen In: Schmeisser, W.; Krimphove, D.; Nathusius, K. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensnachfolge, S. 23 – 60, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Klein, S.B. (1999): Erben lassen - Psychologische Aspekte der Unternehmer-nachfolge In: v. Rosenstiel, L. und T. Lang-von Wins (Hrsg): Perspektiven des Unternehmertums, S. 208 – 230, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel
- Klein, S.B. (1998): Chandel AG, Fallstudie zum Wertewandel in : Domsch, M.; L. v. Rosenstiel (Hrsg): Führung von Mitarbeitern, USW-Schriftenreihe, 2. überarb. Auflage

4. Monografiler ve Yayınlar

- Poutziouris, P.; Smyrnios, K.X.; Klein, S.B. (Eds)(2006): Family Business Research Handbook, Edgar Elgar, Cheltenham, Northampton
- Klein, S.B. (2000): Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen, Lehrbuch, Wiesbaden: Gabler. (2. überarbeitete und erweiterte Auflage 2004)
- Klein, S.B. (1991): Der Einfluß von Werten auf die Gestaltung von Organisationen, Dunker und Humblot, Berlin, zugleich Dissertation Universität Bayreuth, 1990
- Von Rosenstiel, L.; Einsiedler, H.; Streich, R.; Rau (heute Klein) S.B. (Hrsg) (1987): Motivation durch Mitwirkung, Stuttgart: Schaeffer, USW Schriftenreihe

DİLLER

- Almanca: Ana dil
- İngilizce: Çok İyi
- Fransızca: İyi
- İspanyolca: Orta
- İtalyanca: Başlangıç

“AVRUPA’DA VE DÜNYADA AİLE İŞLETMELERİ: SORUNLAR”

Salonun manzarası iyi görünüyor. Hepiniz hoş geldiniz ve herkese beni burada ağırladığınız için teşekkür ediyorum. Duyduğunuz üzere ismim Sabine Rau ve sizi çok özel bir yolculuğa çıkarmak için davet edildim. Öncelikle sunumumu İngilizce yapacak olmamdan ötürü çok özür dilerim. Hayal edebileceğiniz üzere Türkçe sunum yapacak kadar iyi değilim, bu yüzden lütfen özrümü kabul edin.

Bu yolculuğun anlaşılabilmesini için size biraz kendimden bahsetmem gerekir. 1903 yılında büyükbabam tarafından kurulan, şu anda üçüncü jenerasyon aile işletmesi olan bir aileden geliyorum.

2. Dünya Savaşı öncesinde özel balina filolarında yağdan margarin yapımıyla uğraşıyorduk. Ondan beridir uzun bir süreç geçirildi. Aile işletmesi olan bir ailede büyümenin ve daha sonra akademik hayata atılmanın önemli bir unsur olması ile aile içerisinde ne tip konuşmalar geçtiğini tahmin edebilirsiniz. Okuduktan sonra babama psikoloji alanında doktora yapmak istediğimi ve aile işletmeleri hakkında bir yazın oluşturmak istediğimi söylemek için eve döndüğümde bana aile işletmeleri hakkında yazı yazamayacağımı söyledi. Çünkü her işletme bir diğerinden o kadar farklıdır ki aile işletmeleri hakkında akademik bir çalışma yapmanın herhangi bir yolu yok, dedi.

Bugün sizi aile işletmelerine akademik açıdan bakmanın önemli olduğuna umuyorum ki ikna edebilecek olduğum bir yolculuğa davet etmek istiyorum. Bu işletmelerimize, iş yeri sahiplerine, müdürlere ve aynı zamanda hizmet sağlayanlara daha iyi çalışabilmelerine yardımcı olabilmek adına önem taşıyor. Ve aynı zamanda bu konuyu inceleyen akademisyenlere çalışmalarını içerisinde bu konuyu daha iyi anlayabilmelerinde yardımcı olmak adına da önemli... Çünkü onların çalışmaları aile işletmelerinin daha iyi bir iş çıkarmalarına yardımcı olmasından ötürü değer taşımaktadır.

Öğrendiğim kadarıyla Türkiye’de fazlaca aile işletmesi mevcut. Dolayısıyla bu konuya değinmek hem bu ülke hem de Almanya için çok gerekli... İstanbul Kültür Üniversitesi tarafından ağırlanıyor olmaktan onur duymaktayım, nitekim bu üniversite de benim okuduğum okul gibi ismini okula veren bir girişimcinin vakfı tarafından desteklenmekte... Bazılarınız Metro Perakende Satış zincirini biliyor olabilirsiniz, o da bu perakende şirketinin kurucusuydu. Şimdi ise girişimcilik yolculuğuna bir bakalım.

Nereden geldik, nereye geldik ve nereye gidiyoruz ya da nereye gidebiliriz... Aile işletmeleri hakkında ne biliyoruz? Akademik kariyerime ilk başladığımda her şeyin çoğunlukla aile işletmelerinin “*ne olduğuyla*” ilgili olduğunu hatırlıyorum ve eğer ne hakkında konuştuğumuzdan emin değilsek sonsuza dek bir sonuca ulaşmadan konuşmaya devam edebileceğimizle ilgili ilginç bir konferansa katılmıştık. Öyleyse hisseleri göz önünde bulunduralım. Neredeyiz? Bir yönetim ve mülkiyet söz konusu olduğu sürece aile işletmesi olarak adlandırdığımızı biliyoruz. Bir aile işletmesi genellikle kontrolü elde tutma ve bu kontrolü aile içinden çıkarmama niyetindedir. Aksi takdirde bu bir aile yatırımı olur. Bu biraz karışık olabilir. Bildiğimiz bir diğer şey ise aile cephesinin klasik hisse bazlı isimsiz şirketlere uymadığıdır.

Üniversitedeki zamanınızda nasıl bir deneyim kazandınız bilmiyorum ama ben Münster ve daha sonra Münih'e gittiğimi hatırlıyorum. Şok olmuştum. Bu aile işinden geliyor olmam nedeniyle... Öğretilen şeyleri inceledim. Öğretilenler çoğunlukla ABD merkezli olan hisse bazlı şirketlerle ilgiliydi. Bu da sanki gördüğümüz gerçek dünyadan bağımsız olarak kendi sınırlı deneyimim içerisindeki dünyadan bir şeyler duymak gibiydi. Şimdi ise verileri biliyorum, çünkü bunun üzerinde bir takım araştırmalar yaptım. Ciro su 500 milyar avronun üzerinde olan Alman şirketleri hakkında... Bütün bu şirketlerin arasında %48'i aile şirketi idi. Aile içerisinde %50 eşitliği amaçlıyorsak daha yakın bir tanımlama olacaktır. Yani Almanya'nın en büyük şirketlerinin yarısı aile etkisi altında...

Eğer aile şirketleri için ekonomik olmayan değerler de ekonomik olanlar kadar önemliyse, Danny Miller'ın işaret ettiği gibi, ekonomik olmayanlar kadar ekonomik değerlerle de çalışan işletmeleri nasıl uzun ömürlü kılabilceğimizi anlayabilmek adına, araştırmalar konusunda daha derin bir çalışma yapabiliriz. Bunu da aile şirketlerinin karakteristik özelliklerinden biri olarak biliyoruz. Ve bu da aile işletmesi olmayan bazı işletmelerin delice kararlarını açıklıyor. Aile şirketlerinin, aile şirketi olmayan işletmeler için yapılmış olan araştırmalarda akılcılığa bağlı kalmadığı gözlemlenmiştir.

Size bir örnek vereyim. Bir strateji danışmanı olarak, çok önemli ve dünyaca tanınmış bir şirket olsanız bile aile şirketlerine proje satmayı denerdiniz mi? Neden mi? Bakın ortaya ne çıkıyor? Tutumluluk. Sizin paranıza karşı oldukça dikkatli davranırlar. Yüklü bir danışmanlık faturası öderken kendi paranız, ailenizin parasından ziyade tanımadığınız bir hissedarın parasını harcamak daha kolay gelir. Kayınvalidenizin bir sonraki yönetim kurulu toplantısında size neden danışmanlık için bir milyon ödediğinizi sorduğunu hayal edebiliyor musunuz? Buna değinmişken, bu tip durumlarda biraz daha nedensel olmanızı sağlayalım.

Şahsiyetçilik... Burada kontrolden kastım, ne yapılacağına aile işletmesi sahibi olarak benim karar verdiğimdir. Hepiniz demokratik bir biçimde, saçma ama ne yapmak istediğimi bana söyleyebilirsiniz. Ben kararında net olduğum, kontrolün de bende olduğu sürece, onu yapacağım. 1960'lı yıllarda babam aile işletmesini yürütüyordu ve margarin üretimi yapıyorduk. Güney Almanya'da bir yerlerde arkadaşlarıyla beraber çok uzun geceler geçirdi. Gece dört gibi acıktılar. Yemek yemek için restoran işleten bir kadına gittiler ve kapıyı çalıp yiyecek bir şeyleri olup olmadığını sordular. *"Haydi çocuklar, içeri girin, işte menü"* diyor kadın ve babam da hayır olamaz diyor, saat gecenin dördü. Fark etmez diyor kadın. Babam diyor ki *"bunu nasıl yapıyorsunuz?"* ve o da cevap veriyor *"Hafta sonu hava güneşliyse eğer öğle yemeğinde 250 yemek satıyorum ama eğer yağmurluysa 20'yi zor buluyorum. Ben de büyük porsiyonlar halinde pişiriyorum ve porsiyon porsiyon donduruyorum ve eğer biri gelip bir şey seçip sipariş ederse, diyelim ki çorba ya da her neyse, porsiyonu çıkarıp ısıtıyorum."* Bu 1960'ların ortalarının sonuna doğru oluyor. Babam eve döndü ve bir iş kurmaya karar verdi: Dondurulmuş gıda satışı. Ana kısma geri döndük. Şahsiyetçiliğe... Ona bunu yapmamasını söyledim. *"Şirketini mahvedeceksin, aileyi mahvedeceksin, o yüzden bu delice fikir üzerine para harcamayı bırak."* Ama özelselcilik... O bu trajediyi takip etmeye karar verdi. 1991'de vefat ettiğinde günde 350.000 yemek satıyorduk. Hiçbir aile şirketi olmayan işletme işe bu şekilde başlamaz.

Araştırmaya geri dönelim. Deliymiş gibi görünen iş adamlarına, aile şirketlerine bazı dengeleri kontrol edebilmek amacıyla bölümler hazırlamak için biz araştırmacılar nasıl yardım edebiliriz? Gerçek fikirler, iyi fikirler ve tehlikeli fikirler bölümleri... Bu henüz yapılmış değil. Hala yapılacak birçok şey ve yürütülebilecek birçok araştırma var. Sadece çok az üye, benim meslektaşlarım, 150 en önemli aile işletmesinin bibliyografik belgelerini yayınlayacak ve yayınlanmış olan aile işletmeleri belgelerini takip edecekler. Ve görebildiğiniz üzere bu 2000 yılının başına kadar sabitti ancak sonrasında inanılmaz derecede arttı. 1990'lı yıllarda bir akademik meslektaş aile işletmeleri üzerinde araştırma yaptığımı ilk söylediğimde tepkisi dönüp gitmek oldu, artık ilginç biri değildim, çünkü aile işletmelerinde doğru bir çalışma yapılması rastlanırdı değildir. Bugün birine aile işletmelerini incelediğinizi söylüyorsunuz ve hemen ilginç bulunuyor ve *"bundan biraz daha bahsedebilir misin?"* deniliyor. Bu içinde anlam bulabileceğiniz bir şey ve bu araştırmayla ya da aile şirketleriyle iş yapmakla değil öğretmeyle alakalı.

Zamanla daha fazla aile işletmesi dosyaları ve aynı zamanda aile şirketi olmayan işletmelerce işletilen aile şirketleri araştırma sonuçları görüyorum. Şahsen bu gelişmeyi takdir ediyorum. İşte Alman yolculuğundaki kurucu yöneticiler için aldatici kısım da bu. Üzgünüm ama birkaç teorik gelişime ve teoriye göz atmamız gerek. Dolayısıyla sizi her detaya inmemeye davet ediyorum. Önemli olan şeylerden bir tanesi de hepimiz akademik altyapıdan geliyoruz ve aile işletmelerindeki bizim çalışmalarımızdan faydalandığını umduğumuz kişiler de nereden geldiğimizi anlıyor.

Aile işletmeleri konusu ABD'de 50'li yılların sonlarında, 60'ların başlarında gelişmiş olan bir alan. Peki, şimdi onlara ne oldu? Bildiğim ilk iki doktora tezinin biri Yale'de diğeri de Harvard'da John Davis tarafından yazılmıştı. Şimdiye kadar da ne Yale ne de Harvard'ın aile işletmesinde kürsüsü olmadı. Peki, neden bunu araştırdılar? Çok basit. Bir vakıf tarafından işletiliyorlar ve ödenek alabilmek için aile işletmeleri ve girişimcilere erişmek istemişlerdi. Yani aile işletmeleri araştırmasının yürütücülerinden biri her zaman paraydı. Diğeri ise terapi...

Babama bundan ilk bahsettiğim zamanı hatırlıyorum da neredeyse beni kovuyordu. Çünkü terapi ailemizde geçen bir kelime değil. Özellikle Amerika'da aile terapistleri var. Terapi yaptıkları zaman masanın etrafında oturan ve başlarına bela açan dört, beş altı kişi olduğunu fark ediyorlar. Bir tarafta anne, baba ve 2 çocuk var ve beşinci sandalyede de işletme ve işletme aileyi etkiliyordu. Yani danışmanlık ve ödeneklerden başlayan bir kısmı vardı ve diğer bir kısmı da terapiydi. Bu başlangıcın akademik dünyada kabul görececek bir yer olmadığını tahmin edebilirsiniz.

Dolayısıyla, akademik dünyada kabul görmek isteyen, ayıplayan kişilerin aile şirketlerini incelemeye başlaması epey bir süre aldı. İlk başta yönetim, kurucular ve danışmanlıkla hareket eden aile üçlü serbest çember modelimiz vardı. Daha sonra zamanı da içerisine dâhil ettik. Çünkü her şey olduğu gibi kalmıyor, özellikle de aile şirketlerinde. Ve şimdi ise sonunda size sunmak istediğim bir açık sistem modelini ortaya çıkardık. Çünkü bu açık sistem modeli aile işletmelerinde ne olduğunu anlayabilmek adına bizim gibi araştırmanın alakasız kısımlarını ve genel geçerlikten çıkmış olan şeyleri tanımlayabilmek için araştırma yapan kişilere yardımcı olacak. Önce işletmeleri kurucularının kendilerine de alacak oldukları kararlarda bir başkasını

nasıl etkileyeceğini anlamasına ve hizmet sağlayıcılarına ve aile işletmeleri danışmanlarına projelerini daha iyi kavramsallaştırabilmelerinde yardımcı olacak.

Önce aile işletmelerindeki bildiğimiz dezavantajlarına bakalım. Rapor edilen şeylerden biri aile işletmelerinin, aile işletmesi olmayanlara göre daha fazla risk aldığıdır. Ve aranızda araştırma yapan herkesin bunu sorgulamasını istiyorum. Çünkü bu sonuç riskin tanımına bağlıdır. Genellikle “risk dağıtımı”, “düşük risk” sözlerini kullanıyoruz. Bir işletmeyi çok iyi anlıyorum ama diğerlerini anlamıyorum. Çeşitlilik, çeşitlilik olmamasından daha riskli olabilir. Halen araştırma sonuçlarında eksikler var. Bunların başında düzenleyici değişkenler gelir. Eğer düzenleyici değişkenler risk isteksizliğini artırıyor veya azaltıyorsa, bu bir dezavantaj veya aile şirketi için avantaj olabilir.

Araştırma kısıtlamaları... Hepiniz sadece aile ile ilgilenmemenizle ilgili çeşitli uyarılar duymuşsunuzdur. Bu kayırmacılığa çekilebilir. Karşılıklı özgecilik ve benzeri gibi problemler yaratabilir. Öyle ya da değil. Çünkü yine duruma göre değişkenlik gösterecek. Sunumumun sonunda size araştırma projelerimden bir örnek vereceğim. Bu projede aile üyelerini bir sonraki jenerasyon için birleşiminin aslında bir avantaj değil dezavantaj olduğunu gösteriyoruz. Ancak sadece bir dal ile ilgili ve sadece bir örnek için geçerli. Ve vekâlet çekişmeleri de olabilir.

Basitçe şöyle düşünün. İki küçük erkek kardeşim var ve şirketin başına geçmek için babamın ölümü üzerine tartıştık. Neden? Çünkü yıldızımız barışmadı. Şirketi nereye götüreceğimiz ile ilgili çok farklı fikirlerimiz vardı. Kimin hangi rolü üstlenmesi gerektiği ile ilgili çok farklı fikirlerimiz vardı. Dolayısıyla bir aile şirketi olmanın açıkça bir dezavantajı var. Ama bazı avantajları da var. Onları da gösterelim. Bunu aramızdaki araştırmacılar için söylüyorum, aile işletmeleri uzun ömürlü olduğu zaman daha karışık durumlar ortaya çıkıyor. Bugün performans ölçümü yaptığımızda ve finans dünyasından kişilerle, meslektaşlarımla ya da müdürlerle konuştuğum zaman hepsi oldukça uzun ömürlü olduklarını söylüyorlar. Ne kadar uzun ömürlü oldukları sorulduğunda da 3-5 yıllık cevabı alınıyor.

Aile işletmelerinin uzun ömürlü olması en az bir jenerasyon boyunca süregelmiş olması demektir. Öyle değil mi? Elbette bir sonraki yıl da ayakta kalabilmeniz için para kazanıyor olmanız gerekir, aksi takdirde asla bir sonraki jenerasyona geçemezsiniz. Ancak amaç bu değil. Bu sadece asıl amacınız olan sürdürülebilirliğe ulaşabilmeniz için gerekli olan koşullardan biri. Aile işletmelerinin farklı şekillerde sermayeleri mevcut ve bu da takdir ettiğim bir şey. Çocuklarımızın çevresindeki grup aile işletmeleriyle ilgili çok iyi bir araştırma yaptı ve bu arada oradan da temel stratejiyi yeniden oluşturup kaynak kombinasyonlarının kara kutusunu açtı.

İnsan ve toplum sermayesi... Aile şirketleri görev bilgisini çok farklı şekilde aktarıyorlar. Görev bilgisini çocuklarımıza her yaşta aktarıyoruz. Onları yanımızda götürüyoruz. Tedarikçilerimizi, müşterilerimizi, bankacılarımızı tanıyorlar. Dolayısıyla görev bilgisi araştırma yoluyla erişilmesi zor olan çok farklı biçimlerde aktarılıyor. Bu olmadığı takdirde çabalıyoruz ve gerçekleşiyor.

Aile organizasyonu sermayesi... Bir işletme içerisinde bulunan aile büyük ihtimalle ailedeki iletişimini, örneğin aile dışı müdürler ile şirket içerisindeki iletişime aktaracaktır. Bir aile olmaktan bir şirket olmaya tamamen değişemiyorsunuz, özellikle bu ikisi oldukça birleşik ise.

Uzun vadeli sermaye... Üzgünüm ama zor zamanlardan geçiyoruz herhangi bir kâr payı ödeyemeyeceğiz, tek yapacağımız uzun ömürlü olacak olan bir alanda yatırım yapmak. Önümüzdeki beş yıl içinde kâr payı ödemesi yapılmayacak olmasından ötürü özür dilerim. Bu yüzden lütfen ailemizin, aile şirketimizin birer üyesi olmaktan gurur duyun ve yönetim olarak bizim en doğrusunu yapacak olduğumuza güvenin. Eğer doğru bir iletişim yolunuz varsa, uzun vadeli sermayeniz size kısa ömürlü isimsiz şirketlerin atılım yapamadığı yeni piyasalar, yeni inovasyonlar getirecektir.

Dolayısıyla aile şirketi için rekabetçi bir avantaj ve sermayenin ayakta kalabilirliği söz konusu... *“Zor zamanlardan geçiyoruz anne, bankaya mücevherlerini götürebilir misin? Paraya ihtiyacımız var.”* Bunu sadece bir aile işletmesi söyleyebilir. Kimisi bunu reddedecektir kimisi de etmeyecektir. Her ikisi için de hikâyeler mevcut. Ve evet, aynı zamanda düşük vekâlet maliyeti de var ki bu da eğer ailenizde güvene dayalı bir sistem varsa bu güveni işletmenize aktarabilmeniz ve her şeyi görüntüleme ve güçlendirmeye ihtiyaç duyan şirketler üzerinde kesin bir avantaj sağlamanız anlamına geliyor.

Pekâlâ, öyleyse olduğumuz nokta bu ve eğer ailenin etkisi altında kalan bir işletme olması fikri ile yola çıkarsak, her detaya inmeden, iki alt sistem göreceğiz. Burada ailenin etkisi işletmenin içine giriyor. Bunu anlamaya çalışalım. Çok basit. Liderlik... Aile ya liderleri seçiyor ya da kendisi lider konumuna geliyor. Mülkiyet... Yani, bunlar aile ve işletme arasındaki bağlantılar. Bunun dışında, merkezde bir bireyiniz var ve genellikle birinci ve ikinci jenerasyonda, bu birey oldukça güçlü durumda. Eğer girişimcinin karar alma durumundaki psikolojisini anlamazsak, aile şirketlerinin neden belirli şekilde davrandıklarını anlayamayız. Karardan bireyi bağımsız tutamayız. Girişimcilerin, kurucu yöneticilerin aldıkları kararları etkileyen çeşitli psikolojik, fiziksel ve manevi sorunlar mevcuttur. Bu da, eğer böyle bir modeliniz yoksa ilk bakışta anlaşılması çok güç olan bir şey. Burada eğer kurucu yönetici bir sonraki jenerasyonda veraset bazında şirketi kimin yönetmesi gerektiği hakkında bir karar alırsa aynı zamanda aile sistemine aile olarak zarar verebilecek olduğu sinyalini verir. En iyi varis lideri seçti. Aileye zarar verdi. Aile çırpınmaya ve yönetim sistemine zarar vermeye başlar. Bu karar aile şirketi olmayan bir işletme için uygun bir karar olabilirdi. Bu kurucu şirketi uzun vadede mahvetmektedir.

Aile şirketlerinin karmaşık olduğunu anlamamız gerek ve sadece seviyeler ve alt sistemler arasındaki bağlantıyı görebilsek bunu nasıl daha iyi bir şekilde düzenleyeceğimizi anlayabiliriz. Ve evet, elbette çevresel sistem diye bir şey var ancak biz ona değinmeyeceğiz çünkü aksi takdirde yarın sabahın önce buradan çıkamayız.

Şimdi buna pratik olarak ele alalım ve akademisyenlerin bu sorunları çözmek adına yapabileceklerine bakalım. Bazı gayet ilgi çekici sorular mevcut. Bunlardan sadece dördüne değinmek istiyorum. Ailenin işletmeyi etkilediğini ve ailenin de işletmeden etkilendiğini düşünürsek, kendimizi babamın yerine koymuş oluyoruz: Ailemi nasıl bu aile işletmeye kaynak katacak bir şekilde anlayabilir ve düzenleyebilirim ki rakibim olan, aile işletmesi olmayan bir şirket bunu kopyalayamasın?

Bunu araştırmaya aktarıyoruz. Avantajlı bir rakip için değiştirilemez ve kaçınılmaz bir ata-

manın söz konusu olduğu, değerli yeteneklerin olduğu bir kaynak konusunun tam ortasında.

Bunun bir de akademik tarafına bakalım. Akademik açıdan bu zamana kadar ne yaptık? Çok fazla bir şey yok. Kavramsal açıdan bazı meslektaşlarım işletmelerin ve işletme içindeki kaynakların sonucu nasıl etkilediğine değindi. Burada tekrar çocuğum Juan Lokavegel ve aileden işletmeye geçen kaynak akışını inceleyen David Sirmann ile çalıştık. Kara kutu ailesiyle ilgili hiçbir şey bilmiyoruz, ama bu aile sizi korkutmasın. Sürecin gözbebeği ile ilgili ya da kısıtlamalarıyla ilgili bir şey bilmiyoruz. Bununla ilgili bazı deneysel çalışmalar yaptık ve tekrar çoğunlukla işletmenin sonucu nasıl etkilediğiyle ilgili araştırma yapıldığını görüyorsunuz.

Kimberly Eddleston ve Fran Kellermans ve diğerleri biraz aile elementlerinin işletmenin akıbetini nasıl etkileyebileceğini ele aldılar. Ama bu halen tartışmaya açık ve siz de aile işletmesine şirketi kurtarabilmek adına aileyi nasıl düzenleneceği hakkında biraz daha duygusal yaklaşabilmesi için yardımcı olabilecek şeyleri eklemeye davetlisiniz.

Sıradaki soru, yöneticilik sistemi... Herhangi bir çekişme olmadan ya da minimum çekişme ile mümkün olan en düşük sistem maliyetini elde edebilmek için nasıl bütün aile işletmeleri için bir yöneticilik sistemi kurabiliriz? Bu soru sorulduğundan beri tartışılmaktadır. Çünkü eğer özelleştirilmiş bir yöneticilik sistemini göz ardı edersek ve önümüze çıkacak birçok çekişme varsa o halde bir çekişme maliyeti çıkacaktır. Mantıksız... Öyleyse bir çeşit dengeye ihtiyacımız var. Bu liderlik sisteminin etkisi, işletmenizin etkisi, işletmenizin büyüklüğü ve kaç tane piyasada iş yapıyor olduğunuz, kaç tedarikçinizin olduğu, işletmenizin büyüyen işletmelerle ya da düşüşteki işletmelerle uyumlu oluşu ile alakalı olabilir.

Aile sorusu... Tüm dünyaya yayılmış bir şekilde yaşayan en küçüğü 18 en büyüğü 88 yaşında olan 100 kişilik bir aileniz var mı? Hepiniz çocukların annesi ya da babası mısınız? Farklı bir yöneticilik sistemine ihtiyacınız var. Yani bakabileceğimiz şey, *"belirli bir şirket için özel hazırlanmış bir yöneticilik sistemi bulabilmek adına aileyi, liderliği, işletmeyi ve mülkiyet sisteminin karmaşıklığını nasıl göz önünde bulundurabiliriz"* olacaktır. Bu da tekrar fikirlere açık ve tartışılabilir. Herhangi yapılmış bir deneysel araştırma yok ve ben de hepinizi özel hazırlanmış bir sistem geliştirebilmeleri için işletmelere yardımcı olmak adına yöneticilik sisteminin karmaşıklığı ile nasıl aile işletmeleri sisteminin karmaşıklığı dengelenebilir ve bunu nasıl anlayabiliriz konusunu incelemeye davet ediyorum.

İki tane daha ilgi çekici sorumuz var ve sonra sizin sorularınızı almaktan mutluluk duyacağım. Eğer bireyin ekonomik olmayan şekilde işletme üzerinde temel bir etkisi varsa aile, liderlik, işletme ve mülkiyet hakkında etkilenmiş olur. Bu fikri nasıl bir şekilde çıkar sağlar hale getiririz ve kavramsallaştırabiliriz? Luis Gome-Mejia bunun bir çeşit sosyal duygusal değer olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ekonomik olmayan bir menfaat... Her aile işletmesi üyesi işletmenin sahibidir. Dolayısıyla, değer oranı yine değerlerden etkilenmektedir. Ancak araştırma temel olarak pozitif ve negatif sonuçlara odaklanmıştır ve tekrar tartışmaya açıktır. Bunun hakkında ne biliyoruz? Aile şirketi sahipleri sosyal duygusal değerleri korumak adına finansal kayıpları kabul etmektedir. Bunu tartışalım. Hala kayıpları kabul edebilmemiz artık etmememiz gerektiğini anlayacağımız yer neresidir? Bunu biraz araştırdık ve aile şirketlerinin halka

arz edilmesiyle ilgili çok ilginç farklı teklif fiyatları ile karşılaştık. Günün sonunda fiyat aile işletmesi olmayanınkinden göre %7 daha artmıştı. Yani aile işletmeleri sahipleri halka arz edilirken parayı masaya koyuyorlar. İyi bir şey mi, kötü mü? Bilemiyorum.

Aile işletmelerindeki en son ve bitmek bilmeyen konu büyüklük testidir. Veraset, mülkiyet ve liderlik veraseti konularına değineceğim. Verasetin daha iyi organize edilebilmesi adına aile işletmeleri sahiplerine araştırma yaparak nasıl yardımcı oluyoruz? Bu arada başarılı bir veraset nedir, fikri olan var mı? Önemli farklı noktalar mevcut... Minimumu şu: İşletme hala ayakta ve az çok iyi gidiyordur ve aile hala birbiri ile iletişim içerisinde. Diğer önemli nokta: Hem işletme iyidir, aile iletişim içindedir ki bu çok önemli, hem de aile hala işin içindedir. Benim ailem ilk büyük, başarılı aile işletmesi verasetini yapmıştır. Tüm işletmelerle birlikte üçümüz de hala piyasadayız ve iyi iş çıkarıyoruz. Aile hala birbirini "sevmek" biraz fazla olur ama birbirinden hoşlanıyor ve birbirimizi destekliyoruz ama artık hiç birimiz işletmeden bir pay almıyoruz.

Başarılı veraset; aile şirketinin ailede kalmasını istiyoruz ama aynı zamanda ailenin de bir arada kalmasını istiyoruz. Ne yapabiliriz? Veraseti düşündüğümüzde kuruculuk tarafından olduğu kadar aile tarafından da etkiler mevcut. Şimdi ise bu pratik olarak alakalı olan soruyu bazılarınızın hoşuna gidebilecek bir araştırma alanına yöneltmek istiyorum. Neden veraseti bir değişim süreci olarak görmüyoruz? Bir dakika düşünün. Bu büyük bir stratejik değişim, değil mi? Bu bir süreç ve değerlerle hareket ediyor. Pekâlâ, o halde eğer veraseti bir stratejik yenileme ya da değişim süreci gibi bir kavramsallaştırma olarak kabul edersek, o zaman bir risk olmaktan çıkıyor. Şirketi yeniden konumlandırmak için büyük bir fırsat haline geliyor. Bir kere şirketi nereye götüreceğinize karar verdikten sonra, kimi yerine geçireceğinizi biliyor olmanız gerekir, çünkü mantıken bu sonuca varılır. İnsan bazında düşünmeniz özellikle, üçüncü, dördüncü ya da beşinci jenerasyonda tehlike arz edebilir. Bu ilk jenerasyondan ikinciye geçerken işe yarayabilir ama en geç ikinciden üçüncüye geçerken artık işe yaramayacaktır.

Sürecin evrimleşmesi açısından stratejik değişim süreçlerinden ne öğrendik? Bu sizinle paylaşmak istediğim son fikir. Umarım bu konuyu buradan alıp üzerinde birçok araştırma yaparsınız. Eğer veraseti bir değişim süreciymiş gibi kavramsallaştırırsak kurucuları, aileyi ve aile dışı idarecileri hazırlayabiliriz. Onlara aileyi, mülkiyeti, liderliği ve işletmeyi anlatabiliriz. Aile işletmelerinde hangi işletmenin aileye ait olduğunu dahi bilmeyen bir sonraki jenerasyon üyelerini gördüm. Onları yerinize geçirmeyin, çünkü onlar sorumluluk sahibi olmayacaklardır. Onlara veraset sürecini öğretin. Bazı yönetsel yetenekler kazanalım. Zararlı olmayacak bir şekilde çekişme kavramını edinmeye çalışın. Bazı çekişme örnekleri daha iyi sonuçlar doğurduğu için iyi ve önemli örnekler. Ama eğer birbirinden hoşlanmamaları ya da annesinin hep bir çocuğunu diğerine tercih etmesi gibi durumlardan doğan ilişkisel çekişme söz konusuysa bu bizim ihtiyaç duyduğumuz şey değil. Dolayısıyla, buna hazırlıklı olun.

Pekâlâ, neden veraset dışarıdan bir etkiyle başlamak zorunda? Neden stratejik süreçlerimizde de yaptığımız gibi verasetin gerçekleşmesini de biz planlamıyoruz? Böylece veraseti biz başlatmış oluruz. Asıl soru bunu kimin, ne zaman ve nasıl yapacağıdır. Buna bir cevap bulacağız. Ondan sonra hiçbir gerçeğin artık geçerli olmadığı bir kopuş fazına gireceksiniz. Ama yeni olan ise henüz kurulmamıştır. Bu fazdayken hayal kurabilirsiniz. Bunu çok uzun süre

yapmayın, aksi takdirde müşterileriniz başka bir tedarikçi aramaya başlayacaktır. Ama evet, hayal kurabiliriz. Şirketi nerede konumlandırmak istediğimizi, birlikte ne yapmak istediğimizi, bunu birlikte nasıl yapacağımızı, bunun şimdiki ve potansiyel müşterilerimizin gerçekten takdir edeceği bir şey olup olmadığını, kaynakların elimizde olup olmadığını veya bunu yapabilmek için kaynakların beraber mi alınacağını düşünebiliriz. Ve birkaç görüşmeden sonra bir seçim yapmamız gerek. Başarılı bir veraset için en önemli şey net seçimler ve bu seçimleri destekleyecek şirket için önem arz eden aile ve aile dışı hissedarlara olan bağlılıktır.

Aramızdaki araştırmacılara sesleniyorum. Daha iyi bir bağlılığı ya da bağlılığın nasıl başlatılacağını öğrenmek için bağlılık araştırması yapabilir miyiz? Aileye bununla ilgili geri dönüp onlara bir sonraki jenerasyonun işletmeye, var olan vizyona bağlı kalması için ne yapmaları gerektiğini söyleyebilir miyiz? Bence yapabiliriz. Evet, son fikir... Size yapmış olduğumuz veraset araştırmasıyla ilgili bir şey anlatacağıma dair söz vermiştim. Yaptığımız şey gerçekten çok ilgi çekiciydi. Bu projeyi seviyorum. Her ne kadar çoğunlukla kantitatif projeler yapsak da burada kalitatif bir proje gerçekleştirdik. Üçüncü ve daha ileri jenerasyonların olduğu 21 aile işletmesini inceledik. Bu işletmelerin ortalama jenerasyon yaşı 11 idi. Yani, gerçekten uzun ömürlü işletmelerdi. En büyük uluslararası Alman şarap imalathanelerine baktık. Uzun lafın kısıası, bu araştırma projesinden öğrenilen önemli şeylerden biri; aile işletmeleri dünyasına yayılmış olan sözde bir gerçek, en azından bu en büyük uluslararası Alman şarap imalathaneleri için... Fikir şu; diyelim ki dört çocuğunuz var. Hepsine isterlerse varis olabileceğini söyleyebilirsiniz. İyi bir üniversiteye gitmelerini, dışarıda belki de yurtdışında biraz deneyim kazanmalarını söyleyebilirsiniz. Bildiğiniz gibi aile işletmelerindeki **CEO, Chief Emotional Officer (Baş Duygusal Yönetici)** olmaktadır, genellikle de bu annedir. Zamanı geldiğinde anne ya da baba kimin CEO koltuğunu devralmak için daha kalifiye olduğuna karar vereceğiz, diyebilirsiniz. Ve her zaman bunu söyledik. Bu rekabet, örnekteki dört çocuk arasında ve gerçekten çok çalışacakları için kim en yüksek niteliklere sahipse onu varis yapacaktır. Atacılık yapmayın. En büyük oğlunuza gidip, hatta doğmadan önce, bir sonraki varisin o olacağını söylemeyin. Çünkü bu onu tembelleştirecektir ve olması gerektiği kadar kalifiye olmayacaktır ve aile dışındakiler de kalifiye olmaya çalışmayacaklardır.

Şaraphanelerden gördüğüm kadarıyla atacılık yapanlar, ama bu sadece şaraphaneler için geçerli sanayi için değil unutmayalım, kardeşleri arasında rekabete girenlerin en iyilerinden görülür derecede daha fazla kalifiye olmuştu.

Sunumumu bir uyarı ile tamamlamak istiyorum, özellikle biz araştırmacılar için. Zaten yapılmış olan her şeyi tekrarlamayın, araştırma yapın. Oturmuş bir teori yaklaşımı ile başlayın ve çoklu vakalara doğru gidin. Daha sonra hipotezinizi ortaya çıkarabilir ve kantitatif bir çalışma yapabilirsiniz. Araştırma yaptığınız içerik hakkında dikkatli olun çünkü eğer rekabeti önerirsek ve en sonunda bunun en iyi varisi ortaya çıkarmak adına en iyi yöntem olmadığını fark edersek, çok tehlikeli bir adım atmış oluruz.

Araştırmacılar olarak, araştırma yapmak ve bu araştırmanın sadece güvenilebileceğiniz aile işletmeleri ile iletişimini sağlamak ve aynı zamanda bundan yanlış yönlendirmelerini değil yararlanmalarını sağlamak bizim sorumluluğumuz...

Diğer taraftan, siz aile işletmeleri sahiplerini sabırlı olmaya teşvik ediyorum. İyi bir araştırma zaman alır. Çok yoğunlaşmış olacaktır. Diyebileceğiniz gibi, ya da babamın diyebileceği gibi *“bütün o şaraphanelere gitmen ne güzel ve umarım güzel bir kadeh şarap da içmişsindir ama bunun bizimle alakası ne?”* Demek istediğim, büyük ölçekli bir üretici endüstriyiz, bizim için de geçerli mi bu? Benim cevabım ise *“hiç bir fikrim yok”* olurdu. Lütfen bana bu konuyu daha da genişletebilmek ve tam bir araştırma edinmiş olmak adına daha çok araştırma yaparak yardımcı olun ve beni destekleyin. Bir süre sonra birçok farklı alanda yapmış olduğunuz araştırmalar size somut tavsiyeler olarak geri dönecektir, doğru olduğunu varsaydığımız bir şey olarak değil.

Aile işletmeleri araştırmacılarının siz aile işletmeleri sahiplerinin sabrına ihtiyacı var ama aynı zamanda biz araştırmacıların da yaptığımız araştırma ve aile işletmeleri alanına verdiklerimiz hakkında saygılı ve dikkatli olması gerekiyor. Doğrusuyla, yanlışıyla aile işletmeleri araştırmalarına, nereden geldiğimize, nerede olduğumuza ve nereye gidebileceğimize baktık. Ve eğer aklınızda soru işaretleri varsa sorularınızı almaktan mutluluk duyarım. Dinlediğiniz için teşekkürler.

ÖDÜL TÖRENİ

(Ödül törenine ait fotoğraflar, kitabın 183-194. sayfaları arasında yer almaktadır.)

Vatan Şaşmaz

Programımız Ödül Töreni ile devam ediyor. Ödül törenimize geçeceğiz ama *“bu ödülleri nasıl veriliyor, kimler ödül almak için davet edildi”* bununla ilgili küçük bir açıklama bekliyoruz değerli hocam sizden. Mikrofonu Merkez Müdürümüz Prof. Dr. Tamer Koçel'e bırakıyoruz. Buyurun...

Prof. Dr. Tamer Koçel

Bu cebimdeki kâğıdı da çıkardım ama başka ceplerimde bir şey yok, bu son. Yurdumuzda bizim bildiğimiz, tespit edebildiğimiz kadarıyla, aile işletmeleri konusunda yapılan toplantılarda ilk defa böyle bir ödül takdimi düzenleniyor. Uzun süre düşündük ödülün ismi ne olsun diye, uzun ömürlü, köklü, aile işletmesi ödülü dedik. İngilizcedeki *“longevity”* teriminin karşılığı olarak bu birkaç şeyi bulduk. Ülkemizde şu anda yaşamını sürdüren işletmelerin kuruluş yıllarına doğru, geriye doğru gitmeye başladık. 1925'ten aşağı doğru indiğimiz zaman kaybolduk çünkü kayıt yok. Olanlar eski Türkçe okumak mümkün değil, dokümantasyon yapılmamış, vesaire. Ama tespit edebildiklerimiz arasından 1900 yılından önce kurulan ve halen yaşamını sürdüren bir grup işletmeden seçtiklerimiz var. Bu işletmelerin listesi kongre çantasında size takdim edilen kongre kitabının içinde bulunmaktadır. Hatta daha da fazlası kongre kitabında var.

Tabii neden böyle bir ödül? Bu ödülü alacak firmalar Türkiye'nin en büyük, en kârlı, en son teknolojiyi kullanan, high-tech firmaları değil şüphesiz. Dolayısıyla bizim ödülümüzün amacı 2012 itibarıyla 100 yıldan fazladır yaşamını sürdürmüş, savaşlar olmuş, toplumda büyük değişiklikler olmuş, yönetim değişmiş, idareler değişmiş, aklınıza gelebilecek her türlü ekonomik ve sosyal olaylara karşı yaşamını sürdürmüş işletmeleri ödüllendirmek. Bu işletmelerde işletmeciliğin 3 temel unsuru gerçekleşmiş vaziyette: Yaşama, gelişme ve sürdürülebilirlik... Survival, development ve sustainability... Bunların hepsi bu işletmelerde var.

Bizim tespitlerimize göre ülkemizde, şu anda kuruluş tarihi itibarıyla en uzun ömürlü işletme olarak 1777'de kurulan Hacı Bekir Şekerleme'yi görüyoruz Yönetim Kurulu Başkanı Doğan Şahin Bey aramızda... Yukarıdaki fuayede görmüşsünüzdür belki, duvarda bir zaman çizelgesi var. Yani padişahlar değişmiş, rejim değişmiş, Fransız İhtilali olmuş vs. ama o işletmeler ondan önce kurulmuş ve yaşamaya hala devam ediyor. Bugün çağdaş işletmecilik literatüründe stratejik yönetim, kaynak bağımlılığı, SWOT analizi, müşteri memnuniyeti, core competence veya çekirdek yetenek, popülasyon ekolojisi, durumsallık yaklaşımı, işlem maliyeti, yatay ve dikey entegrasyon, her ne kadar yeni teknik varsa işletmelerin rekabet gücünü artırıp yaşamalarını özendirmek veya sağlamak için kullanılan ne kadar teknik varsa bunların öngördüklerini yapan, işte önümüzde 235 yıldır yaşayan, 150 yıldır yaşayan, 120 yıldır yaşayan işletmeler var. Demek ki bu işletmeler bizim bugün kullandığımız teknikleri, geriye doğru baktığımızda gayet tabii yok bunlar ama bütün bunları yapmışlar ve yaşamlarını devam ettiriyorlar. Bu başarıyı

naçizane üniversite olarak ve AGMER olarak takdir etmek, ödüllendirmek anlamında, burada gördüğünüz çınar ağacıyla temsil ettiğimiz bu “*longevity*” konusundaki ödülümüzü takdim etmek üzere kendilerini davet ettik. Sağ olsunlar geldiler.

İki noktayı vurgulamak istiyorum, bazı işletmelerimiz marka olarak yaşıyor ama işletme el değiştirmiş aile ile bağı kalmamış. Bu tür işletmelerimiz de var. Bazı işletmelerimiz ikinci, üçüncü jenerasyondan sonra isim olarak aynı, marka olarak aynı fakat farklı aile bireyleri tarafından yürütölmeye başlanmış. Bunun da farkındayız ve bunu da bu ödöl törenlerinde dikkate alarak bir sonraki jenerasyon veya bir diğler aile bireyinin devam ettirdiğı markayı da ödüllendirmeyi planımıza almış vaziyetteyiz. Tabii bir de zaman zaman basında izlediğimiz gibi işletme hala yaşıyor ama basına da yansıyan bazı aile içi olaylar var hatta hukuki anlaşmazlıklar söz konusu. O tür işletmelere girmedik biz. Çünkü zaten yeter miktarda aile – işletme problemi var. Bir de biz araya girmeyelim diye, şimdilik o konuda beklemeyi yeğledik. Dolayısıyla, sonuç olarak arz etmek istediğim, bu ödöl sürdürülebilir olmanın takdiri anlamında “longevity”nin takdiri anlamında bir ödöldür. Biz işletmelerimize daha nice uzun yıllar diliyoruz. Gerekçesi budur efendim ödölün. Teşekkür ederim.

Vatan Şaşmaz

Çok teşekkür ediyoruz. Şimdilik bitti ama tekrar beraber olacağız. Ödüllerimizi tek tek takdim edeceğiz. Değerli misafirler, kıymetli konuklar bir kez daha hatırlatmak istiyoruz. Tamer Hoca'nın da söylediğı gibi ödüllerimizi kuruluş tarihi sırasıyla, tekrar ediyorum kuruluş tarihi sırasıyla tek tek takdim edeceğiz. Değerli protokol üyelerim, sevgili misafirler işte ilk ödölümüzle Ödöl Törenine başlıyoruz.

İlk işletmemiz Hacı Bekir... Kuruluş tarihi 1777. Öncelikle ödölünü takdim etmek üzere İstanbul Kültür Üniversitesi Mütevelli Heyet Onursal Başkanımız, İnş. Yük. Müh. Fahamettin Akingüç'ü alkışlarınızla sahneye davet ediyorum. Ve ödölünü almak üzere **Hacı Bekir A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Doğan Şahin** alkışlarınızla kürsüye geliyorlar. Sayın Fahamettin Akingüç ve Sayın Doğan Şahin, birlikte, kol kola, alkışlarınızla kürsüye geliyorlar. Tebrik ediyorum efendim.

Doğan Şahin

Yaşıma rağmen çok heyecanlıyım. Cidden çok heyecanlı bir gün... Bilhassa dostumuzla da karşılaştım. Bu yaşta heyecanlanmaz mı insan?

Yalnız yüksek müsaadenizle arz edeceğim, ben altıncı nesille geldim, huzurunuzda yüksek takdirlerinizle, onu da size takdim etmek hatta bu görevi ona vermek istiyorum. Leyla'yı rica edeyim, benim torunum. Altıncı nesildir kendisi... Ben emanetçiyim zaten. Teşekkür ederiz. Böylece huzurunuzda altıncı nesle bir görev vermiş oluyorum, şahidimsiniz.

Fahamettin Akingüç

Hacı Bekir benim de çok sevdiğim bir şekerçi. Bir küçük anımı söyleyeyim. Çok akademik

oldu ortam, ağır rüzgârlar esiyor. Yakışan rüzgârlar ama ağır. Biz Teknik Üniversite’de okurken benim sınıf arkadaşımın kardeşi, onunla da tesadüfen karşılaştık. Okurken bayramlarda Anadolu’ya giderdik, ailenin yanına giderdik, ailemiz Anadolu’dan gelmiş kişiler olarak ve Hacı Bekir şekerı götürürdük. Bayılırdı Bursa’dan Eskişehir’den arkadaşlar hep söylerlerdi, yaparlardı, giderlerdi. Bursa’dan Zeki Yar, Sümerbank Genel Müdürü oldu rahmetli oldu gitti. Gitmiş bu defa Le Bon’dan, Markiz’den alış. Dördüncü sınıfa geçince para kazanmaya başladık, Le Bon’u keşfettik, Markiz’i keşfettik. O zamanlar hatırlayacaksınız. Oradan iyi olsun diye çikolata götürmüş. Açmışlar aile gelmiş, ne kadar güzel, tamam da Hacı Bekir şekerı nerede demişler. Ne zaman Hacı Bekir lafı olsa ben bunu anımsarım. Hala onu ister Anadolu, Türkiye... Çok önemli olaylar yaşıyoruz. Ben zaten içindeyim bütün bu anlatılanların. Hanımefendinin anlattığı olayların içindeyim. Notlar aldım. Hepimiz içindeyiz ama Türkiye’de bir şey var, belki de dünyada, kol kırılıyor yen içinde kalıyor. Bu yanlış. Hiç değilse daha bilimsel araştırma yapılmalı. Hocamın belirttiği gibi Türkiye’de bunu rahatlıkla biz söyleyebiliriz. Bizim yaşımızdaki kişiler söyleyebilir. Türkiye’de aile işletmelerinin bilimsel olarak sorun olarak ele alınıp çözülebilmesine örnek olarak bundan evvelkiler dâhil, öyle bir toplantı, öyle bir pratiğe dönüşebilecek bir toplantı görmedim.

Şimdi Hacı Bekir’i ben büyük bir gururla ve onurla onu temsilen de arkadaşımın kardeşi, o da meslektaşımız, ona bu plaketi sürdürülebilirliği temsilen vereceğim. Teşekkür ederim. Üniversitede ağabeyimizdi. Kendilerine teşekkür ediyorum. Yine kendilerinden bir şeyler öğrenmiş olduk sağ olun, var olun...

Vatan Şaşmaz

Yalnız dikkat edin 2 kilograma yakın ağırlıkta bir ödüldür. Fahamettin Bey sizi basın mensubu arkadaşlarımızın daha iyi resim alabilmesi için ön tarafa doğru olmanızı rica ediyoruz. Alkışlarla birlikte altı nesil sürdürülebilir başarıyı kutluyorlar. Bir kez daha İstanbul Kültür Üniversitesi Mütevelli Heyeti Onursal Başkanımız İnş. Yük. Müh. Fahamettin Akingüç’e ve Hacı Bekir A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Doğan Şahin’e huzurlarınızda sonsuz teşekkürler ediyoruz. Sağ olun. Alkışlarla uğurluyoruz. Çok teşekkürler...

Efendim devam ediyorum. Değerli konuklar, sevgili misafirler, gerçekten çok duygusal bir ana şahitlik ettik. Ve bir kez daha başarılarınızın devamını diliyoruz nice nesillere doğru.

İkinci işletmemiz, Şekerci Cafer Erol... Kuruluş tarihi 1807. Ödülünü takdim etmek üzere İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Dursun Koçer’i ve Merkez Müdürümüz Profesör Doktor Tamer Koçel’i alkışlarınızla öncelikle sahneye davet ediyorum. Ve ödülünü almak üzere **Şekerci Cafer Erol Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Mehmet Nurtekin Erol** huzurlarınızda. Hoş geldiniz...

Sayın Mehmet Nurtekin Erol Bey’in kısa bir konuşması olacak.

Mehmet Nurtekin Erol

Merhabalar. Bu özel ve güzel günde töreni düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi’ne çok

teşekkür ederim. Ardından da Şekerci Cafer Erol'un bu ödülü almasında temeli oluşturan atalarımıza, dedelerimize, babalarımıza başta olmak üzere aileme, tüm çalışanlarımıza, müşterilerimize ve bizi sevenlere bütün kalbimle teşekkür ederim.

Vatan Şaşmaz

Çok teşekkür ediyoruz, sağ olun... Başarılarınızın sürdürülebilir olmasını diliyoruz, bizler de...

Sıradaki işletmemiz, Gökçen Grup... Kuruluş tarihi 1858. Ödülünü almak üzere **Gökçen Grup Yönetim Kurulu Üyesi Sayın Celal Gökçen** geliyor alkışlarınızla... Ödüllerini Sayın Koçel ve Sayın Koçer'den takdim alıyorlar. Hoş geldiniz...

Birkaç cümle de Celal Gökçen'den rica ediyoruz efendim.

Celal Gökçen

Kısaca biraz vaktinizi alacağım ama sayın protokol, değerli konuklar ve değerli basın mensupları. Öncelikle böylesine seçkin bir topluluk önünde konuşma yapmanın güçlüğüne biliyor ve hatalarımın bağışlanacağını umuyorum. Sözlerime bu organizasyonu gerçekleştiren İstanbul Kültür Üniversitesi ve Prof. Dr. Tamer Koçel şahsında tüm emeği geçenlere şükranlarımı sunarak başlamak istiyorum.

Uzun ömürlü, köklü işletme statüsünde değer bulunan 15 firma içinde anılmak kuşkusuz çok gurur verici. Buna zemin hazırlayan aile büyüklerimi yâd etmekse boynumun borcu... Gökçen sanayi zincirinin ilk halkası olan Osman Fevzi Efendi Osmanlı Bankası Bursa temsilcisi, Bursa Ticaret ve Sanayi Odası'nın kurucusu ve ilk başkanı. 1800'lerin ortalarında flatür ipek ipliği fabrikasını kuran ilk Türk girişimcilerden biri olarak bize yol açan isimdir. Japon İmparatoru'nun kayınbiraderi ile ortak olarak Türk-Japon dokuma ve boyama fabrikasını 1928'de hayata geçiren damadı Saffet Beyzade Memduh Bey'e gelince 4. Meclis-i Mebusan'daki milletvekilliğinin ardından onun bu cesur girişimi Türkiye Cumhuriyeti ve Japonya arasındaki ilk sanayi iş birliğidir. Damadı Hamdi Sami Gökçen ki kendisi dedem olur, Japonlarla ortaklığı bitirip fabrikalara emprime kısmını ilave edip işi genişletmiştir. Kendisinin sanayiden müteahhliğe, medyadan gıda sektörüne varıncaya dek girişimciliğini bu konuşmaya sığdırmak mümkün değil. Birçok konuda faaliyeti oldu. Ancak ablam burada, Şukufe Gökçen kız evlat olarak kıyıda kalmamış ve tekstil alanında yol almıştır. Bunu ilk önce dedemize borçluyuz ve büyük şükranla anıyoruz. 60 yaşındayken fabrikaları oğlu Memduh Gökçen'e devretmekle kalmamıştı dedem, çağın icadı olarak andığı plastik işine de girme konusunda bizi teşvik etmiştir. Babam Memduh Gökçen'in 45. Dönem milletvekilliği sırasında tekstil ve plastiğin yanı sıra banyo ve iş hanı işletmecilikleri, yayıncılık girişimleri de aile şirketince yürütülmüştür.

Gelelim biz beşinci nesle... 154 yıllık tekstil işi günün çalışma ve çalıştırma koşullarıyla nihayetlenmiş olsa da 38 yıldır kesintisiz üretim yapılan plastik sanayi şu anda benim yönetimimde yürüyor. Ayrıca termal işletmeciliğin yanı sıra ablam Şukufe Gökçen'in gözetiminde inşaatı bitmekte olan fizik tedavi ve rehabilitasyon hastanesiyle sağlık sektörüne de 2012'de giriyoruz. Bildiğiniz gibi konuşmaların en makbulü kısa olanı. Bu yüzden hemen sözlerimin sonuna geçiyorum. Bu yıl beşincisi gerçekleştirilen Aile İşletmeleri Kongresi'nin Türkiye'nin

sanayi tarihi için önemini biliyor, bu çalışmanın konuya ilişkin araştırma yapanlara kaynak oluşturmasını diliyorum. Başta bizim dışımızda Bursa'da adını bu platforma taşıyan dostlar olmak üzere tüm diğer uzun ömürlü firmaları kutluyor, nice başarılı daha uzun ömürlü yıllar diliyorum. Bizi bugünlere getiren tüm çalışanlarımıza da buradan teşekkür ediyorum. Ailelerin gelecek kuşaklara para değil iş sahası, iyi bir eğitim ve olanaklar bırakmalarını ümit ediyorum. Saygılarımı sunuyorum.

Vatan Şaşmaz

Çok teşekkür ederiz. Güzel bir konuşmaydı bir kez daha teşekkür ediyoruz. Gökçen Grup başarılar, bol şanslar...

Sevgili misafirler, değerli konuklar, sıradaki işletmemiz Kebapçı İskender... Kuruluş tarihi 1860. Ödülünü almak üzere **Kebapçı İskender Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Yavuz İskenderoğlu** alkışlarla sahneye geliyor.

Yavuz İskenderoğlu

Öncelikle bu organizasyonu yapan Kültür Üniversitesi'ne, tek tek isim saymıyorum, emeği geçen herkese teşekkür ediyorum, hem şahsım hem de Bursalı olarak Bursa adına... Herkesin kendine göre bir üslubu vardır. Ne hissediyorsam onu ifade ederek birkaç şey söylemek istiyorum.

Ben büyüklerimizden şunu öğrendim; bir büyüğümüz hayatı üç çeşit bisiklete benzetmiş. Bir tanesi üç tekerlekli bisiklet, ikincisi iki tekerlekli bisiklet, bir tanesi de tek tekerlekli bisiklet. Üç tekerlekli bisiklete herkes binermiş. İki tekerlekli bisiklete bilen binermiş. Tek tekerlekli bisiklete de çok farklı insanlar, cambazlar binermiş. Benim atam, atalarımız, farklı bir bisiklet yaratmışlar ve adlarını uzun ömürlü işletmeler noktasında yazdırmışlar. Peki, biz ne yapmışız? Bizler arkasından gelen aile bireyleri olarak bunu eğer bir bayrak yarışına benzetirsek, atalarımız bize bu bayrağı alırken düşürmemeyi ve mesafeye koşturmayı öğretmişler. Biz de bu bağlamda bayrak yarışında bir ucundan alıp diğer ucuna götürenlerden olarak Yavuz İskenderoğlu olarak bu işi bu görevi yaptım. Ancak bunu yaparken küçüklüğümünden beri hissettiğim bir gerçek vardı. Bir karikatürde bir Amerikalı karikatüristin çizdiği bir şeyi size anlatayım. Eğer İskender bir Amerikalı aile olsaydı, "*şubemiz yoktur*" değil de "*çoktur*" ile övünürdü. Ben de hayatımı "*çoktur*" ile geçirmek üzere adadım 15 yaşından itibaren. Bugün 63 yaşındayım. Bu mücadelemi, bu noktada Bursa'yı taşımak adına, kendi adıma, biraz önce değerli hocamızın anlatımlarında, hem karnımızı doyurduk hem de bayrağımızı diğer nesillere götürme noktasında mücadelemi yaptım. Tabii bu işi yaparken, bu konunun bundan sonraki kısmına çocuklarımızın da iyi yetişebilmesi için hayatımı hep altı puanlı maç tarzında, hem karnımı doyurmak hem de çocuklarımıza bu bayrak yarışının nasıl olacağını ve nasıl olması gerektiğini anlatmaya çalıştım. Tabii kendileri de keşke burada olsalardı, yurt dışında okudukları için Oğuzhan ve Kayhan burada değil. Onların kan hısımları olmayan ama adeta bir büyük oğlum olan izninizle onu da buraya çağırmak istiyorum, Ayhan Üstünel oğlumu da çağırayım. O da kan hısımlı değil ama sıhri oğlum olarak, benim çocuklarımdan benden öğrendikleri öğretilerine yardımcı olan

koçudur. Adeta onların şu andaki temsilcisi ve abisidir. Hoş geldin oğlum.

Sözlerimi bitirirken gençlere *“ne olursa olsun yapacağınız işte farklı olun, mücadeleciler olun ve yaptığınız işin günlük değil sürdürülebilir olmasına gayret edin”* diye öğüdümü sunmak istiyorum. Ve bu bayrak yarışını bize takdim eden ve bugün hayatta olmayan başta baba ve amcalarıma ve bizlerle o gün için yaşamış ve rahmetli olmuş tüm çalışanlarımıza rahmet diliyorum. Ve bugünkü ve bundan sonraki çalışacak olanlara da ve bu birlikteliğimizi götürecek olanlara da teşekkür ederken bu plaketi tüm büyük ailem adına aldığımı ve onların adına da bu onuru paylaştığımı huzurunuzda beyan etmek istiyorum. Teşekkür ediyorum. Saygılar sunuyorum.

Vatan Şaşmaz

Biz teşekkür ederiz. Alkışlarla uğurluyoruz Yavuz Bey'i bol şans diliyorum.

Değerli misafirler, kıymetli konuklar tüm hızımızla devam ediyoruz. İşte sıradaki işletmemiz, **Erbak Uludağ Meşrubat...** Kuruluş tarihi 1870. Ödülünü almak üzere **Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Mehmet Erbak** alkışlarla huzurunuzda...

Mehmet Erbak

Sevgili dostlar, değerli hocalarımız... Öncelikle hem şahsım adına, hem ailem adına, hem bütün çalışanlarımız ve bütün merhumlarımız, kurucularımız adına şımartıldığımı hissediyorum burada. Buna yoruyorum, çok sağ olun hocam. Teveccüh gösterdiniz, çok sağ olun...

Ben fanatik bir Bursalıyım, Bursalı kardeşlerim, arkadaşlarım var burada. Birkaç nesilden beri dost olduğumuz arkadaşlarımız var. Sevgili kardeşim Yavuz ile komşuyduk yıllarca. Elllerinde büyüdüm babalarının, Allah rahmet eylesin. Gökçen'lerle dört beş nesildir Bursa'dan dost aileleriz. Bursa fanatığıyım, aslında Bursa hastasıyım. Burada ilk beşte üç tane Bursa firmasını görünce de çok daha büyük gurur duydum. İlk beşte üç olmak güzeldir. İstanbul'a gol atmışız.

Bütün geçmişimizi burada rahmetle anıyorum, kurucularımızı... Çok eskiye dayanıyor. Aslında çok daha eskiye dayanıyor çünkü ailem gıdadan geliyor. Aile lakabımız baba tarafından Yağcızade... 1800, 1700, 1600'lere giden bir aile ağacımız var Bursa'da. Ve 1700'lerden itibaren de aile lakabımızın Yağcızade olduğunu biliyoruz, gıdadan gelen bir aileyiz. Burada 6 Temmuz 1870'te Uludağ Maden Suları eski ismiyle, Keşişdağı Maden Suları işletmesinin ilk alındığı arazinin tapusuyla başladığı tarihi burada esas almış hocalarımız. 1912, 26 Mayıs'ında da Sultan Mehmet Reşat Han Osmanlı'daki ilk maden suyu ruhsatını bizlere vermiş. Hakkaten, biz bunların hepsini arşivlerimizde büyük bir şans eseri saklamışız. Çok uzun bir hikâye bu, şu anda bunlar bir kitap haline geldi. Son rötuşları da bitti aşağı yukarı. İnşallah Ekim, Kasım ayında hocalarımızın da olduğu, bütün dostlarımızla beraber yapacağımız bir törende kitabımızı da sizlere takdim etmek istiyoruz. Ve tekrar sizlere şükranlarımı sunuyorum. Sağ olun hocam. Hürmetler efendim.

Vatan Şaşmaz

Mehmet Bey teşekkürler efendim, çok sağ olunuz. Erbak Uludağ Meşrubat, Sayın Mehmet Erbak... Alkışlarla uğurluyoruz. Başarılarının devamını diliyoruz.

Sıradaki işletmemiz, **Karaköy Güllüoğlu...** Kuruluş tarihi 1871. Ödülünü almak üzere **Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Nadir Güllü** geliyor alkışlarınızla. Nadir Abi tebrik ediyorum.

Nadir Güllü

Önce bize bu ödülü layık gören hocalarımıza ve İstanbul Kültür Üniversitesi'ne teşekkür ediyorum. Üç çeşit insanın eli öpülür; anne-baba gibi aile büyüğünün, ilim öğretene hoca'nın ve meslek öğretene ustanın... Biliyorsunuz, bürokraside hocam, başkanım, müdürüm, üstadım derler ama bizim mesleğimizde ustam derler. İşte ben babamın elini üç türlü öptüm; babam olduğu için, ilmini öğrendim ve ustam olduğu için. Bir de 12 S kuralı var bunu öğrettiler bize. Babam 6-7'yi öğretmişti ama ben de çocuklarıma geri kalan 5'i tamamladım 12'ye çıkarttım. Babam rahmetli olmadan önce *"oğlum şu S'leri artırabildik mi?"* dedi. *"Baba, müjde 12 S'e çıktı"* dedim. Nedir bunlar? Mesleğime saygı duydum, saygı duymayı öğretti babam. Sevdim, yaşamak sevgiyle başlar. *"Sevgiye yoğurulmayan hamurdan iyi baklava olmaz oğlum"* derdi. Sorumluluk; yemediğimizi yedirmedi. Sadakat; kimsenin yaptığı işte gözümüz olmadı. Samimi olduk. Sürekliliği sağladık. Onun için bizim müşterilerimiz dededen toruna oldu. Ben de öyle, beni dedem getirdi çocukken, ben şimdi torunumu getiriyorum. Sevap ettik, sabrettik, samimi olduk, savaştık ve gülümsemeyi unutmadık. Yani 12 S derken biri de *"smiling"* gülümsemedir. Rahmetli babam 1,5 ay önce vefat etmeden önce *"Oğlum benim ruhumu, yüreğimi taşıdın"* dedi onun için ben diyorum ki çocuklarıma, *"Bir işe gönlünüzü, yüreğinizi koyacaksınız, bir işin aşığı, muhtacı olacaksınız. Bir de çıraklığını yapmadığınız işin ustası olamazsınız."* Bu cümleleri her zaman çocuklarıma söyledim. Şu ana kadar Allah razı olsun... Tabii bunlar aile işletmelerinde, kurumsal işletmelerde vardır.

Aile işletmelerinin devamlılığının birinci kuralı nedir biliyor musunuz? Fedakârlık... Aileyi yöneten kişinin, ailenin başında olan kişinin mutlaka fedakâr olması lazım... Başka türlü yürümüyor. Evet, ben bu ödülü dördüncü kuşak, 1,5 ay önce kaybettiğim Hacı Mustafa Güllü, babam adına alıyorum. Hepinize saygılar ve sevgiler sunuyorum. Hoşça kalın...

Vatan Şaşmaz

Bu güzel konuşması için Sayın Nadir Güllü'ye bir kez daha teşekkür ediyoruz. Başarılarının devamını diliyoruz. Sevgili misafirler, kıymetli konuklar, sıradaki işletmemiz, **Kurukahveci Mehmet Efendi...** Kuruluşu 1871. Ödülünü almak üzere **Ticari Pazarlama Müdürü Bülent Tepecam ve kıymetli misafirimiz Ayşe Songur Hanımefendi** geliyor. Tebrikler...

Ayşe Songur

Benim ismim Ayşe Songur. Ben dördüncü jenerasyon Kurukahveci Mehmet Efendi ailesindenim. Annemle birlikte geldik buraya, annem de üçüncü nesil, Suna Kurukahveci Songur.

Kusura bakmayın heyecanlıyım. Bu güzel ödülünüz için çok teşekkür ederim, İstanbul Kültür Üniversitesi'ne ve herkese... Ayrıca bu ödülü hem bütün ortaklarımız adına, Mehmet Kurukahveci, Hulusi Kurukahveci, Semra Göney, ve annem Suna Kurukahveci Songur ve kendim adına hepinize çok teşekkür ederim.

Sizler içtiğiniz için Kurukahveci Mehmet Efendi bugün ayakta... Çok teşekkür ederim. Türklerdir dünyaya ilk kahveyi hediye eden. Diğer kahveler de yüzlerce sene sonra gelmiştir dünyaya. Ondan da Türk olarak çok gurur duyuyoruz. Tekrar teşekkür ederim, sizlersiz olmazdı zaten. Ayrıca şunu da söylemek istiyorum, bütün Kurukahveci Mehmet Efendi mahdumlarına, çalışan, herkese çok teşekkür ederim çünkü onlarsız da olmazdı. Çok teşekkürler.

Vatan Şaşmaz

Tekrar teşekkür ediyoruz. Tebrikler efendim...

Sevgili misafirler, kıymetli konuklar, devam ediyoruz. Sıradaki işletmemiz, **Sabuncakis...** Kuruluş tarihi, 1874. Ödülünü almak üzere alkışlarınızla **Evi Sabuncakis**'i huzurlarınıza davet ediyorum.

Evi Sabuncakis

İlk önce biraz zayıf Türkçem var, onun için sizden özür diliyorum. Ben İstanbul Kültür Üniversitesi'ne, organizasyona teşekkür etmek istiyorum. Sabuncakis'in başına şu anda iki senedir, babamın rahmete kavuşmasından sonra, geçmiş durumdayım. Bu geçiş biraz beklenmedik, ani oldu. Fakat bu iş için olan sevgimiz, aşkımız, dediğimiz gibi çiçek işimiz bu yere beni getirdi. Maalesef bizim ailede burada devam ettiren tek ben kaldım. Geçen defaki kongreye babam katılmıştı. Fakat çok değerli bir kongre ve hakikaten bu biraz önceki konuşmacı benim için çok yararlı ve faydalı oldu. Bundan sonra da bu kongrenin faydalı olmasını diliyorum. Herkese teşekkür ediyorum. Ben dördüncü kuşağım. Eski kuşaklara da bunu bana hediye ettiği için yine teşekkür ediyorum.

Vatan Şaşmaz

Biz de size teşekkür ediyoruz. Başarılarınızın devamını diliyoruz. Evi Sabuncakis...

Devam ediyoruz. Sıradaki işletmemiz, **Tanınmış Helvacı...** Kuruluş tarihi, 1875 ve ödülünü almak üzere **Özgür Canbulat** huzurlarınızda.

Özgür Canbulat

Ben de emeği geçen herkese teşekkür ederim şahsım ve ailem adına... Bütün katılımcılara da saygılarımı sunuyorum.

Vatan Şaşmaz

Kaçıncı jenerasyonsunuz?

Özgür Canbulat

Beşinci jenerasyon...

Vatan Şaşmaz

Bol şans diliyorum kardeşim. Tekrar teşekkür ediyoruz. Başarılarınızın devamını diliyoruz. Ve şimdi sıradaki işletmemiz, **Hamamcioğlu...** Kuruluş tarihi, 1880. Ödülünü almak üzere **Hamamcioğlu Yönetim Kurulu Üyesi Sayın Münir Hamamcioğlu** geliyor alkışlarınızla. Münir Hamamcioğlu ödülünü almak için sahnede...

Münir Hamamcioğlu

Bu etkinliği düzenleyenlere çok teşekkür ediyorum. Türkiye'nin buna hakikaten ihtiyacı var ve beşinci sefer yapıyorlar. Bir şey aklıma geldi, ben altıncı neslim, fakat ismimiz Hamamcioğlu, Almancada “*yıkansa da bozulmaz*” derler. Oradan geliyor çünkü Sarıyer Hamamı 1671'den beri elimizde. Ancak hamam bir işletme olmadığı için onu kullanmıyoruz. Bizim kuruluşumuz 1880, müessese olduğumuz tarihtir. Onu baz almışsızdır. Çok teşekkür ediyorum.

Vatan Şaşmaz

Biz teşekkür ediyoruz efendim...

İşte sıradaki işletmemiz, **Saffet Abdullah Güllaçları...** Kuruluş tarihi, 1881. Saffet Abdullah Güllaçları adına ödülünü almak üzere **Yönetim Kurulu Üyesi Sayın İlhan Arseven ve Sayın Yalçın Arseven** geliyorlar.

Yalçın Arseven

Değerli katılımcılara ve bu paneli düzenleyen tüm üniversite camiasına öncelikle teşekkür ederiz. Saffet Abdullah; Abdullah kurucu, ilk isim... Saffet onun oğlu, ikinci isim... Bu iki delikanlı biri babam biri amcam, 80 yaşına geldiler, biri geçti, hala çalışıyorlar. Onların adına ben konuşmak zorunda kaldım çünkü rica ettiler. Güllaç pek bilinen bir şey değil aslında. Saffet Abdullah biliniyor ama güllaç ismi, güllaç tatlısı çok tanınan, diğer firmalar gibi ismiyle hemen özdeşleşmiş gibi ilk planda akıllara gelmiyor. Bizim misyonumuz daha çok sosyal bir devamlılık gibi. Bu iki güzel insan bunu devam ettiriyorlar. Biz de mesleki açıdan farklı yerlerden onlara katılarak bu misyonu devam ettiriyoruz. Hepinize teşekkür ederiz bizleri burada ağırladığınız için...

Vatan Şaşmaz

Biz teşekkür ederiz. Bol şans diliyoruz. İşlerinin devamlılığını diliyoruz.

Sıradaki işletmemiz, **Cemilzade...** Kuruluş tarihi, 1883. Ödülünü almak üzere **Sayın Fatma Cemiloğlu** alkışlarınızla huzurlarınıza geliyor.

Buyurun efendim...

Fatma Cemiloğlu

Ben de öncelikle buradaki herkese, katılımcılara, bu kongreyi düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi'ne ve hocalarımıza çok teşekkür ediyorum. İsmim Fatma Cemiloğlu... Ailenin dördüncü nesli, Saffet Cemiloğlu'nun eşiyim. Yani ailenin geliniyim ben, gelin olarak sürdürüyorum ama benden sonraki kuşaklar da devam ediyor. Ben de çok heyecanlıyım. Bu ödülü alırken en çok teşekkür etmek istediğim kişiler Cemilzade dostları çünkü bu uzun yolda bizi hiçbir zaman yalnız bırakmadılar. Tekrar teşekkürler.

Vatan Şaşmaz

Tebrik ediyoruz.

Fatma Cemiloğlu

Teşekkür ederim.

Vatan Şaşmaz

Ben teşekkür ederim ne demek.

Sayın Fatma Cemiloğlu ödülünü takdim aldı. Alkışlarınızla uğurluyoruz.

Ve yine sıradaki işletmemiz, **İmam Çağdaş...** Kuruluş tarihi, 1887. Ödülünü almak üzere **Sayın Burhan Çağdaş** huzurlarınızda efendim.

Burhan Çağdaş

Ben Gaziantep'ten geldim. Dördüncü kuşak temsilciyim. Önce buraya katılan arkadaşlarımıza çok teşekkür ediyorum. İstanbul Kültür Üniversitesi'ne de böyle bir olayda bize böyle bir ödül verdiği için çok teşekkür ederim. Saygı ve selamlar.

Vatan Şaşmaz

Çok teşekkür ederiz efendim. Sağ olun...

Ve 5. Aile İşletmeleri Kongresi'nde son ödülümüz... Son işletmemiz, **Tarihi Meşhur Kanlıca Yoğurdu...** Kuruluş tarihi, 1893. Ödülünü almak üzere **Muhammed Ali Sakka** huzurlarınızda. Ve kızları... Nur Hanım ve Pınar Hanım da ödülü takdim alıyor, Sayın Muhammed Ali Sakka ile beraber. Alkışlarınızla...

Muhammed Ali Sakka

Herkese çok teşekkür ederiz. Ben dördüncü kuşak olarak beşinci kuşak kızıma ödülü burada teslim edeyim. Konuşmayı da o yapsın...

Nur Sakka

Teşekkür ediyorum. Herkese hoş geldiniz diyorum. Şiirlere şarkılara ilham kaynağı olmuş Kanlıca'mızda 1893'ten bugüne bir asrı aşkın süredir, ailemizin emeği, geleneksel tadıyla Kanlıca yoğurdunu gönül rahatlığıyla sizlere sunuyoruz. Bizler babamızdan aldığımız bayrağı, kardeşim Pınar Sakka ile ileri nesillere taşıırken bize miras kalan öğretileri ve kalitemizden ödün vermeden adım atmakta, aile birliği, beraberliği ve güveni içerisinde sağlam adımlarla ilerlemekteyiz. Değirmek istediğim bir nokta var burada. Son zamanlarda medyada, görsel basında, doğal ve katkısız adı altında, uygun koşullar altında, ekşiyen yoğurt yenmesi tavsiye ediliyor. Bu bilincin tüketiciye aşılarmış olmasından dolayı çok mutluyuz ve bu bize doğru bir iş yaptığımızı gösterdiği için de bunun haklı gururunu yaşıyoruz. İstanbul Kültür Üniversitesi ailesine, AGMER ailesine, bu ödülle bizi taçlandırdığı için de teşekkür ediyoruz.

Vatan Şaşmaz

Bizler de size teşekkür ediyoruz.

Toplu fotoğraf çekimimiz öncesinde kapanış konuşması için değerli hocam Prof. Dr. Tamer Koçel'i bir kez daha mikrofonun başına davet ediyorum.

Prof. Dr. Tamer Koçel

Ödül vermeye alıştık ama ödül bitti. Ama son bir ödül verelim diye ben huzuruza geldim. Çok yönlü, değerli, başarılı sunucu arkadaşımız Vatan Şaşmaz'a maddi değil ama manevi bir ödül verelim hiç olmazsa. Kuvvetli bir alkış rica ediyorum.

Vatan Şaşmaz

Sağ olun, eksik olmayın Tamer Hocam. Sağ olun. Benim de bir çocuğum olursa aile şirketi kurmuş olacağım inşallah devam edeceğiz.

Emeği geçen herkese, çok teşekkürler. Ödül Törenimiz sona ermiştir.

YENİ TÜRK TİCARET KANUNU ve AİLE İŞLETMELERİ

OTURUMU



Prof. Dr. Ünal Tekinalp

Adalet Bakanlığı TTK Komisyonu Başkanı

DENEYİM

Ünal Tekinalp, 1997'den 2002 Mayısının ortalarına kadar İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Ticaret Hukuku Anabilim Dalı Başkanı olarak görev yapmış, daha sonra, kendi isteğiyle bu görevden ayrılmıştır.

Tekinalp, aynı zamanda emekliliğine kadar İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Avrupa Hukuku Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürlüğünü ve Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde yüksek lisans ve doktora programlarından sorumlu Avrupa Topluluğunun Hukukî Yapısı Bölüm Başkanlığını da yerine getirmiştir.

Tekinalp, lisans, yüksek lisans ve doktora programlarında ticaret hukuku yanında, banka hukuku, fikrî ve sınaî mülkiyet, rekabet hukuku ve Avrupa Topluluğu Hukuku derslerini de vermiştir.

KARİYER

- 2008 - ALLEA (All European Academies) Fikri Mülkiyet Komitesi Üyesi
- 2000 - 2011 Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Komisyon Başkanı
- 1974 - “Tekinalp Avukatlar” hukuk bürosunun kurucusu ve ortağı
- Kluwer Law International tarafından basılan International Encyclopaedia of Laws yayınının danışma kurulu üyesi

ÖĞRENİM VE AKADEMİK AŞAMALAR

- 1973 - 2002 Profesörlük – İstanbul Üniversitesi, Hukuk Fakültesi
- 1962 - 1964 Berlin’de Frei Universität’de, Prof. Dr. Ernst E. Hirsch’in yanında doçentlik tezi araştırmaları ve çalışmaları
- 1966 Doçentlik – İstanbul Üniversitesi, Hukuk Fakültesi
- 1961 Doktora – İstanbul Üniversitesi, Hukuk Fakültesi
- 1958 Mezuniyet – İstanbul Üniversitesi, Hukuk Fakültesi

MESLEK KURULUŞU

- İstanbul Barosu üyesi, 1963

YABANCI DİL

- İngilizce, Almanca

YAYIMLAR***Türkçe Eserler***

Tekinalp’in 400 civarında Türkçe ve 20’nin üzerinde yabancı dilde makalesi vardır. Başlıca kitapları şunlardır:

- Fikrî Mülkiyet Hukuku, 5. Bası, İstanbul, 2012
- Tek Kişilik Ortaklık, I: Tek Paysahipli Anonim Ortaklık, Kuramdan Kurala Serisi 1, İstanbul 2011
- Yeni Anonim ve Limited Ortaklıklar Hukuku ile Tek Kişi Ortaklığının Esasları, Gözden Geçirilmiş 2. Bası, Kuramdan Kurala Serisi: 2, İstanbul 2011
- Anonim Ortaklıkta Yeni Bağlam Sisteminin Esasları-Pay Defteri Hukuku ile, İstanbul 2012-03-26 Açıklamalı, Notlu ve Karşılaştırmalı 6102 Sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu ve Ticari Mevzuat, Güncelleştirilmiş 13. Bası (Ersin Çamoğlu ile ortak eer), İstanbul 2011

- Poroy/Tekinalp/Çamoğlu - Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku, 12. Bası, İstanbul 2010
- Poroy/Tekinalp - Kıymetli Evrak Hukuku, 20. Bası, İstanbul, 2010
- Tekinalp/Tekinalp - Bankalar ve Finansal Kurumlar Kanunu 2006
- Tekinalp/Çamoğlu - Türk Ticaret Kanunu 11. Bası, İstanbul, 2004
- Fondaki Bankanın Hukuku, 2004
- Avrupa Birliği Hukuku (Gülören Tekinalp ile birlikte ve Atamer, Oder ve Okutan'ın katkılarıyla), 2. Bası, İstanbul 2000
- Banka Hukukunun Esasları, İstanbul 1988
- Sermaye Piyasası Hukukunun Esasları, İstanbul, 1982
- Anonim Ortaklığın Bilançosu ve Yedek Akçeleri Bası, İstanbul 1979
- Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Yönetime Katılma Sorunları, İstanbul 1979
- Anonim Şirketlerin Yönetim Kurulunda Temsili, doktora tezi, Ankara 1965

YABANCI DİLDE ESERLER

- “The European Accounting Guide” [edited by D. Alexander & S. Archer], Academic Press, 3rd edition (1998)
- Commercial and Economic Law, Turkey (Suppl. 10), in : International Encyclopaedia of Laws, Kluwer, Law & Taxation Publishers, The Netherlands 1998 (mezkûr ansiklopedide yer alan 298 sayfalık bir monografidir).
- Corporations and Partnerships, Turkey (Suppl.10 9), in: International Encyclopaedia of Laws, Kluwer, Law & Taxation Publishers, The Netherlands 1994 (mezkûr ansiklopedide yer alan 250 sayfalık bir monografidir).
- Das türkische Aktien –und GmbH-Recht, Zweite Auflage, Baden Baden 1993 (E. E. Hirsch ile birlikte)

Değerli arkadaşlarım, hepinizi saygı ile selamlıyorum. Tebliğimin konusu kurumlaşma-dır. Konuşmamda kurumlaşma kavramı, kurumlaşmaya niçin ihtiyaç olduğu, kurumlaşmanın önündeki engeller, kurumlaşmayı sağlayabilecek çareler ve 6102 sayılı (yeni) Türk Ticaret Kanununun (yeni TTK) kurumlaşmaya yaklaşımı konuları üzerinde duracağım.

1. Terim:

Konumuz için Türkiye’de ilgili çevrelerde iki kelime kullanılmaktadır. Bu kelimeler, “*kurumsallaşma*” ve “*kurumlaşma*”dır. Kurumsallaşma, daha yaygın olanıdır. Türk Dil Kurumu tarafından çıkarılan “*Türkçe Sözlük*”ün 1998 basısında bu kelimelere rastlanmamaktadır. Daha yeni basılara veya Türkçe Sözlüğün dijital ortamdaki metnine kelimelerden biri alınmış olabilir. Ali Püsküllüoğlu’nun “*Arkadaş Türkçe Sözlük*” adını taşıyan sözlüğünün 2010 tarihli 10. baskısında kavram “*kurumlaşma*”, “*kurumlaşmak*” şeklinde yer almıştır. Bu sözlükte “*kurumlaşma*” için “1. kurumlaşmak eylemi, 2. özellikle siyasal ve ekonomik alanda denetim örgütlerinin, kurumlarının çoğaltılması eğilimi, 3. herhangi bir inanış, düşünüş ya da davranış biçiminin toplumca değer verilen kalıplara dönüşmesi, toplumca tam benimsenmesi süreci” karşılığı verilmiştir. Üçüncü karşılık, kavramın sosyolojik anlamıdır. Bu sözlükte kurumlaşmak “*kurum durumuna gelmek*” olarak anlamlandırılmıştır. Yeni TK’nın Hükümet Tasarısının 479 (2). maddesinde “*kurumlaşma*” terimi kullanılmıştır. Bugünkü metnin ikinci cümlesinde “*kurumlaşma*” son cümlesinde ise “*kurumsallaşma*” kelimeleri kullanılmıştır. Komisyonun tercih ettiği kelime “*kurumlaşma*”dır. Metne giren “*kurumsallaşma*” sonraki müdahalelerin ürünüdür. Kanaatimce doğru karşılık “*kurumlaşma*”dır. “-sallaş” iç ekinin ne bir işlevi vardır ne de doğrudur.

2. Kavram:

Kurumlaşma kavramının hukuk bilimindeki ve özellikle ortaklıklar hukukundaki anlamı, bir ticari işletmenin veya daha geniş bir söylemle bir ticaret ortaklığının ve en geniş yaklaşımla bir ortaklıklar topluluğunun, günlük dildeki kullanım şekliyle “*grup*”ün kurucuları döneminde veya sonraki kuşakların elinde varlığını geliştirerek sürdürmesi, kurucuların ailesinin yönetiminden soyutlanarak bir kurum haline gelmesidir.

3. Türkiye’nin Sorunu:

Kurumlaşma Türk iş âleminde pek rastlanmayan bir durumdur. 100 – 150 yıllık ticaret ortaklıklarına ülkemizde pek az rastlanır. Bir marka olabilmiş ticari işletmeler “*şirket*”ler zaman içinde ya yok olmuşlardır ya da önemlerini ve marka değerlerini yitirmişlerdir.

Türkiye’nin kurumlaşma yönünden sorunu büyüktür ve sorun bilinmemektedir. Sorun kuruculardan sonra gelen kuşakların bir işletmeyi sürdürebilir hale getirmeleri, onun için yaşayabilme, varlığını devam ettirme şartlarını yaratabilmeleridir. Sorunu ülkemizde aile ortaklıklarının genç kuşakları pek görmemekte, babalar katında yer alan kardeşler kaygı ile teşhis etmektedir.

4. Türkiye’de kurumlaşma önündeki engeller:

Kanaatimce, ülkemizde kurumlaşmanın önünde başlıca üç engel vardır. Bu üç ana engele

birçok engel daha eklenebilir, ancak konuyu dağıtmamak için üç temel engel üzerinde özgülenmek doğru olur. Engeller birbirine bağlıdır.

- a) Yönetim Kurulu başkan ve üyelikleriyle üst yöneticiliğin kurucu babanın terekesinden çıkması, yani miras yolu ile iktisap
- b) Profesyonelliğin yönetimde ikinci planda kalması, aile yönetiminden soyutlanamama, yani “benim şirketim” dogması
- c) Halka açılmanın “finansman ihtiyacı” düzeyinde kalıp bir yönetim felsefesi haline gelmemesi

5. Birinci engel:

Terekeden çıkan yönetim kurulu başkanlığı ve üyelikleri. Bir İngiliz avukat bana Türkiye’de iş adamlarının terekelerinden sadece taşınır, taşınmaz mallar, menkul kıymetler ve banka hesaplarının çıkmadığını, aynı zamanda anonim ortaklıkların yönetim kurulu başkanlıkları, genel müdürlükler, diğer ortaklıklar ve işletmelerin üst yöneticiliklerinin çıktığını, bu mevkiilerin miras yolu ile iktisap edildiğini, sanayileşmiş ülkelerde bu olguya pek rastlanmadığını söylemiş ve şaka yoluyla Türk Medeni Kanununda da durumun böyle mi olduğunu sormuştu. Soru Türkiye bakımından keskin bir gözlemi ortaya koymaktadır. Ancak soru diğer bir yandan da bir probleme doğru bir şekilde parmak basmaktadır. Sorun hem problemi somutlaştırmakta hem de çareyi içermektedir. Problem, patronun alt soylarının adeta bir kanuni miras gibi iktisap ettikleri üst yönetici mevkiileri için her zaman ehil olmamaları değildir. Problem, görevi bu yolla iktisap etmek isteyen kardeşlerin, özellikle kuzenlerin sayısı kadar mevki bulunmamasıdır. Üç veya beş kardeşin kurup yönettikleri bir ortaklıklar topluluğunda, üç-beş kurucunun emekliye ayrılmaları veya vefatları halinde, kuzenlerin sayısı çoğu kez onlu rakamlarla ifade edilmekte, bu sayıdaki kuzenlere yetecek sayıda yönetim kurulu başkanlığı veya üyelik her zaman bulunmamakta, her yönetim kurulu başkanlığı tatmin edici bulunmamakta, bir kuşak sonra mevkiileri iktisap edenlerin sayısı otuzlara ulaşmakta ve çekişmeler ile uyumsuzluklar toplulukları çökertmektedir. İşte kurumlaşma bu ihtiyaçtan doğmaktadır.

6. Ara çözümler:

Devir yasakları dönemi. Türkiye’de 1970’li yıllar ile 1980’lerde sorun ortaya çıktığında kurumlaşmanın temellerini atmak yerine üç çareye başvurulmuştur. Bunlardan birincisi yönetici payların ihdası ve devirlerin zorlaştırılması, kurucular arasında devir ve devrin yasaklanmasıdır. Devir yasaklarının probleme çare olmadığı kısa sürede anlaşılmıştır.

7. Ara çözümler:

Danışma kurulları. İkincisi tüm aile fertlerini kapsayan danışma ve istişare kurulları/heyetler dönemidir. Bu kurullar bağlayıcı karar alamayan, şirket yönetimine isteklerin ve önerilerin iletildiği, tartışmaların yapıldığı platformlardır. Danışma kurulları da problemi çözmemiştir.

8. Ara çözümler:

Aile anayasaları. Üçüncüsü uluslararası danışmanlık büroları ile hukuk firmalarının oldukça yük-

sek ücretler ödeyerek hazırladıkları aile anayasaları dönemidir. Bu gücünü “anayasa” kelimesinden alan, ancak hiçbir bağlayıcılığı bulunmayan bu anayasalar problemin çözümüne yardımcı olmamış, aksine ailevi yönetimden profesyonel yönetime geçişin ilk adımlarının atılmasını bile geciktirmiştir.

9. İkinci engel:

“Benim Şirketim” anlayışı. Türkiye’de tüzel kişinin onu kuran ve onun üyeleri/ortakları olan kişilerden farklı bir kişiliği, onlardan tamamen ayrı bir malvarlığı ve basite indirgeyerek ifade edeyim “parası” olduğu kabul edilmemiştir. Tüzel kişinin, bir teorinin kabul ettiği gibi, “faraziye” olduğu anlayışı en küçümseyici anlamıyla doğru kabul edilmiştir. Bu yaygın kabul, “faraziye” kelimesini “böyle bir kişi yoktur, gerekli duyulan ilk halde bu kişiyi yok sayarım” şeklinde anlamıştır. Bu inancın Türkiye’de ne kadar güçlü olduğunu yeni TK ile ilgili çalışmalarda ve TK’nın kanunlaşmasından sonra çıkan tartışmalarda gözlemledim. Odaların ve şemsiye örgütün başkanları bu inancı açıkça vurgulamışlardır. Ortaklıkların “sahiplerinin yönetim” anlayışı kurumlaşma kavramı ile bağdaşmaz ve bu anlayış ilk adımların atılmasını da engellemiştir.

10. Üçüncü engel:

Halka açılmanın sadece finansman ihtiyacı ölçüsü ile sınırlanması. Türkiye’de 95.000 Anonim Ortaklık (AO) vardır. Bunların yaklaşık 600 adedi Halka Açık Anonim Ortaklık (HAAO)’dur. Demek ki, halka açıklık oranı binde 6’dır. Bunlar arasında borsa-AO denilen payları borsada işlem görenlerin bindesi daha da küçüktür. Dahası borsa-AO’ların borsada işlem gören paylarının oranı %20’li bantlardadır. Sonuç olarak Türkiye’de Batı ülkeleri anlamındaki HAAO’ların sayısı bir elin parmakları kadardır.

11. Ara sonuç:

Halka açık ortaklıklarının adedi bindelerle ifade edilen bir ülkede kurumlaşma olmaz. Çünkü bu ülkede profesyonel yönetim kültürü, dolayısıyla ortaklık ve kurum kültürü yoktur. Profesyoneller patron yönetiminin bir parçası ve ikinci derecede, yani politikaları karara bağlama yetkisi bulunmayan yöneticiler durumundadır.

12. Yeni TK’nın kurumlaşmaya yaklaşımı:

Yeni TK “kurumlaşma” kavramına yer vermiş ve bunu bilinçle kullanmıştır. Gerçekten TK’nın 479 (2). maddesinde şu hüküm yer almaktadır.

“Bir paya en çok on beş oy hakkı tanınabilir. Bu sınırlama, kurumlaşmanın gerektirdiği veya haklı bir sebebin ispatlandığı durumlarda uygulanmaz. Bu iki halde, şirketin merkezinin bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesinin, kurumlaşma projesini veya haklı sebebi inceleyip, bunlara bağlı olarak sınırlamadan istisna edilme kararını vermesi gerekir. Projede yapılacak her değişiklik mahkeme kararına bağlıdır. Kurumlaşmanın gerçekleşmeyeceğinin anlaşıldığı veya haklı sebebin ortadan kalktığı hallerde istisna etme kararı mahkeme tarafından geri alınabilir”.

Aktarılan hüküm özgündür, sadece kurumlaşmayı sağlamak amacıyla öngörülmüştür.

13. Hükümün içerdığı düşünceler:

Hüküm profesyonel yönetim, sermayedar sıfatından kaynaklanan yöneticiden soyutlanma ve sahiplik ile yöneticiliğin ayrılması gerektiği düşüncelerini içermektedir.

14. TK m. 479 (2)'nin anlamı:

Bir sermaye ortaklığında özellikle AO'da yönetimi sermayedardan soyutlayan bir model oluşturulmuş ve bunun için profesyonel yöneticilerin eline bağımsız, yani başkasının onayına veya talimatına gerek duyulmayan bir oy gücü vermek gereği duyulmuşsa bir paya on beşten fazla oy hakkı verilebilir. Böylece yöneticiler oy gücünü elde edebilirler. Ancak bunun için bir projeye ve mahkeme kararına ihtiyaç vardır. TK m. 479 (2)'yi bir örnekle açıklayalım.

50 ticaret ortaklığına hâkim ve bu ortaklıkları yöneten bir tepe AO'da 100 pay vardır. Bu payların 95 adedi babaya, 3 adedi anaya, birer adedi de çocuklara aittir. Babaya ait payların 5 adedi A grubundan geri kalan 95 pay B grubundandır. Baba A grubu payların 5 adedinin bir vakfa şartlı bağış yolu ile geçmesini vasiyet etmiştir. Bu payların her adedi 25 oy vermektedir. Vakıf mezkûr ortaklığın yönetimini kendi seçeceği, yönetici olarak yetenekleri, deneyimleri ve dürüstlükleri herkesçe kabul edilen beş kişiye bırakacaktır. 5 adet A grubu payın oy adedi 125'tir. Geri kalan oy adedi 95'dir. Vakfın tayin edeceği dünyaca ünlü belki de "head hunter"ler tarafından bulunup tayin edilen ve kendilerine yüksek ücret ödenecek olan yönetici, ayrıntılı bir şekilde belirlenen ve kısmen esas sözleşmede ve kısmen de iç yönergelerde bulunan esaslara göre ortaklığı yönetecektir. Bu esaslar arasında ortaklıkların halka açılması, amiral gemisi durumundaki AO'ların satılmaması, dağıtılacak kâr oranı vs. de bulunabilir. Tüm bu esaslar TK m. 479 (2)'deki projede bulunacaktır. Mahkeme projeyi uygun görürse imtiyazlı oy sayısını 15'den 25'e çıkaracaktır.

15. TK m. 479'un başarıya ulaşması:

Oluşturulacak ve projeye yansıtılacak yönetim konsepti ve kuralları ile iç denetim usullerine bağlıdır.

Sunucu

Sayın Prof. Dr. Ünal Tekinalp'e çok teşekkür ediyoruz konuşmalarından dolayı çok değerli bilgiler verdiler bize... Sayın Hocamız Prof. Dr. Peyami Çarıkçıoğlu, hocamıza bugünün anısı-na bir plaket takdim edecek izninizle... Sonrasında soruları alabiliriz.

Soru

.... (Anlaşılamadı)

Prof. Dr. Ünal Tekinalp

Bu ticaret kanununa uydurucu bir miras hukuku... Gerek yoktur. Her branş kendi imkân-larını kendi çevresinde kullanmalıdır. Başkasına el atıp onu kendine uydurmaya çalışmamalı-

dir. Bunu bilhassa vergi hukukçularına söylüyorum. Onlar devamlı olarak vergi hukukunda bir sonuca varmak için ticaret kanununu değiştirmeye çalışıyorlar ve değiştiriyorlar da ve de çok kötü sonuçlar da ortaya çıkıyor. Biz de miras hukukuna el atmıyoruz ama size şunu söyleyeyim aile şirketleri ile ilgili olarak kanunumuzda çok özel bir hüküm var, bu hükmü de size işaret etmek isterim. Biliyorsunuz ki bağlam diye bir kavram var. Bağlam demek nama yazılı hisse senetlerinin devrini sınırlandırılması halleri demek yani payın devrini bir nevi bağlamışlar. Kanunun 493. maddesinde eğer yanılmıyorsam diyor ki; esas mukaveleye bir bağlam koyabilirsin. Nasıl bağlam koyabilirsin? Aynen şöyle, pay sahipleri çevresi birleşimlerini korumak için. Tabiri aynen size okuyayım ki size de kanun bu açıdan yakın gelsin. 493. maddenin 2. Fıkrası diyor ki; pay sahibinin çevresi bileşimine ilişkin esas sözleşme hükümleri haklı gösteriyor ise, devri şirket reddedebilir. Şimdi en önce en klasik misalden başlayalım. Biz 5 mimar bir şirket kurmuşuz. Kendimiz de çalışıyoruz ve yazmışız, demişiz ki; bu şirkette paylar ancak mimarlara devredilir. Kanun diyor ki; böyle bir hüküm koyabilirsin, pay sahibinin çevresini burada ben koruma yoluna gidiyorum. Veya 5 tane banka bir araya gelmiş bir yatırım bankası kurmuş ki Sanayi Kalkınma Bankası bir zamanlar öyle idi. Hüküm de koymuş ki koymuştu o da... Bu şirkette paylar ancak bir bankaya devredilebilir. Neden böyle yapıyorsun dediğimizde diyor ki; bunun işletme konusunu başarılı bir şekilde elde edilebilmesi için benim bu birleşimi muhafaza etmem lazım. Şimdi maddeyi tekrar okuyalım bu açıklamadan sonra... Pay sahiplerinin çevresinin birleşime ilişkin esas sözleşme hükümleri, mimarlar bankalar hükümleri şirketin işletme konusu veya işletmenin ekonomik bağımsızlığı yüzünden onayın reddini haklı gösteriyor ise reddeder. Demek ki nereye getirip bağlamış bunu, işletme konusunun elde edilmesi noktasına. Bir misal daha vereyim ondan sonra aileye gelelim. 5 tane televizyon şirketi bir televizyon tüp şirketi kurdu. Amacımız ne, bu tüpü yapsın, biz de tüpümüzü buradan alalım. Bunun için kurduk ve biz 5 - 10 tane tüp şirketiyiz. Bir de hüküm koyduk. Dedik ki hiçbir pay sahibi %12'den fazla veya %10'dan fazla paya sahip olamaz. Neden bunu dedik! Şunun için dedik; beyefendi payları toplayıp tüp şirketini ele geçirip bizi eğer bundan mahrum edecek olursa bizim buradaki amacımız kaybolur. Amacımız neydi? Şimdi madde 2 tekrar okuyorum. Eğer madde güzel bir madde ise açıklama yaptıktan sonra biraz açılması lazım size... Tekrar okuyorum. Pay sahiplerinin çevresinin birleşimine ilişkin esas sözleşme hükümleri... Şirketin işletme konusu veya şirketin ekonomik bağımsızlığı sizin elinizde toplanıp bizi bundan mahrum etmeye, bağımsızlık burada... Soru şu: Acaba aile şirketlerinin bir pay sahipleri çevresi olarak kabul edilmesine imkân verir mi? Yani mesela diyebilmelisiniz ki, bu şirketin payları ancak Ünal Tekinalp'in adsoyuna, adsoyuna dediğimiz çocuğundan olan çocukları yani torunlara gidebilir. Evet, hüküm bir de bunun için konulmuştur. Dedik ki burada gördüğünüz bir kanun aile şirketi mantalitesini kabul etmiş bunun saflığını koruması lazım geldiğine inanmış ve getirip böyle bir hüküm koymak yoluna gitmiştir. Onun için mirasta böyle bir şey yapmak yok. Çünkü mirasa el atacak olsan ne yaparsın. Yarın bir gün benim mahfuz hissem sizin ad oylamanıza imkân bırakmıyorsa efendim şu şartlar altında mahfuz hisse veya şu istisnalar tanınsın diyebilir. Ben böyle bir hukuk sistemini iyi hukuk sistemi kabul etmiyorum.

Soru

Hocam çok teşekkür ederim. Çok yararlı bir konuşma oldu. Sorum şu; riskin erken teşhisi diye zannediyorum bir şey var. Bir de bağımsız bir denetim var. Şimdi riskler dediğiniz finansal riskler mi yoksa çevre riskleri, pazarlama riskleri de dâhil mi? Uzmanlık gerektiren bir konu bu konuda bilgi rica ediyorum.

Prof. Dr. Ünal Tekinalp

Teşekkür ederim. İyi ki bu soruyu sordunuz. 2003 veya 2004 yılında bu hükümler yazıldığında “Denetçi neyi denetler?” münakaşası açıldı komisyonda ve biz de dedik ki “Muhasebeyi denetler”. Muhasebe bağlamında finansal tabloları denetler, ilk tasarıda bir de şöyle bir hüküm vardı, “faaliyet raporunu denetler” böyleydi. 2005 yılında kanunun ilk tasarısı kamuoyuna sunulduğunda 16 tane sivil toplum örgütü tespit ettik ve onların her birine 5 saat süre tanıdık. Daha evvel yazılı olarak öneri vermişlerdi, gelin tartışalım dedik. Bu öyle bir kanun ki efendim biri yazıverdi de okumadık diyemezler. Okuması başka, geldiler orada tartıştık bazen 6-7 saat... Gitti denetçiler TÜMOB, Serbest Denetim Derneği gibi bir dernek var, o dernek, İstanbul YMM Odası ve İstanbul SMMM Odası ayrı ayrı geldi. Onlar dediler ki; biz faaliyet raporunu denetlemeyiz. Neden denetleyemezsiniz? Dünya’da böyle bir standart yok. Alınan kanunda hüküm vardı, onu gösterdik. Dediler ki; bu bir istisna ve standartların dışındadır. Siz de kabul edin, denetçi esasında risk tespit edemez. Çünkü risk bir yorum meselesidir. Risk bir tanım meselesi... Risk nedir? Böyle bir tanım meselesi... Bunun üzerine onların istekleri üzerine makulde buluştuk. Faaliyet raporunun sadece hesaplara ilişkin tahminler bölümünün denetlenmesi kanuna girdi, bugün de öyle... Üçüncü bir görevi vardı denetçinin; risk incelemesi yapar... Bunu da reddettiler. Risk incelemesi yapmak reddedilince o toplantıda komisyon üyelerinden birçoğu bana dediler ki; “Başkan bize müsaade et evimize gidiyoruz”. “Niçin?”. Türkiye’de hiç kimse bu münakaşaları bilmiyor. Odalar Birliği’nin temsilcisi orada, devamlı olarak orada... Bunların hiçbirisini hatırlamıyor. Dediler ki; “Biz öyle bir dönemde görev yapıyoruz ki, bu ülkede 24 banka fona alınmış. Böyle bir travma yaşıyoruz. Yarın bir gün tekrar birisi bize derse ki, siz böyle bir kanun yaptınız, aynı şeyler cereyan etti... Biz onlara ne cevap vereceğiz. Bu batan bankalardan bir tanesi öz varlığının 64 misli büyüklüğünde devlet kâğıdı almıştı. Birisi bu şirkete “sen risktesin” demeliydi, kim diyecek bunu?” dediler. Bunu diyecek bir numaralı adam esasında denetçi... O da bunu demeyi reddediyor ise bizim yeni bir kanun yapmamıza gerek yoktur. Aynen böyle... Onun üzerinde onlar bunu kesin olarak bildirince biz kendi aramıza döndük ve riskin erken teşhisi komitesini kurduk. Riskin erken teşhisi komitesini kurduktan bir süre sonra TUSİAD geldi. TUSİAD bunu beğendi ve dedi ki; “Yalnız siz burada sınırlı davranmışsınız, riskin erken teşhisi demişsiniz hâlbuki risk yönetimi dediğimiz şey aktüel, akut bir riskte olmayabilir. Ne olabilir? Sektörel bir risk olabilir, ülke riski olabilir, yani doğrudan doğruya sana yönelmiş risk değil, bir ülke riski olabilir, konjonktürel bir dünya riski olabilir, şu risk olabilir bu risk olabilir. Bunun da incelenmesi lazım gelir” dedi. Onun üzerinde dikkat ederseniz bizim galiba 378 veya 379’uncu maddemizde kenar başlık değişti. Bu kanunun bir özelliği vardır. Bugünkü kanunun 1975 maddesi der ki; kenar başlıkları metne dâhil olan bu kanun... Bunun manası şudur ki; kenar başlık metnin içindedir. Yorumun içerisine bunu da sokabiliriz. Hükmümüz şu arkadaşlar, 1378 riskin erken saptanması ve yönetimi... Bu erken

saptanma ve yönetiminden sonra yönetim kelimesi artık sizin anladığınız manada sadece akut, aktüel genel yani ciddi ve yakın bir tehlike değil aynı zamanda bütün riskleri de kapsıyor. Bu hüküm hisse senetleri borsada işlem gören şirketler hakkındadır. Ama bu hükmün en büyük vasfı şudur, bunu da reddetmediler, denetçi derse ki; bu bir kapalı şirket ama ben burada bu komiteye ihtiyaç duyuyorum o komite iki ay içerisinde kurulur. Diğer şirketlerde de bu komite denetçinin uygun görüp bunu yazılı olarak yönetim kuruluna belirtmesi halinde derhal kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen birinci ayın sonunda verir diyor.

Soru

Hocam özür dilerim denetçi bunu ister mi? Yani ister mi dediğim denetçiyi korur mu?

Prof. Dr. Ünal Tekinalp

Gerekçe sormaya gerek yok. Bunu söylemişse sorumlu olur mu demek istiyorsunuz siz... Bu konu çok açık değil ama şunu söyleyeyim; bir mahkeme diyebilir ki, *“bu görünen bir tehlike idi, sen niye bunu istemedin”* diyebilir. Yalnız bir hüküm daha var biliyorsunuz galiba 398 veya 488. maddede bir okuyayım size o maddeyi de... Denetçinin bir görevi daha var. Siz denetçi misiniz?

Katılımcı

Evet, ama ben bu konuda değil de iş güvenliği ve çevre konusunda denetçiyim. Denetçinin sorumluluğu ile bu herhalde biraz orantılı.

Prof. Dr. Ünal Tekinalp

398 maddenin 4 numaralı fıkrası: Denetçi yönetim kurulunun şirketi tehdit eden veya edebilecek nitelikleri zamanında teşhis edebilmek ve risk yönetimini gerçekleştirmek için 378. maddede öngörülen sistemi ve yetkili komiteyi kurup kurmadığını, böyle bir sistem var ise, bunu yapısı ile komitenin uygulamasını açıklayan ayrı bir rapor düzenler diyor. Demek ki; denetçinin bir görevi ve sorumluluğu var. Sen risk vardır filan demeyeceksin. Diyeceksin ki; *“burada bu halka açık olduğu halde veya hisse senetleri borsada işlem gördüğü halde bunun bu komitesi yok”* bunu bildireceksin. Bu senin görevin... Bildirmemişsen bu sorumluluk... Niçin sorumluluk? 554. maddeye bakalım. Şirketin veya şirketler topluluğunu yıl sonu ve ... Finansal tablolarını raporlarını hesaplayan denetleyen denetçi şirketin kuruluşunu sermaye artırımını ve, ve, ve ... kanunun kendisine yüklediği yükümlülükleri yerine getirmemiş olmasından sorumludur. Bu da bir yükümlülük... Sana yüklenilmiş bir görev mahiyetinde olduğu için. Buyurun hanımefendi...

Katılımcı

Efendim ben sizin öğrencinizim.

Prof. Dr. Ünal Tekinalp

Ne kadar mutlu oldum. Buyurun...

Katılımcı

Şimdi efendim aile şirketlerinde, daha çok şimdiki kanunda yeri olmayan mortgage şeklinde bir oluşum oluyor ve 5 – 6 şirket oluyor. Hâkim şirket ve bağlı şirket anlamında maddeyi 193 diye hatırlıyorum yanılmıyorsam orada hâkim şirket olabilmesi için aynı aile üyelerinin oluşturduğu diyelim ki üç tane şirket var. Tarihine göre yazalım her bir şirketin diğer şirkette payı olması gerekiyor payı yok.

Prof. Dr. Ünal Tekinalp

Peki, dolaylı da mı hâkimiyet kuramıyor? Yani şu sizde doğrudan doğruya benim iştirakim yoktur ama burada iştirakim vardır. Onun iştiraki vasıtasıyla sizi de kontrol altında tutar, çünkü doğrudan doğruya diyor...

Katılımcı

Şöyle söyleyeyim; o üç şirkette ailenin fertleri var ama dolaylı bir hâkimiyet de söz konusu değil. O zaman hâkim şirket yani bir pay sahibi olarak diğer şirketin öbür şirkette pay sahipliği olmadığı bir durumda hâkim şirketten söz edilebilir mi?

Prof. Dr. Ünal Tekinalp

Hayır. Bir tek istisnası var bunun ikisi arasında bir hâkimiyet sözleşmesi var ise ki bizim konumuz bu şıkkı öngörüyor, fakat Türk tatbikatında bu yok. Başka ülkelerde var, bilhassa Almanya'da var. Alman ayağı dolayısı ile bize de gelebilir diye biz koyduk. Almanya'da şöyle şirketler var. Ben geliyorum size. Hiçbir iştirakim yok. Diyorum ki, bu şirketi bana bırak içindeki adamları ile birlikte ben yöneteyim ve bir hâkimiyet sözleşmesi yapıyorum. Bunun manası şu: Organları bilhassa yönetim kurulunu ben oluşturacağım. Benim bir iştirakim olmadığı halde siz buna hiç karışmayacaksınız. Mesela ben diyorum ki sana, ben size 2013 yılında bu şirkette 12 milyon kâr dağıtılabılır. Kâr 2014 yılında 16 milyon dağıtılabılır, 2015 yılında 20 milyon dağıtılabılır... Vaat ediyorum 3 yıllık... Buna hâkimiyet sözleşmesi deniyor. Böyle bir sözleşme varsa o zaman olur ama Türkiye'de böyle sözleşmeler yok. Bu da 195. maddede şu şekilde ifade ediliyor, onu da size söyleyeyim. 195. madde 1'in d'sinde bir ticaret şirketi diğer bir ticaret şirketini bir sözleşme gereğince veya başka bir yol ile hâkimiyeti altında tutar. İşte bu o...

Katılımcı

Başka bir yol o sözleşmenin dışında bir yol?

Prof. Dr. Ünal Tekinalp

Hayır, bakın başka bir yol da olabilir yani o bir torba yükü ama iştirak yok dikkat ederseniz veya iştirak olmayabilir. Buyurun...

Katılımcı

Hocam ben Anadolu Üniversitesi'nde öğretim üyesiyim. Bugünkü katkılarınız için çok te-

şekkür ederim. Hem kanun yönetiminin hazırlanması hem de sunuşunuzla... Bir konuyu merak ediyorum. Sizce bu kanun inşallah bu hali ile yürürlüğe girdikten sonra icrası nasıl olacak? Ne gibi yaptırımları olacak? Yani şunu demek istiyorum bizde malum kayıt dışı ekonominin oranı yüksek. Özellikle o kayıt dışı istihdam konusunda söz gelimi hani vergi kanunlarında da hep özellikle seçim dönemleri yaklaşıncı bir çok vergi affı çıkıyor acaba bu...

Prof. Dr. Ünal Tekinalp

Vallahi onlar ile ilgili vergide ne yaparlar hiçbir şey bilmiyorum. Ama bunun icrası ile ilgili en önemli konulardan bir tanesi de 660 nolu kararnameye konmuş bulunan kamu gözetim kurulunun gereği gibi çalışmasıdır ki o bakımdan ben bazı endişeler yaşıyorum. Buyurun...

Katılımcı

Bu vakıfların ve derneklerin iktisadi işletmeleri varsa vakıf ve derneği de ticaret şirketi gibi kabul ediyoruz. Bunun için gerekli hususları sağlamamız gerekiyor.

Prof. Dr. Ünal Tekinalp

Hayır. Yani ben diyelim ki bir vakıfım ve benim bir işletmem var. Mesela dernekler bakımından örnek bir dernek olarak Kızılay'ım veya bir vakıf ve Afyonkarahisar Maden Sularını işletiyorum. O böyle bir işletme orada ama ben işletiyorum onu. O sebeple Afyonkarahisar Maden Suları dolasıyla ile ben tacir oluyorum ama ben şirket değilim. Ben şirket olmadığım için bağımsız denetime tabi değilim. Ama biliyorsunuz bağımsız denetim sadece anonim ve limited şirketleri için. Başkasına yok. Ama şunu söyleyeyim tacir olduğum için ben bunun bakımından Türkiye muhasebe standartlarına veya KOBİ standartlarına uygun hareket edeceğim. Denetleme yok.

Katılımcı

Hocam son bir şey sorabilir miyim? Burada bayağı bir mali müşavir filan var. İlk önce ağzınıza sağlık diyelim çok güzel bir sunum oldu. Denetçi devamlı kanunda da geçiyor, her yerde geçiyor siz denetçi kavramı ile ilgili olarak hani neler düşünüyorsunuz demeyeyim de neyi tercih edersiniz? 3568 sayılı yasaya göre ruhsatlarını almış meslek mensupları mı denetçi olsun yoksa...

Prof. Dr. Ünal Tekinalp

Benim kanaatime göre 3568 sayılı kanuna göre denetçi olarak tayin edilmiş ise kanunun sistemi budur benim kanaatime göre denetçidir.

Ayrı bir sınavla yeni bir denetçi mi yapılsın? Bence lüzum yok. Ama 660 sayılı kanun hükümündeki kararnamedeki yönetim galiba bilmiyorum benden farklı düşünüyor. Şunu söyleyeyim ben bir imtihana kesinlikle taraftar değilim ama ben meslek içi eğitime taraftarım. Yani imtihana değil, dört senede beş senede bir eğitime gelme mecburiyetinize taraftarım...

Dinlediğiniz için teşekkür ederim.

KUŞAKLARARASI FARKLILIKLAR, AİLE İŞLETMELERİ ve YÖNETİM UYGULAMALARI

OTURUMU



Dr. Herman Konings

Psychologist, Pocket Marketing / nXt, Belgium

1964 yılında Belçika'da doğan Herman Konings, teorik psikoloji eğitimi almış olup trend analizi ve tüketici psikoloğu olarak *"The Future Is Amongst The Roses"* başlığı altında şirketlere, kurumlara, yüksek eğitim kuruluşlarına sosyo kültürel değişimler, trend algılamaları ve gelecek beklentileri konularında konferanslar vermektedir.

Merhaba... İsmim Dr. Herman Konings...

Sizlere bu güzel öğleden sonrası için çok güzel haberlerim var. Dışarısı güneşli, bahar zamanı, sıcak ve siz güneşsiz karanlık bir odada oturup, değişim, gelecek, kuşaklar, teknoloji ve özellikle genel işletmeler ve aile işletmeleri için önemli olan diğer birçok şey hakkında konuşan bir psikoloğu dinliyorsunuz. Madem dışarıda bir terasta oturmayıp, içeride, güneşsiz, beni dinliyorsunuz ve iyimser olmak zorundasınız; iyi haber, iyimserlerin kötümserlerden yedi yıl daha uzun yaşadığıdır. Ve inanın ki, bir konferans salonunda gelecek hakkında konuşan bir psikoloğu dinleyenler yerine, dışarıda bir terasta güneşin tadını çıkaranlara gittiğinizde onlara *“ha, ha gelecekle ilgilendiğim için senden yedi yıl daha uzun yaşayacağım”* diyebilirsiniz. Hatta bu odadaki bayanlar için de iyi bir haberim var: Siz bayanlar, erkeklerden dört buçuk yıl daha uzun yaşayacaksınız. Yani burada oturup Belçikalı bir psikoloğun gelecekle ilgili konuşmasını dinleyen bir kadın olarak, bu odada oturup beni dinlemeyen kötümser bir erkekten on bir buçuk yıl daha uzun yaşayacaksınız. Bu nedenle iyimserlik kesinlikle geleceğin makinesidir. Saçma şeyler söylemiyorum, iyimserliğin iş yapmak için var olduğunu biliyorum.

Eğer iş dünyasında iseniz, iyimser olmak zorundasınız. Çünkü iyimserler geleceği nasıl yaratacaklarını bilirler. Gelecek oluşturulmak zorundadır. İki şey yapabilirsiniz; köşenizde oturup gelecek geçene kadar bekleyebilirsiniz ya da geleceği oluşturabilirsiniz. Size geleceği tahmin etmenin en iyi yöntemini söylüyorum; onu oluşturmak, icat etmek... Bu nedenle iyimserlik mutlaka gereklidir. Size ne olacağı veya ne olabileceği ile ilgili biraz fikir vereceğim, ne olacağını söylemeyeceğim çünkü kesinlikle bir kâhin değilim. Geleceği görme yetisine sahip değilim, geleceği öngörebileceğiniz bir araç yoktur. Ancak geleceğe bakıp sezgiye dayalı bir tahmin yapabilirsiniz. Sezgiye dayalı tahmin, aynı zamanda bir sezgi ve bir tahmindir. Sezmek, duygunuzu ve tecrübenizi kullanarak olabilecek geleceği anlamaya çalışmaktır. Tahminler... Eğer tahminleri anlamak istiyorsanız bilim adamlarına sormalısınız. Geleceğe bakmak için var olan bilim adamlarına; sosyoloğumuza, psikoloğumuza, demografik uzmanlara, nesil uzmanlarına, ekonomistlere, filozoflara, tarihçilere sorun. Onlar size ne olacağı ya da ne olabileceği hakkında bir fikir verebilir. Disiplinlerarası düşünün, olay budur. Geleceği kendiniz yaratmak zorundasınız.

Bu benim eşim, eşimi ekrana koymak bir gösteriş gibi... Bu Afrodit, bilirsiniz Yunan mitolojisinde güzellik tanrıçası Afrodit ve onun Eros isminde bir oğlu vardır. Eros utangaç biriydi. Eros, bildiğiniz gibi, erotik, aşk tanrısı Eros, ama o oldukça utangaç bir insandı ve annesinden kesinlikle utanıyordu. Güzellik tanrıçası annesi, bir amblem ya da sembole sahipti. Sembol, güzelliğin simgesi gül idi. Ve o en güzel gülü oğlu Eros'a verdi. Eros annesinin davranışından çok utanmıştı. Çünkü annesinin Yunan mitolojisinde her türlü tanrı ve yarı tanrı ile birçok ilişkisi olmuştu ve bundan utanıyordu. Ve annesi tarafından verilen en güzel gülü Heraklites'e götürdü. Eros, sessizlik tanrısı Heraklites'e şöyle söyledi: *“Annem Afrodit'in aşk ilişkilerinden bahsetme.”* Bunu size neden anlatıyorum? Bunu size anlatıyorum çünkü Afrodit, gül, Heraklites ve Eros'un ortak bir şeyi var. Hukuk uzmanları, avukatlar tarafından çok bilinen aynı ifadenin kökeniydiler ve bu ifade *“subrosa”*, *“gülün altında”*dır. *“Subrosa”* Latince'dir ve *“gülün altında”* anlamına gelmektedir. Ve o, Eros'tan güle, annesinin aşk ilişkilerinden söz etmemesi

için Heraklites'e, sadece avukatların değil psikologların da kullandığı "*subrosa, gülün altında*" kelimesini kullanarak, "*bir şeyden söz etmeyebilirsiniz*" demek için belli bir olaya atıfta bulunuyordu. Bir avukat "*bunu gizli tutmak zorundayız, bundan bahsetmeyin*" der. Bu seninle benim aramda kalmak zorundadır ve kapağa ulaşamayabilir. Ama psikologlar da "*bundan söz edemeyiz*" demek için "*subrosa*" terimini kullanıyorlar. Gelecekte kesinliğe sahip olacağımız bir yol yok ve geleceği tahmin edemeyiz. İnsanlar bana "*geleceği görebiliyorsun, ne kadar yaşayacağım?*" diye soruyor. Emin değilim. Hesaba katmanız gereken çok fazla parametre var, ancak gelecek hakkında bir bakışa sahip olabiliriz. Ve geleceğe bir bakış, geleceğe bulanık bir görünüm verebilir. Bu bir paradoks, olabileceklerin tanımsız bir açıklamasıdır. Yani benim bu seminere katkım, size geleceğe ait bulanık bir vizyon vermek, vizyon "*subrosa, gülün altında*" tanımı başınadır ve aile işletmelerinin geleceğini tahmin etmenin en iyi yolu onu icat etmektir. Bana inanın.

Haydi başlayalım. Bugün neredeyiz? Tabii ki İstanbul'da... Bugün 2012'nin on üçüncü cumasında, son yüzyılın ikinci on yılının üçüncü yılının dördüncü ayının on üçüncü günündeyiz. Bunu tekrar edeceğim çünkü çevirmen için çok kolay değil. Bugün son yüzyılın ikinci on yılının üçüncü yılının dördüncü ayının on üçüncü günü. Maya takvimine inanmıyorum ama eminim siz ve ben 2100'e ulaşmayacağız. Eğer 21 yaşından küçükseniz belki kızınız ulaşabilir. 2100'de yaşayabilirsiniz ama kadın ve iyimser vs olmak zorundasınız. Kendi yaşam beklentimi hesapladığımı size söylemeliyim. Çünkü biliyorsunuz kendini ölçmek bir trend haline geldi. Daha sonra konuşacağım, akıllı telefonlarınızı her şeyi hesaplamak için kullanabilirsiniz ve ben de kendi yaşam beklentimi hesaplıyordum. Ben bir erkek olduğumdan, dört buçuk yıl azaltmak zorundayım. Bu iyi bir haber değil ama ben iyimserim, böylece fazladan 7 yıl verebilirim. Fazladan bir yıl yaşam beklentisi olan günde iki elmamı yiyorum. Sigara içmiyorum, dört yıl fazladan yaşam beklentisi. İki kadeh kırmızı şarap içiyorum, iki yıl yaşam beklentisi. Karayoluna yakın yaşamıyorum, iki yıl fazladan yaşam beklentisi. Orta derecede sportifim, bir yıl fazladan yaşam beklentisi. Mutlu bir evliliğim var, eşimi gördünüz, iki yıl fazladan yaşam beklentisi... Hesaplıyordum ve yaşam beklentim 164 buçuk yıl çıktı. Bu şekilde çalıştığını sanmıyorum. Ama kesinlikle iyimser olmak zorundasınız, bu sizin için en iyisi. İkinci on yılın dördüncü ayının on üçüncü günü cuma vs... Tarihçiler haklı olmadığınızı söylüyorlar. On üçüncü yıl değil, 12. yıl. 1. yılda hesaplamaya başladık. Yani 100. yıl ilk yüzyılın son yılı. Ve 2000 yılı 20. yüzyılın son yılı idi. Ama şimdi 13. yüzyıldayız. Bir psikolog ile bir tarihçi arasındaki fark budur. Tarihçi, tarihsel bir şekilde haklıdır ama bilgi, psikoloğun algıya baktığıdır. Bilirsiniz, arkadaşlarınızın, müşterilerinizin, süpervizörlerinizin algısı... Algı para yapar. Bu objektif bir gerçek değil ama algı her şeydir. 1 Ocak 2000'de uyanık olsaydınız, o anda milenyum kitabının olmadığı fikriyle kesinlikle heyecanlanacaktınız ve garip bir hisse kapılacaktınız. O zaman, "*vay canına, bu 21. yüzyıl*" diyordunuz. Bu algıdır. Biz bu yüzden algıyı bir standart olarak alırız.

Şimdi, on üçüncü yılın içindeyiz ve bu 12 yılda değişim oranının değiştiğini ve değişmekte olduğunu öğrendik. Size yeni bir şey söylemiyorum, biliyorsunuz herkes döngüleri hızlı, hızlı ve daha hızlı değiştiren oranlardan bahsediyor. Ve döngü giderek kısalıyor ve kısalıyor. Bize yeni şeyler geliyor, ama inanın ki burada Türkiye'de, tüm Avrupa'nın rakamlarını bildiğimden emin değilim, 2000 yılında tüm yetişkin Avrupalılarda, Batı Avrupalılarda cep telefonu kulla-

nıcılarının sayısı %32 idi ve bu Türkiye'de %26-27 civarındaydı. 2000 yılında her dört Türk insanından biri cep telefonu kullanıyordu. Cep telefonu 1994 yılında demokratikleştirildi. Sonradan çok da pahalı olmayan cep telefonları yayıldı ve insanların cep telefonu kullanmasına izin verildi. Ve 2000 yılından henüz 4 ya da 5-6 yıl sonra... 2000 yılında Türkiye'nin 4'te 1'i cep telefonu kullanıyordu. İlginç bir şekilde 4'te 3'ü cep telefonu kullanmıyordu. Avrupa'da ve Türkiye'de birçok kutba gittik. İnsanlara *"Bir cep telefonu kullanıyor musunuz? Evet veya hayır?"* diye soruldu. 4'te 1'i cep telefonu kullanıyor, çok teşekkür ederiz. 4'te 3'ü cep telefonu kullanmıyordu, peki... 2000 yılında bu 4'te 3, normal olarak, saygılarımla, 50 yaşından büyük kadınlardı ve alt ve orta toplumsal sınıflardan insanlardı. 2000 yılında cep telefonu kullanmıyorlardı. Ve onlara şu güzel soru soruldu; *"Gelecekte cep telefonu kullanacak mısınız?"* Biliyorsunuz Avrupa, Türkiye ve dünyadaki diğer birçok ülke şunu söyledi; *"Cesedim üzerine, neden bir cep telefonu kullanayım ki? Cep telefonu gerekli değil"*. Cep telefonları işletmeci, aile işletmelerindeki insanlar, müdürler, genç küçük aletler, yangın çıkışı kişileri ve bakıcılar içindir, 48 yaşındaki bir kadın için değildir. Bir cep telefonum yok ve gelecekte de bir cep telefonu kullanmayacağım. Tüketicilere ve kullanıcılara bilmedikleri gelecekte ne yapacaklarını sormayın. 1000 gün sonraya, 2003 yılına bakın. 2003 yılında, Avrupa'daki cep telefonu kullanıcılarının sayısı %70 idi ve burada, Türkiye'de %50-60 civarında olduğunu düşünüyorum. 3 yıllık bir zamanda, 50 yaşın üzerindeki ve orta ve alt toplumsal sınıftaki insanlarda iki katından fazlaydı. Yani bu algıdır. İnsanlar *"Hayır. Cesedim üzerine. Aptal değilim. Cep telefonu satın almaya cağım"* diyorlar. 3 yıl sonra, sosyal baskı altında herkes cep telefonu kullandı ve yalnızca cep telefonu anlamında bir tüketim teknolojisi değil, ayrıca GPS, MP3, DVD, blue-ray sistemleri, dijital fotoğraf kameraları, dijital film kameraları, dijital fotoğraf çerçeveleri vs kullanıyorlardı.

Tüketici teknolojisi, son 10 yılda batı dünyasında en önemli büyüyen pazar olarak görülmüştür. Bu tüketici teknolojisinin patlama pazarıdır ve aynı zamanda ilginçtir, biz psikologlar paradoksun gücüne inandık, biliyorsunuz, görünüşte algılanan ün çelişkisi, son 10 yılda en çok satılan ürünler, teknolojik ürünlerdir. GSM, MP3, GBS, dizüstü bilgisayarlar, mp3 çalarlar, tablet bilgisayarlar vs gibi tüketici teknolojisi ürünleridir. Yüzyılın başlangıcından bu yana en çok patlayan pazar budur. Ama bir ikincisi var, hemen hemen eşit derecede gelişen bir pazar. Tüketici teknolojisinden kaçış patlayan pazarı... Sağlık gelişen bir pazardır. Yatakta kahvaltı, gelişen bir pazardır. Yatakta kahvaltı nedir, İstanbul'da da var olan eski bir bina, bir şeytan bina. Oraya gidersiniz, kapıyı çalarsınız ve büyükanne kapıyı açıp *"Benimle gel"* diyerek sizi içeri alır. İlk kata giden gıcırdayan merdivenlerden üst kata çıkarsınız ve orada lavanta kokan güzel bir oda vardır, bir armut ağacı ve ağacın etrafında siyah bir yavru kedi ile küçük güzel bir bahçe manzarası vardır. Ve sabah komşunun tavus kuşu ile uyanırsınız. Gıcırdayan merdivenlerden alt kata inersiniz ve burnunuzda taze kahvenin taze kokusunu duyarınız. Elinizde sıkılmış, taze bir meyve suyu vardır. Elinizde taze sıcak bir yumurta bile vardır. Yumurta kaynatıldığı için sıcak değildir, tavuğun altından sağ geldiği için sıcaktır. Bugün olup bitenler bu şekilde. Teknoloji açıldığı çekerken, aynı zamanda teknolojiye kaçacağız.

Şu anda en çok satılan 2 kitabın ne olduğunu biliyor musunuz? En çok satılan kitap çeşitleri neler? Kitap çeşitleri. Gerilim kitapları, karikatürler değil. Şu an Avrupa'da en çok satılan kitaplar; yemek kitapları, aşçılık kitapları ve aynı zamanda rejime girdiğiniz diyet kitapları...

Bu paradoksal, ama bir gerçek... Hemen soyluyorum, geleceğe hukmetmek, işinizi yonetmek istiyorsanız, paradoksları kavramak zorundasınız. Politik açıdan da sağı ve solu aynı anda düşünün. Bugun siyasete bakın, sağa ve sola. Bugunlerde solun sağ takımları, sağın da sol takımları var. Bu paradoksal...

Tabi kuşaklardan da bahsetmek zorundayım, niçin? 30-35 yaşından genç kuşaklar artık politika ile ilgilenmiyor. Onlar politik takımlarla ilgileniyorlar. O takımda “vay canına” diyorlar ve A partisi ile ilgileniyorlar. Ama B takımı da ilginç ancak birçok politik korda sahip. Bu nedenle o politik kısım ile de ilgileniyorlar. Artık dışlamak zorunda değilsiniz. Her şeyi hesaba katmak zorundasınız. Teknolojiyi çok isteyebilirsiniz ve aynı zamanda teknolojiden kaabilirsiniz de... Geçen hafta, Facebook, 1 milyar dolara Instagram’ı satın aldı. Instagram, bir polaroid ile 70’lerde aynı renklerle yapabildiğiniz retro fotoğraflar çekiyor. Çok kısıtlı bir fotoğrafçılık türünde neyin ilginç olduğunu biliyorsunuz. şimdi retro fotoğraflar istiyoruz. 27 yaşında Mark Zuckerberg, “vay canına, bu retro, sanki annem ve babam fotoğraflar çekiyor gibi” diyor. 13 kişinin çalıştığı, aile şirketi olmayan bir şirket olan Instagram için 1 milyar dolar ödüyorum. 13 kişi, 1 milyar dolara satın alındı. Bu 13 kişi içerisinden biri Belçikalı. Sanırım en zengin Belçikalı o. Bu, teknolojiden kaçış ve teknoloji aynı anda oluyor. Bu çok tuhaf bir evrim... Bunun zerine daha sonra konuşacağım.

şu anda GUBU ağındayız. GUBU, tuhaf ve beklenmedik görülmemiş büyüme görevi anlamına gelir. GUBU bir kısaltma. Neden GUBU ağındayız? Bugun, şu anda, bu gezegende, bugun, 13. günde vs vs, bu gezegende daha fazla bilim adamı gelecek üzerinde çalışıyor ve dünya çapında gelecek yaratıyorlar. Bu gezegenin başlangıcından ve milattan sonra 2000 yılından bu yana hayatta bilim adamları vardı. Çevirmen için bunu tekrarlıyorum. Bugun, gelecek üzerinde çalışan ve gelecek yaratan bilim adamlarının sayısı, bu gezegenin başlangıcından ve milattan sonra 2000 yılından beri var olan bilim adamlarının sayısından fazladır. Bu dikkat çekicidir. Ama nerede saklanıyorlar, bu bilim adamları nerede? Avrupa’da? Hayır, artık Avrupa’da değil. Bunlar “BRIC” ve sonraki on bir lkedeler. Artık BRIC ülkelerinden bahsetmiyorum, bu eski moda bir ifade; BRICK, Brezilya Rusya Hindistan Çin. BRICKST; “T” harfi Türkiye, bana inanın. Brezilya, Rusya, Endonezya, Çin, Güney Afrika, Güney Kore, Türkiye... PICKS’ten tamamen farklı değil, Portekiz, Endonezya vs vs. BRICKS ve sonraki on bir; Sri Lanka, Malezya, Arjantin... Arjantin bugunlerde çok iyi gidiyor. Arjantin 5 yıl önce, Yunanistan’ın bugünü gibi neredeyse batmıştı. Neredeyse iflas etmişti. 5 yıllık bir zaman içinde, şili ve Tanzanya bile şu an ekonomik büyüme ülkeleri olarak biliniyorlar. Çok paralı, güzel ekonomili, büyüyen ekonomili güzel ülkeler, gelişime, araştırma ve gelişime gidiyor. GUBU şeyini yaratmak için bilim adamlarına çok para veriliyor. 2000 yılında olduğu gibi tahmin edemeyeceğiniz şeyler yaratmak, akıllı, akıllı telefon değil, 1997’de GUBU cep telefonu GSM idi. O ne? Bir kablolu telefon... O niye? Cep telefonunu çok kullanmamız gerektiğini kesinlikle dşnmyorduk. Bugünün %93’, 2003’te %70’ti... Bugun yetişkinlerin %93’, Türkiye için rakamları bilmiyorum ancak Avrupa rakamlarını biliyorum. Avrupa bu tarihte %129 SIM penetrasyonuna, SIM kart sayısı, sahip. Avrupalıların 4’te 1’i, 2 cep telefonu için 2 SIM karta sahip. Bu araştırma ile biliyor muyuz? Normal olarak 2 SIM kart; biri profesyonel kullanım ve diğeri özel kullanım için... Birçok kişi iki adet SIM kart kullanıyor; biri iş için ve diğeri özel kullanım için, ne demek istedi-

ğimi biliyorsanız. Birçok kişinin iki çeşit gündemi var. Kesinlikle GUBU çağındayız. Benden ve sizden gelen ilk tepki *“Bu tür yenilikçi ürünleri veya hizmetleri, cesedim üzerine, kullanmaya-
cağım”*. Ama bana inanın, kullanacağız, 20 yıl içerisinde değil, 4-5 yıl içerisinde.

Sizin için bazı GUBU örneklerim var. Bu bir GUBU örneği. Bu Dubai’de inşa edilecek. 2016’da hazır olacak. Peki, bu ne? Dubai’deki bulut. Dubai’deki bulut; yerden, Dubai’nin tabanından 300 metre yukarıda bulunan yapay bir buluttur. Orada gördüğünüz şey, bu bulutlardan gelen yağmur değil. Bunlar 300 metre yükseklikte metal direkler, sütunlar. Bu sütunların içerisinde, Dubai’de insanları yerden 300 metre yüksekteki yapay buluta getiren asansörler bulacaksınız. Yapay bulutun içerisinde, *“The Cloud”* adında 5 yıldızlı her şey dâhil bir otel resort bulunuyor. Ve bugün belki *“Cesedim üzerine, Dubai’ye bir bulutun içinde oturmaya gitmeyeceğim”* diyorsunuz, ama dört ya da beş yıl içerisinde, Atatürk Havalimanı’ndan, Pegasus’tan, Türk Hava Yolları’ndan bulutun tadını çıkarmak için bir haftalığına Dubai’ye gitmek için gün alacağınızı tahmin ediyorum. Bu kesinlikle tuhaf beklenmedik görülmemiş büyüme görevi... Bugün gerçek bu...

Biliyorsunuz geçen yıl 3D baskıya büyük bir ilgi vardı. İnanıyorum ki 3D baskı, 10 yıldan beri henüz gerçek oldu. 3D baskı, tüketicinin giderek daha fazla parçası olmaya başlıyor. Bu bir İtalyan tasarımcı Roberto Dini. İç mekânlar için formlar tasarlıyor. Ayrıca bir mimar, bir iç mimar. Ama kendi formlarını yaratmak istedi. Bu nedenle 399 euroluk küçük ufak bir dizüstü bilgisayar var, Türk lirasında ne kadar ettiğinden emin değilim. Sanıyorum hemen hemen 500-550 lira. Ve 80 liralık bir yazılım paketi var. Bu yazılım paketi, ona 3 boyutlu formlar yaratma imkânı veriyor ve dizüstü bilgisayarında üç boyutlu formlar yaratıyor. Dizüstü bilgisayar ile 3D yazıcı arasında bir bağlantısı var. Büyük bir 3D yazıcı, onun ekranı üzerinde yarattığı formları basıyor. Ve bu, su ve kumun bir sonucu, bir reçine, ağaçlar üzerindeki kauçuk oluşturan yapışkan bir madde. Emin değilim, belki çevirmen bunu açıklayabilir. İngilizce tercümesinden emin değilim. Ama birlikte kartuşun içinde bulunan bu üç maddenin doğası, bu tarz çok sert bir yapı malzemesinin baskısının yanal olarak tabaka tabaka yaratılmasına imkân veriyor. Bu 3D basılmış sert bir yapı malzemesi ve siz *“cesedim üzerine”* diyorsunuz. Bu tuhaf beklenmedik görülmemiş büyüme görevi. Bugünün gerçeği bu.

Hollanda’da Philips ve Stockholm İsveç’te Electrolux için çalışıyoruz. Ve her ikisi de şimdi 3D yemek yazıcısı yaratmada rakipler. Bunlar, 2016’da Türkiye pazarına da gelecek olan 3D yemek yazıcısı konsepti için 2 adet maket. Electrolux ve Philips, 2016 yılı içerisinde, 3-4 yıl içerisinde bunun son kullanıcı için kesinlikle pazarda olacağını söylüyorlar. Yemek yazıcısı nedir? Moleküler gastronomi anlayışları ile 3D baskı anlayışlarını birleştirir. İkisi birlikte, yerel süpermarketinizden ya da elektrikli ev aletlerini bulabileceğiniz süper mağazalardan bir 3D yemek yazıcısı satın alabilirsiniz. Süpermarketinize ya da yerel marketinize gidip, sebzelerle, besin maddesiyle dolu bir kartuş satın alırsınız. Bunu; mutfak masanızın üzerine, 2016’da yeni bir espresso çeşidi olacak espresso olarak da bilinen, George Clooney 2.0’ınızın yanına, cihazınızın içine koyarsınız. Yemeğin tabaka tabaka çıktısı alınacak ve çıktısı alınmış yemeğe *“cesedim üzerine”* diyorsunuz. Bu tuhaf beklenmedik görülmemiş büyüme görevi... İnanın 4 yıl içerisinde bu yemek yazıcısını annenize anneler gününde ya da babanıza babalar gününde

vereceksiniz. Bu konuda hiç şüphe yok. 2000 yılını düşünün, “*Cep telefonu kullanmıyorum*”u düşünün. Diğerleri tarafından bu tür GUBU şeylerini satın almamız için kesinlikle ikna edildik. Bu da çok ilginç...

Biliyorsunuz, biz Avrupa ve Türkiye’de et yiyicileriz, ama dünya nüfusunun %60’ı böcek-yi-yenlerden oluşuyor. Ve biliyorsunuz BRICS ve sonraki on bir ülke, orta sınıf insanların batı toplumunun lezzetini vermesini sağlayacak. Hindistan, Çin ve Endonezya’da, Afrika’da daha fazla insanın et yediğini göreceğiz ve bu tabii ki et yeme tutumumuza ve alışkanlığımıza olumsuz etki edecek. Şu an dünyada 7 milyar 100 milyon insan ile birlikteyiz. 7 milyar, 4 - 5 ay önceki hedefti, şimdi 100 milyondan fazlasına 5-6 ay içinde ulaşıyoruz, inanılmaz. Ama tüm dünyadaki 7,1 milyar insan ve et yemek isteyen daha fazla insan elbette sorunlar oluşturur. Et için çok fazla stok yok. Bu nedenle gelecekte “*ento kutuları*” yemek zorundayız. Ento kutusu, içinde Japon yemekleri, balıkları vs bulunan bir ög ile yemeği kutusudur. Burada şunlarla dolu bir ento kutusu görüyorsunuz: Bunlar küçük ufak patates topları, patates püresi, üzerinde küçük bir kırıntı ekmek ve içerisinde haşaratları, haşarat parçalarını, çok sağlıklı haşaratları bulacaksınız. Yemesi çok hoş ve içini görebileceğiz. Bilim adamları, bir buçuk jenerasyon sonra, Avrupa’da sadece et değil, haşarat da yiyeceğimizi söylüyor. Yani “*cesedim üzerine*” diyebilirsiniz. Bana inanın, ileride bunu yeme alışkanlıklarınızın bir parçası olarak hesaba katmak zorunda olacaksınız. Haşaratlar yiyeceğiz veya bu tarz bir viski içiyor olacağız. Bu viski İngiltere’de bilim adamları tarafından güzel bir şekilde yapıldı. Bu bir İngiliz viskisi, İskoç viskisinden ya da İrlanda viskisinden bahsetmiyorum, hayır. Bu bir İngiliz viskisi ve burada diyabetik hastaların idrarlarından, ihtiyaç fazlası şekerlerden fermentasyonun üç son aşamasını görüyorsunuz. Bunu tekrar açıklıyorum. Bunlar, diyabetik hastaların idrarlarından elde edilen fazla şekerlerin fermentasyonunun son üç aşaması... Ve bu viskiyi veriyor. Sağlıklı, hoş kokulu, hoş lezzetli viskiyi veriyor. Ve siz “*cesedim üzerine*” diyeceksiniz.

Benim eşim bir psikolog ve klinik psikolojide “*opsiyon paralizi*”, çok fazla seçenek tarafından felç olma, adı verilen 21. yüzyılın en yeni hastalığından bahsediyor. Bugün, burada Türkiye’de yerel süpermarkete gidiyoruz ve biliyorum ki burada Türkiye’de 20 yıl öncesine göre dört kat daha fazla seçenek buluyorsunuz. Altı çeşit yoğurt değil, 24 çeşit yoğurt. Ve aynı zamanda daha çok insanın daha az zamanı oluyor. Türkiye gibi büyüyen bir ekonomide, daha çok çalışmak zorundasınız ve daha az zamanınız kalıyor. Burada İstanbul’daysanız, her gün bir saat boyunca trafiktесiniz. Zaman kaybediyorsunuz ve eğer tüketmek ya da dört kat daha fazla seçeneğin bulunduğu süpermarkete gitmek için daha az zamanınız varsa, “*opsiyon paralizi*” yaşarsınız. Ve seçenek felci şu anda klinik psikolojik bir hastalık... İnsanlar çok fazla seçenek tarafından hiperventile ediliyor ve seçenekleri değerlendirmek için gerekli vakitleri olmuyor. Bu bir problem... Yani şimdi temel öğelere doğru geri düşünüyoruz. Temel öğelere geri düşünmeyin. Temel öğelerden ileriye düşünün. İşletme açısından işletme için, tüketiciye ve kullanıcıya, ona seçenek felci hissi vermeden nasıl ulaşabileceğinizi düşünün.

Bu arada, İngiliz Üniversitesi’nden meslektaşlar dünyaya bir ay önce yeni bir hastalık söylediler, belki sizin meslektaşlarınıza yol açmak için enteresandır. Yeni hastalık “*hayalet vibrasyon*”. Bunu yazabilirsiniz; “*hayalet vibrasyon*”. “*Hayalet vibrasyon*” nedir? Bu, hayalet

vibrasyonun bir nedeni... Biliyorsunuz, bazı insanların fantom ağrıları vardır. Bir kolunuz ya da eliniz yoksa o kayıp kolda ya da kayıp elde ağrı hissedebilirsiniz. Çünkü beyninizdeki temsil, size ağrı duyusunu verir. Buna *"fantom ağrılar"* denir. Biliyorsunuz, hayalet vibrasyon, şaka yapmıyorum, bu bir standup komedi değil, gerçek. Hayalet vibrasyon, insanların ceplerinde bir cep telefonu olmadan, ceplerinde bir şeyin titreştiğini hissetmesidir. Yani bu bir hayal... Titreşen akıllı telefonlara o kadar bağımlıyız ki, hayalet vibrasyonu olan insanlar biliyoruz. Bugün elbette bunu hayal edebilirsiniz. Yani temelden ileriye...

Temelden ileriye nedir? Temelden ileriye budur. Bu, bu Nisan ayında Avrupa pazarına getirilecek. Bu bir litro dijital fotoğraf kamerası. Enteresan... Bu çok tasarlanmış bir kamera ve herkes olmadan kullanabilir. Yapmanız gereken tek şey, düğmeye basmak. Güzel fotoğraflar çekebilirsiniz. Evinizde, bilgisayarınızda fotoğraflarınıza bakarken ön tarafın daha az, pek belirgin olmadığını ve fotoğrafın arkasının çok belirgin olduğunu görürseniz değiştirebilirsiniz, dönüştürebilirsiniz, odağı arkadan öne getirebilirsiniz. Odağı değiştirebilirsiniz. Ve üzerinde çalışmak zorunda değilsiniz, sadece bunu satın almak ve düğmeye tıklamak zorundasınız. Temelden ileriye budur. Artık eşyayı anlamak zorunda değilsiniz. Bu oluyor. Bu odada bir fotoğrafçı var ve sanırım profesyonel ama birçok insan bugün 600 liraya en önemli üreticilerin ayna kameraları yansıtan güzel dijital fotoğraf makinalarını satın alıyorlar. Yapmanız gereken tek şey, düğmeye tıklamak. Bir stabilizatöre ihtiyacınız yok, artık özel ışıklandırmaya ihtiyacınız yok, düğmeyi tıklatın. Ve güzel bir dijital fotoğrafçılığınız olur. Bu ne anlama geliyor? Bu, amatörün artık amatör olmadığı bir çağda olduğumuz anlamına geliyor ve bu işletmeye de zarar verebilir, buna bakmanın zararsız şekli.

Günümüzde olanların bilincinde olun. Dijitalleşme; dijital ürünlerin kullanımının daha kolay hale gelmesi durumu. Akıllı telefon kullanmak için bir manuel kullanmadım, çok dürüst olmak zorundayım. Kutuyu açtım ve internete 3G erişimimi sağlayan uydular ile direkt bağlantı vardı. Bir açıklama kullanmadım. Yani bu oluyor. Eğer dijital fotoğraf kamerası satın alıyorsanız, bir fotoğrafçılık kursuna gitmenize artık gerek yok. Onu kullanıp güzel fotoğraflar çekersiniz ve aksi takdirde akıllı telefonunuza 79 euroya satılan polaroid türde fotoğraflar çektiğiniz Hipstamatic'i alırsınız. Artık Hipstamatic fotoğraflarını güzel sergilere veren insanların sergileri var. Artık bir profesyonel olmak zorunda değilsiniz. Bu ne anlama geliyor? Profesyonel olmayan fotoğrafçının, profesyonel fotoğrafçıya zarar vereceği anlamına geliyor. Bu, bir malzeme üzerinde çalışıldı. Öğleden sonra ve akşam örneğin bir düğünde sorumlu fotoğrafçı olmak için 600 euro veya 809 lira isteyenler. Eğer düğün yapıyorsanız, profesyonel bir fotoğrafçı ararsınız. Twitter'da gördüğüm şey ise birçok öğrencinin *"Selam, Mayıs ayında profesyonel değil, amatör fotoğrafçı olarak bulunacağım üç düğünüm var ve tüm gün için ücret 150 euro"* demesi. Ya da emekli öğretmenlerin *"Selam, Cumartesi akşamı birisi için fotoğraf çekmeye gideceğim ve bir gün için 150 euro istiyorum"* dediğini görebilirsiniz. Bu elbette profesyonel fotoğrafçıya zarar verecek. Hatta zarar gördü bile. 10 yıl önce, profesyonel fotoğrafçı resimler aldığınız biriydi. 2000'de resimleriniz için gider, ona 3 tane geleneksel analog rulo verirdiniz ve o *"Hımm, bir hafta sonra gelin, resimleriniz hazır olacak"* derdi. Ve tatilinizde çektiğiniz 72 resmin yarısı çıkmamıştı, çünkü bir problem vardı. Ama çıkmamış olsalar bile 72 resmin parasını ödemek zorundaydınız. Sonra 2003-2004'te bu dijital fotoğrafçılık evrimi geldi ve insanlar, tüm resim-

leri çıkartamadığı için geleneksel fotoğrafçı için iyi bir haber olmayan dijital fotoğraf kameraları satın aldılar. O sadece dijital resimleri çıkartabildi. Tamamen doğru olan yedi resim veya 12 resim... 2006-2007’de insanlar resimleri Cezayir’e, Polonya’ya, Endonezya’ya yüklemeye başladılar ve iki gün sonra 25 euroya güzelce paketlenmiş sert kapaklı parlak resimlere sahip oldunuz. Sizin kendi resimleriniz... Ve geleneksel fotoğrafçının bir problemi vardı, artık resimleri çıkartamıyordu çünkü dijital fotoğrafçılık her şeyi eline almıştı. Ama o *“İyi, evlilik fotoğrafları vs çekebilirim, sorun değil”* diyordu ama bu artık o kadar da kesin değildi. Bir düğünde ya da bir bebek banyosunda çekilen fotoğraflar şimdi genç komşu ya da artık emekli olmak istemeyen, yapacak bir işi olan yaşlı öğretmen tarafından çekiliyor. Tabii profesyonel fotoğraf belki profesyonel olmayandan daha iyidir. Ama dijital teknoloji sayesinde fark belli ki daha da azalıyor.

Dijital teknoloji, geleneksel işletmeler için çok zararlı olabilir. Şuna bakın. Hep birlikte koşan, jogging yapan insanlar, 25-30-35 bin kişi hep beraber her türlü şehirde koşuyorlar. Belki İstanbul, New York, Brüksel maratonu da vardır, emin değilim. Grup içinde koşanların sayısı, dünya çapında son 10 yılda üç katına çıktı. Almanya’da bir yerde, aynı zamanda üçlü yapan 10.000 koşucunuz olduğunu biliyorum. Almanya’da 900 adet üçlü öncü profesyonel grubunuz olduğunu biliyorum. Üçlü öncülerin sayısı son 10 yılda batı dünyasında üç katına çıktı. Üç kat daha fazla üçlü öncü ve inanın ki üçlü öncülerin çoğu amatörlerden oluşuyor. Onlar para kazanmıyorlar, profesyonel değiller. Benim küçük ülkem Belçika’da, 10-11 milyon insanımız ve şu anda 7.000 adet üçlü öncümüz var. Bu sayı, 10 yıl önce 2.500 idi ve inanın ki hobilerini yapmak için her yıl 12 - 16.000 euro, hobilerini sürdürmek için yılda 16 - 20.000 lira ödüyorlar. Bu, sporların yarı profesyonelleşmesidir. Amatör artık bir amatör değil. Bu sabit izleme sistemlerine sahip olmak için teknolojiye ve spor yaparken alışkanlıklarını kontrol etmek amacıyla üniversiteye girmek için çok fazla para veriyor. Artık koşmuyoruz, yüzmüyoruz ya da bisiklet sürmüyoruz, üçlü öncüler üst düzey teknoloji kullanıyorlar. Zihinsel koşlar ve fiziksel koşlar buluyorlar ve biz hala amatörüz ama amatör artık bir amatör değil. Amatörün devri bitti. Gittikçe daha fazla dijital teknoloji kullanacağız ve kullanmak zorundayız. Size verimlilik sağlar, güzeldir. Buna birkaç yıl önce GUBU deniliyordu, biliyorsunuz, 2004-2005’te bu kesinlikle GUBU idi. *“Cesedim üzerine”*...

Bu eski moda bir dizüstü bilgisayar, ekranlı ve tıkırdatmalı bir dizüstü bilgisayar. Tıkırdatmayı kapattık ve sadece içinde dokunmatik ekran ögesi ile ekranı kullanıyoruz. Bu bir tablet bilgisayar... 2009’da çıktı, yalnızca 3 yıl önce... Şimdi Apple’ın iPad’in üçüncü basımını çıkardığını görüyoruz. Bu ilginç ama birkaç yıl, 4-5 yıl içinde gerçek, gelecek olacağı için bu daha enteresan. Bu artırılmış gerçeklik tablet bilgisayar, şeffaf bir tablet bilgisayar ve size ve diğer işletmelere kolaylık getirecek. Şeffaf bir tablet bilgisayar kullanacaksınız, bilgisayardan bakabileceksiniz. Yapmanız gereken tek şey, parmağınızı anlamak istediğiniz bir şeyin üzerine ve tableti de parmağınızla kitabın arasına yerleştirmek. Rehberinizde ya da kitabınızda anlamadığınız bir şey olduğunda, tabletinizi alıp, beş yıl içerisinde 4G-5G olacak ve internete çok hızlı bağlanacak, parmağınızı tablete, kitaba işaret edin ve bilmek istediğiniz şeyin açıklamasına anında sahip olabilirsiniz. Eğer yıldızlara bakmak istiyorsanız, şeffaf bilgisayarınızla yıldızlara bakın ve anında yıldızların isimlerinin açıklamasına sahip olun. Gerçek zamanda yıldızlara bakıyorsunuz ve gerisi ekranınızda beliriyor. Bunun adı “sezgisel teknoloji”. Manuel kullanma-

dan teknoloji, manuel fazlalık, gerekli değil... Ona bakın ve o temelden ileriye işler. Ürünü anlamamak, ürünü kullanmak... Teknoloji kalanını yapacak. Bir elmanın besin değerlerini bilmek isterseniz, elmaya bakın ve o anında bilgileri ekranda verir.

Şimdi, bu enteresan... 14 diğer firmayla rekabet etmek istediğiniz yenilikçi bir ürüne sahipseniz, bir probleminiz var, *"opsiyon paralizi"*. Zamanı olmayan insanlar, süpermarkete gittiklerinde bir şeffaf tablet bilgisayar kullanacaklar. Ve eğer 24 tane yoğurt seçeneğiniz varsa, şeffaf tablet bilgisayarınızı kullanabilirsiniz. Marka numarası A'ya bakıyorsunuz, yoğurdun A markası. Eğer gluten probleminiz varsa, biliyorsunuz gluten besin alerjisi yapar, tüm paketlere ve bütün bilgilere bakmak için vaktiniz yoksa yoğurt paketinde çok fazla bilgi var, şeffaf tablet bilgisayarınızı kullanın. Yapmanız gereken tek şey, yoğurt markası A'ya bakmak. Gluten yok. Bunda gluten var, bunu kullanma. Sonra B markasına git, gluten yok ama bu yoğurt 300 metre sağıınızda başka bir süpermarkette 20 euro sent daha ucuz. Fazladan bilgi alıyorsunuz. C markasına gidin, bu yoğurtta gluten yok, sizin için iyi, daha ucuz ama çok kalorili ve gittikçe şişmanlayacaksınız, yani bunu kullanmayın. D markasına gidin, gluten yok, pahalı değil, çok fazla kalorili değil ama...

New York, Berlin, Londra, Madrid... Bu akıllı telefon uygulamasını en yakın metroda kullanabilirsiniz. Akıllı telefonunuzun video uygulamasından bakıyorsunuz. Neredesiniz; örneğin burada, New York'ta veya Londra'da... Ekranınızda gördüğünüz bu... Sağ tarafa bakın, Londra. Elbette ki, Londra'nın dışında; bir sokağa doğru tutun ve bu tarz bir bilgiye ulaşın. Bu tarz bir bilgi: Euston Meydanı, Warren Caddesi, Oxford Meydanı, Bond Caddesi; metro tünel hatları, sayaç sayısı veya metro girişine erişmeniz için yürümeniz gereken mesafe bilgisi.

En güzeli ise, sadece yönü takip etmeniz yeterli... Eğer buradaki mavi çizgi olan Victoria hattına ihtiyacım varsa Oxford Meydanı ve Warren Caddesi arasında seçim yapabilirim. Oxford Meydanı yakında, hayır, hayır, Warren Caddesi Oxford Meydanı'ndan daha yakın, bu yüzden o yönde gideceğim ve o yönü takip edeceğim. Ve bu metinlerin hepsi yüzer metin olarak tam olarak gideceğim yönü verecekler. Metronun girişine gelene kadar beni yönlendirecekler. Bu sezgisel bir teknoloji ve maliyeti sadece 1 Türk Lirası. New York, Londra, Madrid, Berlin, Tokyo'ya gidin; kullanın! Bu zenginleştirilmiş gerçeklik. Ekranınızdaki gerçeklik. Sezgisel olarak...

Şimdi, jenerasyon özelliğine bakalım. Jenerasyonlar, *"sonraki"*... Bilirsiniz, aile işi tabii ki önemli bir şey... Ebeveynler ve çocukları... Avrupa'da ve Türkiye'de de, İkinci Dünya Savaşından sonra doğum oranında bir artış yaşandı. Ekonomik anlamda büyüme ve refah vardı ve daha da fazla doğum gerçekleşti. Ancak 60'ların sonlarından beri doğum oranında bir düşüş gözlemledik.

Bu etki, bir yandan tıbbi ilacın, diğer yandan da kadınların gittikçe daha fazla iş dünyasına girmelerinin sonucuydu. Bu yüzden son 30 yılda çok daha az çocuk dünyaya geldi. Şimdiye, dünyanın batı kesiminin aktif jenerasyonu olan iki jenerasyonuna bakarsak; doğum artışı kuşağı ve "Y" jenerasyonunu görüyoruz. Üçüncü bir jenerasyon da yolda... Bunun üzerinde daha sonra konuşacağım ancak öncelikle bu şekilde göre ilk iki jenerasyona bakalım.

Bu ekran görüntüsünü *"personalizedmedia.com"* web sitesini kullanarak aldım.

“personalizedmedia.com” Gary Hayes’in web sitesi... Gary Hayes, dünya çapında en önemli internet araştırmacılarından birisi. Web sitesine baktığınızda bir sayaç göreceksiniz, bu sayaca tıkladığınızda sayaç saymaya başlıyor. 90 saniye sonra bir ekran görüntüsü aldım. Ve bu da bugünkü durum... Web sitesine gidersiniz, sayaca tıklarsınız, saymaya başlar.

90 saniye sonra – ekran görüntüsü bu – 90 saniyede vardığım sonuç dünyada – dünya çapında – son 90 saniyede Facebook üzerinde 1.000.000’den fazla şey paylaşıldı. Amerika Birleşik Devletleri’nde sanal ürünlere \$ 6.007 harcandı. Bunlar mp3 müzik dosyaları veya parçaları değil; oyunlar değil. Sanal ürünler Sims veya Second Life’taki karakterleriniz için sanal mobilyalar veya sanal kıyafetler. Bilirsiniz, Second Life veya Sims’de veya bilgisayarda herhangi bir sanal gerçeklikte bir karakteriniz varsa, karakterinizin – dijital öteki benliğiniz – her zaman sarı bir tişörtü vardır ve siz yeşil bir tişörtü olmasını isterseniz bunun için ödemeniz gerekir. Üç dolar ödersiniz ve başka bir tişört veya başka bir şapkaya veya başka bir kişilik vs. sahip olursunuz. Ve bunun anlamı, 90 saniyede sadece Amerika Birleşik Devletleri’nde dijital şeyler için \$6.000 dolar verilmiştir. Lüzumsuz şeyler. 90 saniyede Twitter’da 150.000 twit, Google+’a katılan yaklaşık bin kişi, 90 saniyede satın alınan veya indirilen 28.000 iPhone uygulaması...

Bu tabi ki sosyal medyanın mutlak anlamıdır. Sosyal medya mutlak bir başarı... Size anlatmak istediğim ise Avrupa’daki kullanıcıların sayısı ve inanıyorum ki Türkiye’de de hemen hemen aynı. Türkiye’nin batı kısmında sosyal medya kullanıcı sayısı, 40 yaş üstü nüfusa baktığınızda, 40 yaş altı nüfusa göre daha fazla ve bu çok garip. Genç nüfus – yirmili, otuzlu yaşlardakiler – bunlar yoğun kullanıcılar dersiniz. Haklısınız... Onlar yoğun kullanıcılar. Ancak kullanıcı sayılarına bakarsanız; sosyal medya kullanıcı sayısı 40 yaşın altındakilere göre 40 yaşın üstündekilerde çok daha fazla. Yani eğer bir sosyal medya hesabına sahip olmak istediğinizde, sadece kazara alınmış olsun, 40 yaşın üstünde olma olasılığınız, 40 yaşın altında olma olasılığınızdan çok daha fazladır. Yoğunluk veya sıklıktan bahsetmiyorum, sosyal medyaya erişim imkânından bahsediyorum. 40 yaş üstü, kırklı, ellili yaşlardakiler gençlerden çok daha fazla sosyal medya ile ilgililer. Ve buna hayır diyemezsiniz çünkü bunlar demografik gerçekler. Bu durum 40 yaşın üstündeki kişilerin sayısı 40 yaşın altındaki kişilerden daha fazla olduğu için mantıklı. Gittikçe daha az yirmili, otuzlu yaşlarda kişi kalıyor ve kırklı, ellili yaşlarda kişilerin sayısı artıyor.

Yine de, 10 yıl içinde Avrupa ve dünyanın batısında gittikçe daha fazla doğum artışı kuşağından olanların emekliye ayrıldığını göreceğiz. Bu durum aile işleri için de barizdir. Aile işinde olan büyük sayıdaki doğum artışı kuşağı, iş kurucular veya yöneticiler, 5-10 yıl içinde emekliye ayrılacaklar. 55-60 yaşındalar... Ve yeni neslin, tamamen yeni neslin, “Y” jenerasyonunun doğum artışı kuşağına göre başka değerleri, tavırları ve güdülleri var. Doğum artışı kuşağı teknolojik olarak orada, küçümsemeniz gerekmez. Doğum artışı kuşağının mutlak bir erişimi, aynı zamanda çok fazla parası var. Teknolojiye sosyal medya kullanarak erişiyorlar. Ancak emekliye ayrılacaklar. Ve işin içine yeni bir tür, yeni kişilik türü girecek.

Yeni bir jenerasyon, *“doğum artışı kuşağının çocukları”* jenerasyonu, “Y” jenerasyonunun diğer endişeleri var. “Y” jenerasyonunu dinlememiz gerekli, çünkü “Y” jenerasyonu yaşlı jene-

rasyona, yönetmek istiyorlarsa dağın tepesinde oturmak yerine çemberin ortasında olmaya cesaretleri olması gerektiğini söylüyor. Bu yirmili, otuzlu yaşlardakiler tarafından öğrenilmiş bir ders. Yönetmek istiyorsan orada olman gerektiğini; çemberin dışında, dağın tepesinde, bir kral gibi oturmamak, çemberin ortasında, herkes ile iletişim halinde olmak gerektiğini biliyorlar. Buna “*diyalog yönetimi*” diyoruz.

40 yaş üzerindeki sosyal medyada çevrim içi olduğundan, sizden “Y” jenerasyonunun düşündüğü gibi düşünmenizi istiyorum. Çemberin dışında değil içinde... Liderlik artık dağın kiralı olmak değil, çemberin ortasında olmak. Herkesle konuşmalısınız; hissedarlarla, paydaşlarla, kullanıcılarla, tedarikçilerle, komşularınızla, tüketicilerinizle, Twitter, Facebook, Pinterest kullanarak... Fakat sadece Twitter, Facebook ve Pinterest kullanarak değil, sosyal medyayı sadece teknolojik şekilde kullanarak değil.

Başka bir yol daha var ve bunu bekliyor olacağım. Sosyal medya burada, iki ufak örnek, birisi Hollanda’dan ve diğeri Fransa’dan, sizi sosyal medyanın imkânlar dünyasına götürecek; aynı zamanda ticari işler için. Ancak, aynı zamanda sosyal ticari işlerin geleneksel firmalara zarar verebileceğinin de farkında olun. Bu durum günümüzde batı Avrupa’da, Hollanda, Belçika ve Fransa’da meydana geliyor. Size söylediğim gibi pek çok kişi yemek pişirme kitabı satın aldı. Ve amatör devrinin bittiğini gördük. Sonuç oldukça açık... Eğer amatör olarak gittikçe daha fazla kişi yemek pişirmeye başladıysa, aynı zamanda gittikçe daha fazla kişi daha iyi aşçı haline gelir. Ve arkadaşlarını davet ederler. Avrupa’nın batı kısmında restoranların müşterisi olmadığını görüyoruz, çünkü aynı derecede iyi yemek yapan amatörler var ve tanıdıklarına gelmelerini söylüyorlar. Arkadaşınızın oturma odası olan restoranda sigara içebilirsiniz fakat dışarıdaki restoranda artık sigara içemezsiniz.

Üstelik daha ucuz ve aşçı da gittikçe daha iyi oluyor. Sorun şu ki, pek çok hobi aşçısı günde üç sebze keki üretiyor fakat sadece birini kullanıyorlar. Diğer ikisi ile ne yapıyorlar? Sosyal medyayı kullanabilirsiniz. Bu “*Twit Me*” twiti, “*benimle yemek yemeğe, twitlemeye geliyor musun?*” şeklinde açıklanabilir. Bu, ürettiğiniz şeyleri, sebze keklerini doğrudan mahallenizde etrafınızdakilere satmak için bir sosyal medya platformu. Sosyal medya web sitesine bakabilir ve hobi aşçıların neler ürettiklerini görebilirsiniz.

Ve bu sırada restorandan yedi avroya almak yerine üç avroya bir sebze keki satın alabilirsiniz. Aynı şey Fransa için de geçerli, “*Supermarmite*”, “*Yakınıınızda pişiyor*”, “*Yemek arıyorum*”... Yaşadığınız yerde web sitesine bakarak size en yakın aşçının yerini bulabilir, mahallenizde hobi aşçıların ürettiklerini görebilirsiniz. Birisi çok güzel Fransız yemekleri olan Cassoulet veya Pot au feu yapmış, porsiyonu sadece 3,5 avro. Eğer bir restorana giderseniz aynı porsiyon için 7 ila 9 avro verirsiniz. Amatör devri sona erdi. Bu durum gıda dağıtımı, restoran işlerine zarar verebilir. Çünkü insanlar teknoloji sayesinde mutfaklarında gittikçe daha iyi hale gelip çok güzel yemekler yapabiliyorlar.

Bu ayrıca çok güzel bir örnek... Bu “*Cloo*”. New York’a gittiğinizde akıllı telefonunuz ile ücretsiz bir uygulama olan “Cloo”yu kullanabilirsiniz. Cloo, bir restoran veya bara gitmek isteyen fakat tuvaleti kullanmak istemeyen kişiler için. Eğer Londra, New York veya İstanbul gibi

yerlerde bulunduysanız pek çok tuvaletin temiz olmadığını görmüşsünüzdür. Peki, kirlilik endişeniz varsa ne yapmalı? Cloo uygulamanızı kullanın! Etrafta dolaşırken, bir mahalledeyken GPS aracılığı ile size tuvaletlerini açabilecek kişilerin sayısını gösterir. Arayabilir, evde olup olmadıklarını görebilir ve *“Merhaba, ben de Cloo’um. Tuvaletinizi kullanabilir miyim?”* diye sorabilirsiniz. Sadece iki dolar ödemeniz gerekli. Bu sayede temiz, hijyenik ve temiz kokan bir tuvalet kullanabilirsiniz. Birini tanıyorum, bana *“bunu iki ay önce New York’ta kullandık. Bir restoranda oturuyorduk ve 30 metre ötemizde bir Cloo kullanıcısı olduğunu gördük. Tuvalet ihtiyacımız için oraya gittik, geri döndük ve bu sırada hiçbir şey olmadı. Bu sırada “insanların tuvalete gitmesi sayesinde para kazanan kadın için bu bir problem” diye düşündüm. Çünkü artık insanlar tuvalete gitmeyecekler, bu tarz bir uygulama kullanacaklar.”* dedi.

Sosyal medya, sosyal paylaşım! Herkes sosyal paylaşım hakkında konuşuyor. Elbette bu bir iş... Diyalog yönetimi; sosyal medya bağlantılarını kullanarak kişiler elde etmek, kişiler eklemek. Ancak dikkat edin; bu devir paradokslar devri. Sosyal paylaşım sadece önemli değil, aynı zamanda sosyal *“çalışmamak”* da önemli. Bunun çevirisi zor olabilir ancak sosyal çalışmamak sosyal paylaşım değildir. Çalışmamak analog bağlantının da önemli olduğu anlamına gelir. Bağlantı, yüz yüze, önemlidir ve şunu söylüyorum, *“Y”* jenerasyonu, günümüzün gençleri yeni bir trendi ilk oluşturanlardır. Bu trend *“Cuma öğleden sonra oturum kapat”* olarak adlandırılır. Bilirsiniz, Cuma öğleden sonra, bu öğleden sonra, 14.00 ve 17.00 arası, firmalarda gevşeyebilirsiniz. Başka bir şey yapabilir, iş arkadaşlarınız ile bir şeyler içebilirsiniz, vs. Belki de firmanıza kot pantolon ile takım elbise giymeden gelebilirsiniz, vs. Cuma öğleden sonra... Genç insanlar, yirmili ve otuzlu yaşlardakiler, batı Avrupa’da artık Cuma öğleden sonra oturum kapatmayı istiyorlar.

Cuma öğleden sonra oturum kapatma, bilgisayarlarını, akıllı telefonlarını kapatmak, birbirleri ile iletişim kurarken teknoloji kullanmamak anlamına geliyor. Yüz yüze konuşmak istiyorlar. Bir cuma öğleden sonrası kablosuz erişim noktasında değil, *“altın noktada”* bir şeyler içmek istiyorlar. Altın nokta, teknolojinin bulunmadığı, insanların birbiriyle konuşabildikleri bir yer. Ve bu girişim genç insanlar tarafından yapılmış. Ve eğer bu başarılı olursa – başarılı olduğunu biliyorum çünkü saat 17.00’de, oturum kapatma öğleden sonrasında, Twitter’daki pek çok twit *“bu öğleden sonra çok güzel bir oturum kapatma öğleden sonrası”* diyerek bana temel şeylere – sosyal çalışmama – geri gitmemiz gerektiğini fakat mutlaka temel şeylere ilerlememizi, teknolojiyi kullanmamızı hatırlatıyor. Fakat her zaman değil. Biraz denge şart...

Sosyal çalışmama, Batı Avrupa’da, Fransa, Belçika, Hollanda ve hatta Almanya’daki trend... Buna *“sahada göze çarpan”* deniyor. Bu 30 yaşlarındakiler için, genç insanlar arasında, *“Y”* jenerasyonunda kesinlikle çok seviliyor. *“Y”* jenerasyonu düşündüğünüz gibi dijitalleşmiş bir jenerasyon değil. Çünkü aynı zamanda tamamen geleneksel bir şey yapmak için heyecanlanıyorlar. Bu bir başarı...

Yaz mevsiminde dolmuş iki otobüs... Tahta masalar ve sandalyeler ile dolu iki otobüs... Fransa veya Toskana’da yan yana koyun. Bir büyük masada 150 kişi. Kablosuz erişim noktası olmayan, teknoloji olmayan bir sahanın ortasında; akıllı telefonunuzu yanınıza almanız kesinlikle yasak. Ve bu masaya 3.00, 4.00, 5.00 saatlerinde sadece birbiriniz ile konuşmak için

davetlisiniz. Ve bu çok büyük bir ilgi görüyor. Belçika Hulden'de geçen sene Temmuz ve Ağustos aylarındaydı. Her gün yağmur yağıyordu. Sürekli olarak yağdı. Temmuz ve Ağustos ayları sırasında 22 kez “*Sahada göze çarpma*” gerçekleştirildi. 22'nin 18'inde yağmur yağdı. Kimse masadan ayrılmadı. Herkes kaldı. Çünkü akıllı telefonlar veya dizüstü bilgisayarlar olmadan birbirleri ile konuşmak çok ilginçti. Bu en büyük ziyafet sofrasıydı. Tam anlamıyla ziyafet sofrası... Avrupa'da gittikçe çok daha fazla görülmeye başladı. Ayrıca burada, İstanbul'da da... Bilirsiniz, ziyafet sofraları, bildiğiniz ve bilmediğiniz kişiler ile oturduğunuz uzun masalardır. Sosyal medyada olduğu gibi... Sosyal medyada bildiğiniz ve bilmediğiniz kişiler ile konuşursunuz.

Bu Rotterdam'daki bir müzede bulunan geleneksel bir masaydı; 200 koltuk, bir masa. 200 koltuk... O sırada müzede hiç teknoloji yoktu, elektrik bile, alarm ve güvenlik ışıkları için hariç kapatılmıştı. Yan yana oturan 200 kişi ve ortada sakız topları için bir kanal. Neden? Size açıklayacağım... Yemek yerken en rahatsız edici etkileşim nedir? Yemek yerken en rahatsız edici şey nedir? Garsondur! Saygısızlık etmek istemem, garson her zaman tam birisine bir şey açıklarken elinde tepsisi ile gelir. Eğer bir müşteriniz varsa ve bir restorana giderseniz, “*haydi bir restorana gidelim!*” ve tam konuşmanız akışına girmişken garson size ne yiyeceğinizi açıklamak ister. Bu rahatsız edicidir, bu yüzden sosyal etkileşim artık daha fazla engellenemez ve işte bu yüzden bu masayı bu kanal ve sakız topları ile yaptılar. Çünkü sakız topları tepsileri komşularınıza itmeniz içindi ve bir konuşma sırasında bu çok kolay yapılan bir işlemdi. Konuşmanızı durdurmanız gerekmiyordu. Tepsileri daha ileri itebilirsiniz. Eğer bir şey yemek istiyorsanız, tepside alabilirsiniz. Etkileşiminizi rahatsız edecek bir şey yoktu.

Sonuç olarak, sosyal çalışmama sosyal paylaşım ile aynı derecede önemlidir. Bilirsiniz, önemli olmayan ve o kadar vahşi bir jenerasyondan öğrendik ki paylaştığın neyse osun. Genel olarak X jenerasyonu için, doğum artışı kuşağı için, kırklı-ellili yaşlar için, daha yaşlı jenerasyon, daha yaşlı aktif jenerasyon için rekabettir. Kırklar ve elliler, kırklar değil fakat kırklılar ve ellililer, kırk üstü kişiler rekabet dünyasında büyütüldüler. Artık yirmili ve otuzlu jenerasyonun birlikte çalışarak işbirliğinden gittikçe daha fazla fayda sağladığı bir jenerasyon görüyoruz. Böylece iş birliği yapmak isteyen genç insanları görüyoruz. Paylaştığın neyse osun. Ve bu tabi ki iş birliği... Eğer bu tarz sosyal çalışmama örneklerini ele alırsanız paylaşım işindesiniz demektir. Size “*paylaştığın neyse osun*” hakkındaki açıklamayı Çin'deki yeni bir trend ile yapacağım.

Akıllı telefonların çok sattığını biliyorsunuz. Sokakta çok büyük ilgi görüyor. Ve rakamları gördük. Dünyada kaç adet akıllı telefon satıldığını araştıran bir araştırma firmasının verdiği rakamlar. Çin'de geçen sene, 2011 yılında göze çarpan şey ise meşhur Shanzai ekonomisinden 20 milyon akıllı telefon satılmış. Çin'de Shanzai “bükülmüş dağ” anlamına geliyor. Shanzai nedir; solda Apple iPhone isimli geleneksel akıllı telefonu görüyorsunuz; sağda ise Çin malı bir başkasını... Bu kopyalama işleminin Çin için normal olduğunu söyleyebilirsiniz. Fakat esas ilginç olan, sağdakinin gerçekten soldakinin kopyası olduğunu bilmektir. Ve o tip kopya akıllı telefonlardan sadece Çin'de 20 milyon satılmış, muazzam bir miktar. Fakat sağ tarafta gördüğünüz Çinliler tarafından yapılmış geleneksel bir kopya değil, dünya çapında genç mühendisler tarafından yapılmış bir kopya. Orijinalinden esinlenip açık kaynak metodolojisini kullanarak

daha iyi bir akıllı telefon üretiliyorlar. Dünya çapındaki pek çok genç mühendis fikirlerini paylaşıyor, iPhone'dan daha iyi bir ürün üretmek için işbirliği yapıyorlar. Solda gördüğünüzün iPhone fiyatı sanıyorum ki 600 avro, diğeri 99 dolar veya 99 avro. Soldakinin sağda gördüğünüze göre kalitesi çok daha düşük, bu çok muazzam. Çin kopyaları eskiden orijinallere göre kalitesizdi. Artık kopya orijinalinden daha iyi... Ve bu dünya çapında mühendislerin iş birliğinin sonucu... Açık kaynaklar ile birlikte çalışmak. Shanzai ekonomisi, bükülen dağ ekonomisi... Sağ tarafta görmüş olduğunuzun fiyatı 100 Euro ve iPhone'dan daha iyi, daha akıllı ve daha fonksiyonel olduğu belirtiliyor. Ve sadece iPhone da değil, Nokia ve diğer markalardan da... Ne demek istediğimi biliyorsunuz, bu Çin'de ilgi çekici olmaya başlıyor.

O halde yeni bir tür ekonomi olan Shanzai ekonomisi hakkında düşünmemiz gerekli. Yasa dışı olmasına gerek yok. Bu Çin halkına göre yasa dışı değil. İnternet erişiminiz varsa ve açık kaynakları inceleyebilme şansınız varsa, işbirliği yapabilir, birlikte çalışabilirsiniz ve güzel işler ortaya koyabileceğinizi de göz ardı etmemek gerekiyor.

Genç jenerasyon ve Y jenerasyonunun daha yaşlı jenerasyona üç yeni trend kazandırdığını gördük. İkisi arasındaki fark oldukça açık... Y jenerasyonu dahi ve ilk defa 14-15 yaşlarında olanların tamamen kendilerini verip bir sonraki jenerasyonu dinlediklerini görüyoruz. Ancak bu Y jenerasyonuna da aynı zamanda dikkat edin. Bazı jenerasyonlar için bu bir sorun demek... İş bazında Y jenerasyonuna baktığınız zaman 20'li ve 30'lu yaşlardaki tüketiciler son kullanıcı konumunda. Dikkatli olun. Bu kişiler aynı zamanda psikolog ve fleksi-varoluşçular.

Fleksi-varoluşçular yaşam ile nasıl mücadele edileceğini anlamak için esnek olmalıdırlar. Bir fleksi-varoluşçu zorlu zamanlarda ayakta kalabilmek için esnek olmalıdır. Günümüzde eğer 20'li ve 30'lu yaşlardaysanız ebeveynlerinizden daha az zamanınız ve daha az paranız var demektir. Baby boom kuşağı Y jenerasyonundan çok daha iyi. Bu garip, çünkü Y jenerasyonu daha eğitilmiş doğal olarak daha çok para kazanıyor ki bu da mutlak bir gerçek.

Eğer bugün 20 yaşındaysanız ve diplomanızı aldıysanız ebeveynlerinizden daha çok paranız var demektir. Sorun şu ki, eğer daha çok paranız olursa, kişisel giderleriniz ve ev masraflarınız da artacaktır. Avrupa'da ev fiyatları geçtiğimiz 10 yıla göre ikiye katlandı. Baby boom kuşağı evlerini ucuza aldılar. Y jenerasyonu kesinlikle pahalı evler almak zorunda.

Ve Avrupa'da 30 ve 40 yaşları arasında, Türkiye'den emin değilim çünkü en yüksek boşanma rakamlarına sahipsınız, boşanmaların olması büyük rakamlarda finansal sorunların ortaya çıkması anlamına geliyor. Para yok, zaman yok; zaman yok çünkü insanlar çok çalışıyor tabii ki. İş kurma hizmetlerinde çalışmak aileleri için çalışmaktan daha zor. Yani eğer iş kurma hizmetleri içinde çalışıyorsanız daha az zamanınız var demektir. Para yok, zaman yok ve alan da yok. Neden alan yok? Y jenerasyonu şehirlere ilgi duyuyor. Y jenerasyonunun bir şehirde yaşaması ve çalışması ailelerinden daha yüksek bir ihtimal. Şehirler de tabii ki oldukça pahalı ve alanları de dar.

Para, zaman ve alan: Mücadele... Bu Y jenerasyonu, fleksi-varoluşçuların jenerasyonu. Buna nasıl ulaşacaklarını, Y jenerasyonu ile nasıl akılcı işler yapacaklarını göz önünde bulundurmaları gerek. Zamanı yoğunlaştırma bazında ele alalım. Eğer zamanınız yoksa zamanı

yoğunlaştıracak ya da sıkıştıracak ürünler ya da hizmetler sunmalısınız. Size bir örnek vereyim. Bu, şu anda anlamsız ancak bir kaç yıl içerisinde yaratılabilir. Burada gördüğünüz şey bir konsept, bir deneymişcesine davranılıyor. Diyelim ki, 20'li 30'lu yaşlardasınız ve İstanbul'daki hizmet işletmenizde çok çalıştıktan sonra evinize, kaldığınız yere, apartman dairenize geri dönmeniz gerekiyor. Bunun için bir saat kadar trafikte sıkışıp kalacaksınız. Ama şanslısınız ki yanınızda mobil ofisiniz var. Araba kullanırken konuşabilecek ve susadığınızda içeceğinizi yudumlayabileceksiniz. Konuşmalarınız ve içme eyleminiz kablosuz olarak gerçekleşir, ellerinizi kullanmadan. Birisiyle, müşterilerinizle araba kullanırken konuşabileceksiniz ve aynı zamanda bir şeyler içebileceksiniz. Ancak bu üç faaliyeti bir arada yürütmek zor değil. Odaklanmanız gereken tek bir şey var; araba kullanmak ve yola bakıyor olmak. Aynı zamanda bir şeyler içmek bir refleks. İçme refleksini anlamanız gerekmiyor; sezgisel olarak yaptığınız bir eylem. Konuşma da aynı şekilde, sezgisel olarak konuşabilirsiniz. Dolayısıyla bunları yapabilirsiniz. Yapamayacağınız şey araba kullanırken aynı zamanda yemek yapmak, yemek ve içmek. Eve gittiğinizde şansınıza bir perşembe akşamı saat 7.30 gibi, buzdolabından hazır yemeğinizi çıkarabilirsiniz. Hazır yemeğinizin folyosuna bir kaç delik açıp mikrodalga fırına atıp üç dakika beklersiniz. Fırından çıkarır, bir tabağa koyar ve yersiniz. Bu zamanınızın 20 dakikasını alır. Eve 7.30'da geldiniz ve bir 20 dakika daha kaybettiniz. Bu kaybettiğiniz 20 dakikayı çocuklarınıza, sevdiklerinize, köpeğinize ya da amatör sporunuza ayırabilirdiniz. Ancak zaman yoğunlaştırma diye adlandırılan bir çözüm var. Bu zaman yoğunlaştırması için çok güzel bir örnek. Burada gördüğünüz bir protein içeceği, moleküler gastronomi fikirlerinin kullanımı açısından oldukça sağlıklı. Yemeklerin içindeki tat ve koku moleküllerini suya veya bir protein içeceğine transfer edebilirsiniz. Eğer bir İngiliz kahvaltısı kokusunu ve tadını içeren bir İngiliz kahvaltısı istiyorsanız bunu yapabilirsiniz. Aynı zamanda da bir protein içeceği olduğu için size yeteri kadar yiyormuş hissi verecektir. Bu sağlıklı bir şey ve aynı zamanda hayat beklentiniz de bununla birlikte yükselecek. Arabada biri ile konuşurken ve evinize giderken aynı anda içebilir ve yiyebilir oluyorsunuz. Gününüzden 20 dakika tasarruf etmiş olacaksınız. Aynı anda yemek yiyip, bir şeyler içmek ve konuşmak zor değil. Tek zorluk hızlı araba kullanmak... Evinize güvenli bir şekilde gitmelisiniz.

Bu zaman yoğunlaştırması... Bunun bir şaka olduğunu düşünüyorsanız, kesinlikle bir şaka değil. Bu bir İngiliz kahvaltısı... Bu stragonof tadı ve kokusuyla bir stragonof... Bu kızarmış deniztarağı tadı ve kokusuyla bir deniztarağı. Sizden tadı ve kokusuyla Pekin ördeğini düşünmenizi istiyorum. Eğer seviyorsanız pizza da yiyebilirsiniz. Bunu yiyebilirsiniz, içebilirsiniz ve aynı zamanda araba kullanıp biriyle konuşabilirsiniz. Aynı anda hem zamanı yoğunlaştırıyor hem de zaman kazanıyorsunuz.

Bu tipik olarak zaman yoğunlaştırması için ne yaptığınıza ya da alan yoğunlaştırması hakkında ne düşündüğünüze bağlıdır. Eğer daha dar bir alanınız varsa şu örneğe bir göz atın. Bu Y jenerasyonu bireylerinin oldukça yaratıcı bir ürünü. Bu benim şehrimde bulunuyor, Antwerp, Belçika'da. Bu, kendisi mimar olan Pieter Peerlings ve partneri Sylvia'nın bir eseri. Her ikisi de 28 yaşında ve Antwerp şehrinde yaşamak istiyorlar. Ancak bir apartman dairesi satın almak için Antwerp pahalı bir yer. Peki, ne yaptılar? 2,90 m'lik bir garaj alanı aldılar. Bu genellikle şehir içerisinde araba park alanı olarak kullanılan bir şey... Bunu almak tabii ki daha ucuzdu.

Küçük bir alan alıp bu dört katlı binayı inşa ettiler. Antwerp'teki en ucuz mahallelerden birisinde Red Light District'teydi. Bu ışıklandırmaları kullanarak da kırmızı ışıklara (Red Lights) gönderme yapmışlar. Ancak asıl ilginç olan burasının onların çalışma alanı olması. Aynı zamanda aynı alanda akşamları yemek yiyor ve sabahları kahvaltı ediyorlar. Gün içerisinde tablet bilgisayarlarını ve laptoplarını getirip mutfak masasına koyuyorlar. Bunu anlayabiliyoruz. Peki ya buna ne demeli? Yatak odasında duş almak... Çok dikkatli bakın. Bu duş, bu tuvalet ve bu da yatak... Bu alan yoğunlaştırması... Özellikle tuvalet alan yoğunlaştırmasının çok güzel bir örneği... Bu resim daha henüz bunlar tamamlanmamışken çekilmişti.

Bu alan yoğunlaştırmasının güzel bir örneğiydi: Tuvalet. Tuvaleti akşama kadar kullanabilir geceleyin de komodin olarak kullanabilirsiniz. Eşyalarınızı tuvaletin üzerine koyabilirsiniz ve eğer tuvaleti kullanmanız gerekirse, hemen yakında, yatağınızın yanında. Eğer Peter çok sarhoş olursa kusmak için yatağından kalkıp tuvaletin başında durmasına gerek yok, hemen yatağından kusma işlemini gerçekleştirebilir.

Bu alan yoğunlaştırmasının güzel bir örneği... Eğer müşterilerinizin yarattığınız şeyi görmelerini istiyorsanız onları gün içerisinde bir ekran ve lazerin olduğu bir odaya davet edin. Yarattıklarını göstermelerine izin verin, onlar mimar. Ancak akşam saatlerinde, hafta sonları, aynı alanı televizyon izlemek, film seyretmek ya da interneti kullanmak için değerlendiriyorlar. Bu alan yoğunlaştırması... Yapmaya çalıştığımız şey de bu.

Alan yoğunlaştırmasının son örneği olarak bunu göstereceğim. Bunu yeri olmayan kişiler için aynı anda iki ya da üç fonksiyonu yerine getirebilmesi için yapıyorlar. Bu bir puf... Bu güzel, iyi tasarlanmış pufun üzerinde oturabilirsiniz ama bu pufun içerisinde bir çamaşır makinesi var. Yani, hem çamaşır makinesi hem de puf olma özelliklerini birleştiriyor. Kesinlikle yerden kazanıyorsunuz. Alan yoğunlaştırması...

Baby boom kuşağına, 40'lı ve 50'li yaşlardaki kişilere, 20'li ve 30'lu yaşlardakilerin verdiği fikirler ilginç ve yükselişte olan yeni bir trendi ortaya çıkarıyor. Bireysel ölçümleme trendi...

Bireysel ölçümleme oldukça ilginç bir konu. Teknoloji, evet teknolojiye ihtiyacımız var. Günümüzde oldukça fazla uygulama ile karşılaşmaktayız. Ve bunların birçoğu kendi davranışlarımızı kontrol etme gücü veren uygulamalar. Eğer ne yaptığınızı anlamak istiyorsanız belki kendi davranışlarınızın bir grafiğini akıllı telefonunuzda çıkarabilirsiniz. Fazlasıyla teorik olarak iki yıldır kullandığım şeyi size açıklayacağım.

Bir şirket tarafından bu cihaz üzerinde deney yapmamız istendi. Bu bir akıllı telefon uygulaması... İçerisinde bir tartı mevcut... Sizi örnek alalım. Tartı üzerine çıkıp yazana baktığınızda fazla kilolu olduğunuzu göreceksiniz. "*Fazla kiloluyum*" diyeceksiniz. Geri inecek ve o tartının üzerine bir 3 ay daha çıkmayacaksınız. Tipik tepki budur. Peki ya eğer tartınız akıllı telefonunuza ve e-mailinize de bağlıysa?

Uweight bunu yapıyor. Uweight üzerine çıkıyorsunuz, kilonuzu algılıyor ama aynı zamanda vücut kütle indeksinizi de hesaplıyor. Kas, yağ vs kütlelerinizi de aynı anda hesaplıyor. Akıllı telefonunuza bir sinyal gönderiyor ve her gün akıllı telefonunuz size uyarı veriyor. Kilonuzu ölçmenizi isteyerek kaçmanıza izin vermiyor. Tartının üzerine bir sonraki kez tekrar çıktığınız

da size gerçek anlamıyla bir grafik çıkaracak. Bu grafik sizin kilo yönetiminizin evrimleşmesini gösteren bir grafik olacaktır. Aynı zamanda size egzersiz fikirleri sunar ve örneğin son birkaç hafta kilo vermediniz gibi uyarılar verir.

Böylesine körükleyici bir teknoloji insanların daha verimli davranışlara sahip olmasını sağlıyor. Bireysel ölçümleme... Kendi davranışlarınızı ölçümleyebileniz, davranışlarınız üzerinde güzel bir etki yaratıyor. Eğer bu tip cihazlar ile oyalanırsanız kesinlikle kilo kontrolünüzü yönetebilirsiniz. Bireysel ölçümlemenin bir başka örneği ise ücreti 1 Euro olan bir akıllı telefon uygulaması.

iStat... iStat bugüne kadar 4 milyon iStat uygulaması sattı. Bugün iTunes ya da Apple Store üzerinden iStat'ı satın alabilirsiniz. Ve akıllı telefonunuz üzerinden kalbinizin elektrokardiogramını çıkarma şansını elde edebilirsiniz. Kalbinizin diyagramı; mikrofonunuzu kalbinizin üzerine getiriyorsunuz ve gerçek anlamda kalp atışlarınızın kaydını alıyorsunuz. Bundan daha fazlası da var. Durumu iyi görünmediği zamanlarda bir kardiyoloğa ya da doktora görünmenizi öneren uyarılar alırsınız.

Şu ana kadar 4 milyon kullanıcı iStat uygulamasını satın aldı. Peki, iStat'ı bu kadar ilginç kılan ne? Bana inanın, iStat biyomedikal konusunda en önemli dergiler tarafından incelendi ve doktorunuzun stetoskop ile yaptığı geleneksel teknikten daha iyi ve verimli olduğu belirtildi. Stetoskop incelemeleri iStat uygulamasından daha iyi değildi.

Önümüzdeki yıllarda da akıllı telefonunuza ekleyebileceğiniz uygulamalar göreceksiniz. Bu bir IVG tarzı kan şekeri ölçme sistemi. Bununla eğer bir diyabet hastasıysanız kan şekeri-nizi ölçebilirsiniz, kendi kan sayımınızı yapabilirsiniz.

Aynı zamanda feltron.com adresine de erişebilirsiniz. Feltron.com bir derginin genel yayın yönetmeni olan Nicholas Feltron tarafından kurulmuş bir site. Altı yıldır her yıl olmak üzere kendi önemsiz davranışları hakkında yıllık rapor çıkarıyor. Bir önceki yıl yaptıklarını içeren 100 sayfalık bir yıllık rapor. Gördüğünüz gibi çektiği resimlerden, okuduklarından ve yazdıklarından oluşan iki sayfayı ele alalım; kabaca bir taslak gibi ortaya konulmuş, bilgi dolu ve güzel bir taslak.

Çekilen fotoğraflarla, renkli ya da siyah beyaz oluşlarıyla, kaç resim olmasıyla, nerede çekilmiş olduklarıyla, kimleri gösterdiği vb gibi etkenlerin hepsi göz önünde bulunduruluyor. Bu bireysel ölçümleme... Bireysel ölçümlemenin güzel örnekleri ve işe de yarıyor. Bu çalışan insanlar için ilginç bir şey. Eğer iyi bir uyku alıyorsanız, çalar saatiniz sizi belirli bir saatte, 7.00 ya da 8.00'de örneğin, uyandıracaktır. Sorun şu ki, rüya ve uyku arasında, bir derin uyku safhamız bir de gözlerimizi sürekli oynattığımız bir safhamız var. Çalar saatinize de bağlı bu tabii ki... Sabah 7.00'de çalar saatiniz çalar ve uyanırsınız, ama o anda tam derin uyku safhasındasınız, gözlerinizin sürekli hareket halinde olduğu rüya görüyor olduğunuz uyku safhasından uyanmanızdan daha az verimli bir haldesinizdir. Bilirsiniz, rüya safhasında vücudunuz o anda zaten uyanıktır. Uyuyorsunuz, rüya görüyorsunuz ancak vücut hareketleriniz var, dönüyorsunuz vesaire, uyanmaya yakın bir yerdesiniz.

Yani eğer çalar saatiniz sizi uyanmaya yakın olduğunuz bir zamanda uyandırırsa daha

zinde ve çalışmak için daha verimli olarak kalkarsınız. Bu sporcular için oldukça önemli... Ama eğer çalar saatiniz saat 7.00'de, derin uykunuzdayken sizi uyandırırsa, derin uykunuzdan tamamen uyanık olan dünyaya geçiş yapmak zorunda kalırsınız, bu iyi bir şey değil. Kendinizi biraz sersemlemiş hissedersiniz ve 3-4 saat boyunca çalışmaya tam olarak verimli olmaya-caksınız. Peki, sonuç ne?

Bireysel ölçümleme... ZEO... Başınıza bir bant geçiriyorsunuz ve bu sizin uyku safhalarınızı takip ediyor. Uykunuzun rüya görme safhasındayken, diyelim çalar saatiniz saat 7.00'de çalacak, ZEO rüya uykunuz içerisinde uyanmak için en uygun olduğunuz zamanı görüntüler ve rüya safhasındayken uyanmanızı sağlar, derin uykudayken değil... Çalar saatinizin çalmasından 10 dakika ya da 15 dakika öncesi ya da sonrasına göre programlanmış olup uyanmak için en elverişli olduğunuz zamanı bekler. Bu cihaz sayesinde hayatınız daha verimli kılınmaktadır.

Bu son örnek... Belki Nike Plus'ı duymuşsunuzdur. Nike bir koşu ayakkabısı çıkardı, Nike Plus. Ayakkabının tabanında bir çip var ve bu çip sizin koşu şablonunuzu ölçümlüyor. Koştuğunuz mesafeyi, koşu temponuzu, güzel bir yoldaki koşma frekansınızı ölçümlüyor. Daha sonra bilgisayarınıza geçip verileri ve figürleri görüntüleyebiliyorsunuz.

Adidas da aşağı yukarı aynısını koşu ayakkabısında değil de kramponda yapıyor. Bu da çok güzel... Eğer amatör bir futbolcuysanız, futbol oynadıktan sonra oturup bir şeyler içerken arkadaşınız size *"topu almadın, topu tutamadın, topu kaybettin!"* dediği zaman akıllı telefonunuza girip ya da laptopunuzu açıp ona, kramponunuzun tabanındaki çip sayesinde tamamı bilgisayarınıza aktarılmış olan koşu temponuzu, topun sizde olduğu zamanları, kaç kez ceza sahası yakınlarında olduğunuzu, verdiğiniz asistleri gösterebilirsiniz.

Bu tamamen ölçümleme... Bireysel ölçümleme gelecekte çok önemli bir trend olacak çünkü örneğin topluma baktığımız zaman insanların yaşlandığını, baby boomerların ortaya çıktığını, insanların sorun yaşadığını ve özellikle sağlık sorunları yaşadığını görüyoruz ve profesyonel paramedikal ve tıbbi çalışanlarda sayı olarak eksiklikler gözümüze çarpıyor.

Kendimizi tedavi etmek, kendi kendimize yaptığımız ölçümlemeleri ve ilaçları kullanılabilir kılmak için 10-15 yıllık bir sürece bakmamız gerek. Çünkü bizim sağlığımızla ilgilenecek oldukça az doktor ve paramedikal çalışanı sayısı var. Kendi sağlığımıza kendimiz dikkat etmeliyiz.

Üçüncü jenerasyona tek bir referans ile konuşmamı sonlandıracağım; dijital aborijinlere küçük bir referans. Çoğunuz, 40'tan genç 20'den yaşlı olanlar, Y jenerasyonu bireyleri, fleksi-varoluşçularsınız. Microsoft buna dijital yerliler de diyor. Ancak oldukça dürüst olmamız gerek. 40'tan fazla 40 yaşın üzerindeki birey yerel lehçeleriyle dijital göçmen olarak biliniyor; teknolojiyi öğrenmek zorunda kaldık. 20'li ve 30'lu yaşlardaki bireyler az çok teknolojiyi kullanarak büyüdüler. Teknolojinin doğasını daha iyi anladıkları tam olarak doğru değil.

Gerçek dijital jenerasyon, var oluşlarının ilk gününden itibaren teknoloji ile büyüyen ve şu anda 15 yaş civarlarında olan bireylerdir. Eğer 12, 9, 2 ya da 1 yaşındaysanız tam bir dijital aborijinsiniz. Anne ya da babanızın kucağında oturup, dünyaya gelmenizin ilk yılında bir tablet bilgisayar kullanıyorsunuz. Dijital yerlilerin, Y jenerasyonunun birçoğu kâğıt ve baskı materyalleri gibi geleneksel analoglarla büyüdüler. Okul öncesinde bilgisayar kullanmıyorlardı.

Geleneksel düşünce üzerinde de yansımaları var ancak dijital aborijinler doğdukları günden itibaren buna sahipler.

Bu Fisher Price, ısırma halkası... Sekiz aylıkken ısırma için kullandığınız halka. Isırma halkasının ortasında akıllı telefonunuzu yerleştirebileceğiniz bir alan mevcut. Buradan küçük bebek akıllı telefon üzerinden video izleyebiliyor. Eğer bu şekilde büyüdüyse, kesinlikle bit ve byte dünyasında doğmuş bir dijital aborijinsiniz. Bunun birkaç yıl içerisinde garip etkileri olacak. Teknolojiyi daha verimli kullanıyor olacaklar.

Bu bir takım saçmalıklar olarak adlandırabileceğiniz jenerasyonlar ve teknolojinin değişmekte olan değişim hızı üzerindeki etkileri sunumumun sonuydu. Her çeşit zevke dönük bir sonuç ile temele dönüşlerin temeli ileri taşıma durumlarına değindik. Marshall McLuhan'ın güzel bir sözü var. Marshall McLuhan Djarum'da medya uzmanı olan gayretli bir felsefeci: *"Hikâye kitap—"* çok erken oldu, *"Hikâye kitap bittiği—"* bu çok erken oldu *"Hikâye kitap bittiği zaman—"* bu çok çok erken oldu! Bakın, ben bir dijital aborijin ya da dijital yerli değilim. *"Hikâye, kitap bittiği zaman devam eder."* Benim hikâyem burada son buldu, kitabımı kapatıyorum ve sizin hikâyenizin devam etmesini umuyorum. Dinlediğiniz için teşekkürler.

KURUCU SONRASI KUŞAKLARIN SORUNLARI



OTURUM BAŞKANI

Prof. Dr. Şan Öz Alp
Anadolu Üniversitesi

Konuşmacılar

- Ahmet Eker - Eker Süt Ürünleri Yönetim Kurulu Başkanı
- Burcu Akdarı Toprak - GYİAD Başkanı / Karoto A.Ş. Yönetim Kurulu Bşk. Yrd.
- Saruhan Tan - GYİAD Başkan Yardımcısı / YKM Yönetim Kurulu Üyesi



Ahmet Eker

Eker Süt Ürünleri Yönetim Kurulu Başkanı

28 Aralık 1973 yılında Bursa'da doğan Ahmet Eker, ilköğrenimini Özel İnal Ertekin Okulu'nda tamamladıktan sonra Amerikan Robert Lisesi'ne ikincilik derecesiyle girerek, bu öğrenim kurumunda orta ve lise öğrenimini bitirmiş, 1992 yılında yüksek tahsilini yapmak üzere Amerika'ya gitmiştir.

Amerika'da Lehigh University'deki Bilgisayar Bilimleri konusundaki lisans eğitimini 1996'da tamamlayarak, yine aynı üniversitede İşletme üzerine Yüksek Lisans Derecesini almıştır (1997).

1996 yılında babası Altan Eker'in beklenmedik kaybından sonra aile firması olan Eker Süt Ürünleri A.Ş.'de Genel Müdür olarak göreve başlamıştır. 2000 yılında MSB Genelkurmay Başkanlığında yazılım uzmanı olarak askerlik görevini yapmıştır.

Halen aile firması olan Eker Süt Ürünleri A.Ş.'de Genel Müdür olarak idari görevini sürdürmekte olan Ahmet Eker, evli ve 3 çocuk babasıdır.

Ahmet Eker'in hobilerinin başında kayak ve yelken sporları gelmektedir. Profesyonel olarak yelken sporu ile ilgilenmekte, 2009 yılından bu yana Eker bünyesindeki yöneticilerden oluşan yelken takımıyla ve "Yayık Ayran" teknesiyle yarışmaktadır.

Oturum Başkanı

Bu oturumun başlığı “Kurucu Sonrası Kuşakların Sorunları”. Üç konuşmacımız var. Bize ayrılan süre 90 dakika. Tahmin ediyorum yirmi dakika civarında sunuş yapacaklar, konuşma yapacaklar. Daha sonra soruları cevaplayacaklar.

Evet, öncelikle Ahmet Eker’e sözü veriyorum.

Ahmet Eker

Öncelikle beni davet ettiğiniz için teşekkür ederim. Ben aile şirketinin ailenin kendisiyle çok iç içe olduğunu düşünüyorum. Aynı zamanda bizim gibi tüketici markalarının da aileyle çok bağlantılı olduğunu ve birbirine bağlı olduğunu düşünüyorum. Dolayısıyla şirketimizi ve markamızı anlamak için önce aileyi anlamak gerektiğini düşünüyorum. O yüzden size ilk önce Eker ailesinin ufak bir özgeçmişini tanıtmak istiyorum.

Bizim ailemiz Yunanistan’dan göç etmiş Bursa’ya... İlk önce dedem Ahmet Eker, Yunanistan’dan, İskeçe’den Bursa’ya göç etmiş. Daha sonra babam doğmuş Bursa’da ve Türkiye’deki birçok aile gibi isimler dedenin ismi olarak geliyor. Altan Eker, babamın ismi, benim oğlumun ismi de Altan Eker. Ondan sonra 1977 yılında Bursa’da Eker firmasının ilk adımları atılmış. O da nasıl atılmış? Babamlar iki kardeşlermiş. İki kardeşler; Yusuf amcam; aslında müziğe meraklı, müzisyen bir kişi. Ama belli bir yaştan sonra ben de bir iş kurmak istiyorum demiş ve “*Ayran yapalım*” demiş. O zaman da pek ayran yapan kimse yokmuş piyasada. Daha doğrusu, o zamanki süt firmaları ayranı iade yoğurtlardan yapıyormuş. Tabi öyle olunca ayranların hepsi ekşi oluyormuş. Ama amcam, “*Ben normal yoğurdu yapayım; hatta direkt süttten ayran yapayım*” demiş. Tabi öyle olunca, piyasadaki diğer şirketler ekşi yoğurtlardan ayran yapınca; bizimki de süttten ayran yapınca bizim ayranlar çok tatlı olmuş. Dolayısıyla tabi piyasada bir nam salmış.

O zamanlar babam müteahhitlik yapıyormuş. Demiş ki, “*Ya bu iş öyle yapılmaz, biz bu işi fabrikasyon hale getirelim.*” Ve 1981 yılında o zaman için çok modern bir tesis kurmuş on ton kapasiteli, burada tabi hızlı hızlı geçiyor.

Tabi o sıralarda, yani 1981’den 95’e kadar süren ilk, birinci jenerasyon kuşakta şirketteki ailevi problemler yokmuş. İlk kurulduğunda zaten bu problemler olmuyor. Bunun sebebi, ailede natürel bir lider varmış. Babamla amcamın yaş farkı yüksek olduğu için, dokuz yaşlık bir yaş farkından dolayı babam natürel bir lider olarak ortaya çıktığından dolayı sürtüşme pek yaşanmamış ailede.

Dolayısıyla, aile şirketlerinin kuruluşundan itibaren en önemli unsurlardan birisi liderin kim olduğunun net olarak tanımlanmasıdır. Lider olduğu zaman daha az problem yaşanıyor. Daha sonra bir takım krizler, sıkıntılar yaşanmış. Ama asıl dönüm noktası 1996 yılında, yani şirketin kuruluşundan 15 yıl sonra babamın zamansız vefatı... Sonuçta zamansız vefatı tabi, bizim o eğitim yaptığımız zamana denk geliyor. Biz üniversitedeydik o zaman.

Tabi vefatla beraber biz işin içine tepeden inme düşmüş olduk bir yandan da. Bu arada biz ne yapıyorduk; Bursa’da ilkokulu okuduk, ben ve kız kardeşim. Daha sonra İstanbul Robert Lisesi’nde ikimiz de okuduk. Daha sonra üniversite eğitimimiz için Amerika’ya, yurtdışına gittik

ama ikimizin de sütçülükle pek ilişkisi yoktu. Ben bilgisayar mühendisliği okudum, kız kardeşim de politika okudu.

Tabi babam vefat edince biz geldik Bursa'ya... Ne yapacağız ne edeceğiz pek bir fikrimiz yok. O zaman işler de pek iyi değildi. Ne oldu, babamın arkadaşları bizi topladı, beni çağırdılar daha doğrusu, kız kardeşimi çağırmadılar. Dediler ki, *"Sizin işler kötü. Biz fabrikanın yönetimini ele alalım, biz devam edeceğiz."* O zaman da ben 23 yaşındayım. 23 yaşındayken tabi zannediyorlar ki ben *"Tamam alın, siz devam edin"* diyeceğim. Ben de o zaman, tabi şu anda düşünüyorum nasıl bir akla hizmetse, *"Yok, ben yapacağım bu işi"* dedim. Tabi herkes bir şaşırды, bir geriye çekildi ama sonunda ben şirketin tepeden inme başına geçmiş oldum.

Yani bu tabi belki çok iyi bir şey değil. Çok zor bir şey, insanın babasını kaybedip bunun sonucunda şirketin başına geçmesi. Ama aynı zamanda bu da çok büyük bir şans bana göre. Aile şirketlerine baktığınız zaman, birçok şirketin yaşadığı büyük sıkıntı birinci jenerasyon ile ikinci jenerasyon arasındaki çekişmeden kaynaklanıyor veya iki ve üç arasındaki çekişmeler... Birinci jenerasyon, ikinci jenerasyona yeterince imkân tanımıyor, kontrolü ele almaya çalışıyor. Dolayısıyla bu geçiş süreci hep sıkıntılara neden oluyor.

Tabi bizde bu sıkıntı olmadı. Sonuçta şirket bizim kucağımıza gelince biz şirketi istediğimiz gibi yönetmeye başladık bir anlamda. E tabi böyle olunca ne oldu? Bizim yanlış yapmamıza izin veren bir ortam oldu. Yani biz yanlışlarımızı yaparak öğrendik. Sonuçta yanlış yaptık. Sonra *"Aa, bu yanlışmış"* dedik, öğrendik ve pahalıya mal oldu. Ama yanlış yapmadan da bazı şeyleri öğrenmek çok kolay değil. Dolayısıyla bizim ailede, bizim şirketimizde de bence ve bizim için, ikinci jenerasyon için çok iyi avantaj oldu. Biz çok hızlı bir şekilde işi öğrendik, çok hızlı bir şekilde olgunlaştık ve çok hızlı bir şekilde tecrübe kazandık.

Tabi, benim kız kardeşim benden iki yaş küçük, o daha Amerika'da politika okurken, ben daha önce bitirdim geldim. Sonra da dedim ki, *"Sen de gel benim yanıma. Ben şimdi tek başıma olmayayım, sen de gel benimle beraber çalış."* Kendisi de bana dedi ki, *"Ya benim ne işim var sülle ayranla... Ben şimdi politika okudum. Gideceğim Avrupa Birliği'nde danışmanlık yapacağım, politika yapacağım, siyasete gireceğim."* Ben de tabi o zaman biraz işi duygusalığa sürdüm. Dedim ki, *"Bak beni yalnız bırakıyorsun. Bak şimdi ben askere gideceğim, şirketi birisinin yönetmesi lazım. Sen gel en iyisi, en azından ben askerliğimi bitireyim. Askerliğimi bitirdikten sonra yeniden istiyorsan çeker gidersin,"* dedim. Tabi bunun üzerine beni kırmadı, geldi. Ondan sonra da kaldı. Yani o politikacıydı, sütçü oldu. Biz bilgisayar mühendisiydik, biz de sütçü olduk.

Tabi aynı şey onun da başına geldi. Nasıl başına geldi? Ben ona demiştim ki, *"Ben askere gideceğim, kısa dönem yaparım. Altı ay da sen idare edersin bir sıkıntı olmaz."* Ama tabi biz bilgisayar mühendisi olunca, şimdiki gibi değil, bize uzun dönem askerlik çıktı. On altı ay çıktı. On altı ay yedek subay olarak askerlik yapınca tabi bütün sorumluluk ve bütün şirketin ağırlığı kız kardeşime kaldı. Yani babam öldüğü zaman benim başıma gelen bir anlamda kız kardeşime oldu.

Ama tabi bu da onun için büyük bir şans oldu. Nasıl bir şans oldu? Tabi bir anda o sorum-

luluk üzerine yüklendiği zaman insan çok hızlı tecrübe ediyor, çok hızlı bazı şeyleri öğreniyor.

Daha sonra, askerlikten döndükten sonra, ikimiz de tecrübe kazanmıştık, daha iyi olmuştuk. Bu arada tabi babamın kurduğu şirket, yani babamla amcamın kurduğu şirket ikinci jenerasyona devredilmişti. Ama ben askerden döndükten sonra amcam da, *"Ben artık çıkmak istiyorum. Ben devredeyim size hisselerimi,"* dedi. Devretti hisselerini, çıktı işin içinden.

Böylece biz 2001 krizi sırasında bu şirket hisselerini devralmak zorunda kaldık. Ama bu da tabi artık bir jenerasyon, yani ilk jenerasyonun şirketten tamamen ayrılıp, tamamen ikinci jenerasyonun yönetimine geçmesi demek oluyor ki bu da çok rahatlattı bizi aslında, çok rahatlattı.

Daha sonra bizim tabi aile şirketlerindeki en büyük problem; özellikle iki kardeş olunca, iki kardeşin ahenkle çalışmasını sağlamak... Çünkü ahenkli çalışmazsak şirketi daha ileri götürmemiz çok kolay değil. Burada; benim kız kardeşimin ve benim bakış açılarımız, kuvvetli taraflarımız hep farklıydı. Yani ben mesela daha teknik, daha matematiksel birisiydim, zaten mühendislik okudum. O daha sosyal, sonuçta ona göre bir şeyler okudu.

Tabi bu bütün konulara iki farklı taraftan bakmamızı sağladı. İlk etapta bu ahenkli ortamı yaratmak çok kolay olmadı. İkimiz de tecrübelerimizden sonra, belli bir tecrübeyi geçtikten sonra bu sefer kavgalar başladı. Kavgalar değil de, çok kuvvetli dozda tartışmalar başladı diyeyim. Tabi bu kuvvetli dozda tartışmalar bazen sonuca varamıyordu, kırgınlıklar başladı.

Sonuçta burada en önemli nokta, yine karar verecek kişinin belli olmasıydı. Yani benim kardeşim beni karar verici olarak kabul etti. Yani ben genel müdürüm, o genel müdür yardımcısı. Böyle olunca şirketin kilitlenme gibi bir durumu ortaya çıkmadı.

Sonuçta şirket sağlıklı bir şekilde yoluna devam etti ama bizim uzun vadede o devamlılığı sağlamak için bu ilişkiyi daha sağlam bir zemine oturtmamız gerekiyordu. Bu da işte aşağı yukarı on sene kadar sürdü, az bir zaman almadı. Ama on sene sonunda biz ne kadar şirkette tartışırsak tartışalım, ne kadar ateşli tartışırsak tartışalım, artık o tartışmayı aile ortamına taşımayı bıraktık. Dolayısıyla ne tartıştıysak tartışalım, ne problem çıktıysa, sonuçta şirkette bir karar verildi ve aile ortamında o tartışma sona erdi.

Tabi bu; yani ben şöyle söylüyorum; bu çok profesyonel bir ast-üst ilişkisinden ziyade, çok profesyonel bir ağabey-kardeş ilişkisine dönüştü. Böylece biz de çok daha güzel ve rahat bir çalışma ortamı bulduk.

Şirkette ne yaptık? Şirket tabi 2001 yılından itibaren çok hızlı bir şekilde büyümeye başladı, bugüne kadar geçtiğimiz on senede. Burada ekranda görebiliyorsunuz büyüme hızlarımızı. Aşağı yukarı Türkiye'de şu anda 900 çalışanımız, aşağı yukarı 250 aracımızla Türkiye'nin neredeyse bütün batı tarafına ulaşabilen bir ağıımız oluştu.

Bunu yapabilmek için de hep birtakım yenilikler yapmak istedik. Yani sonuçta bizim kendi karakterimiz hem firmaya yansıyor, hem de markaya yansıyor. Çıkardığımız ürünlere de yansıyor. Biz hep sektöre yeni bir şeyler katalım, yeni bir şeyler yapalım istedik.

İlk başta dedik ki, *"Tamam ayran bizim en güçlü tarafımız ama ayran da yeni bir şey yapma-*

mız lazım.” 1998’de ilk defa litrelik, yani pazarda satılan – bu da ilk şişesi, ilk yaptığımız reklam-, sonuçta ilk defa litrelik ambalajda ayrı bir piyasaya sürdük 1998 yılında. Daha sonra ilk defa endüstriyel ambalajda kaymağı piyasaya sürdük 2000 yılında. Biraz görsellerle süsleyelim.

Daha sonra 2006 yılında, daha doğrusu sütlü tatlıları çıkarmadan önce oldu bu, bir ortaklık yaptık. Fransa’da, yine bir aile şirketi; biraz tabi çok büyümüş bir aile şirketi ama sonuçta onlarla bir aile evliliği oluştu. Eker’in %50’sini onlara devrettik ve de onlar da bizim de bir aile şirketi oluşumuzu beğendiler. Daha sonra bu yeni ortağımızla beraber yeni fabrikamızı açtık geçtiğimiz yıl içinde. Şimdi yine, 2012 yılında – bu fabrikadan birkaç görüntü – bizce çok önemli bir inovasyon olan iki tane yeni ürünle piyasaya çıkıyoruz şu günlerde.

Bir tanesi kâse yoğurt. Yani *“Yoğurdunuzu yemeğinizin yanında kâsede mi alırsınız, yoksa çırpılmış olarak mı alırsınız?”* diyoruz. Bir tanesi kâse, kendi kâsesinde yoğurt... Bir tanesi de çırpılmış olarak ketçap şişesi gibi bir şişede sunulan, yine yemeklerin üzerinde kullanabileceğiniz çırpılmış yoğurt. Bunlar önümüzdeki günlerde piyasaya çıkacak. Evet, zannediyorum sürem doldu. Benim söyleyeceklerim bu kadar.

Katılımcı

Benim bir sorum vardı. Siz, babanızın vefatından sonra, askerliğe gittiğinizden sonra şirketiniz kısa süreli bir yönetim problemi yaşamış anladığım kadarıyla. Tabi siz bunu bir fırsat olarak görüyorsunuz ama tam tersi bir durum da olabilirdi, değil mi? Yani büyük zararlara da uğrayabilirdiniz. Şu anda buna yönelik olarak aldığınız herhangi bir tedbir var mı? Şimdiden sonra benzer durumlar için ne gibi somut adımlar attınız, bunu öğrenmek istiyorum.

Oturum Başkanı

Size bir şey olursa ne olacak, diyor.

Ahmet Eker

Valla, tabi babamın vefatında şirket o kadar kötü bir durumdaydı ki zaten daha kötü bir şey olma şansı yoktu açıkçası. Şimdi şirketin o günkü halinden bugünkü haline çok büyük fark var. Bir kere aşağı yukarı on kat daha büyüdük. Belli bir kurumsal yapıya ulaştık. O zaman aşağı yukarı 150 çalışanımız vardı, bugün 900’e yakın çalışanımız var. Bununla beraber yöneticiler var. Sonuçta şirket bana muhtaç durumda değil. Şirket kendi kendini idame edebilecek kapasitede...

Ama bununla beraber şuna inanıyorum; aile şirketlerinin büyüme hızlarını devam ettirebilmeleri için aileden birisinin şirketin yönetiminde olması gerekiyor. Yani eğer aileden birisi yoksa şirketin yönetiminde, şirketi tamamen profesyoneller yönetiyorsa, şirket ancak kendi kendini idame ettirebiliyor. Böyle çok büyük bir atılım yapamıyor hiçbir zaman.

Yani dünyadaki bütün şirketlere baktığınız zaman, aileden birisi olduğunda şirket çok daha hızlı ilerliyor. Bunun da temel sebebi bence aileden olan kişilerin görüşü hep uzun vadeli oluyor. Yani biz sonuçta iki sene, üç sene beş sene vadede bile düşünmüyoruz. Ben de öyle

düşünmüyorum. Biz hep on sene, yirmi senelik vadede düşünüyoruz. Bu vadede baktığınız zaman, aldığınız kararlar da hep ona yönelik oluyor.

Ama profesyoneller daha kısa vadede düşünüyorlar. Ne diyorlar; bir sene, iki sene, maksimum beş sene... Profesyonellere iş planı yap dediğiniz zaman beş senelik iş planı yapıyorlar. Çünkü daha uzun vadeyi görmeye onların ihtiyaçları yok. Dolayısıyla şirketin hızlı büyüebilmesi için, bir atılım yapılabilmesi için ben her zaman aileden birisinin şirketin yönetiminde olması gerektiğini düşünüyorum.

Oturum Başkanı

Yalnız şirketi batıranlar da aile üyeleri oluyor çoğu kez, bunu da unutmamak lazım. Soru demek sonunda soru işareti olan kısa cümle demektir. Lütfen sorularımızı sorarken, buna da dikkat edersek... Çok az süremiz var. Buyurun efendim.

Katılımcı

Şu anda sizin ve kız kardeşinizin çocukları var mı? Bunlarla ilgili ne düşünüyorsunuz, şirketin neresinde görüyorsunuz?

Ahmet Eker

Benim üç çocuğum var. Kız kardeşimin de bir çocuğu var. Benim iki oğlan bir kız, en son kızım oldu dört aylık. Kız kardeşimin de bir çocuğu var bir yaşında. Açıkçası bunu düşünmek için herhalde biraz erken diye düşünüyorum ben. Benim daha, en büyük çocuğum sekiz yaşında...

Ama şöyle düşündük; çocuklarım Eker'in içinde olurlar mı, olmazlar mı, kendilerinin seçimi olarak düşünüyorum. Yani eğer kendileri Eker'in içinde olmayı isterlerse, başarılı da olurlarsa o zaman Eker'i belki bir adım daha yukarı zıplatabilirler. Ama olmak istemiyorlarsa, o zaman batırırlar. Eğer olmak istemiyorlarsa ve ben onları zorlarsam, o zaman sizin dediğiniz duruma gelir.

Oturum Başkanı

Çok büyük hata etmiş olursunuz. Zorlamamak lazım. Zorladığınız takdirde bazı problemler çıkabilir. Önce eğitim, iyi bir eğitim... Daha sonra tercihlerini ortaya çıkaran bir karar, en kötü ihtimalle de başkasına satarsınız; ölüm yok sonunda. Sizin sorduğunuz sorunun cevabı paralel oturumda "Aile Değerleri ve Çocukların Yetiştirilmesi" diye, öbür salonda...

Katılımcı

Ben burada yetiştirilmemiş çocuklar var mı diye...

Oturum Başkanı

Yok efendim... Sekiz yaşında en büyüğümüz.

Katılımcı

Yabancı ortaklık ne oldu?

Ahmet Eker

Yabancı ortaklık devam ediyor şu anda...

Katılımcı

Profesyonelleşmeyi hızlandırdı mı?

Ahmet Eker

Yo, hızlandırmadı. Yani yabancılar da bizim gibi, benim gibi düşünüyorlar. Yabancılar da diyorlar ki, sonuçta aileden birisi işin başında olmak zorunda. Yani vizyonu aileden birisi korumalı. Tabi ki sonuçta kurumsallaşırsınız, tabi ki birçok işi devredeceksiniz. Ama işin başında, vizyonu koyan ve de stratejik ve taktik kararları alan aileden birisi olması lazım. Yabancı ortaklığımızda da böyle... Yani direkt aileden birisi işin başında... Ve de Eker'in başında aileden birisinin olmasını istiyorlar.

Oturum Başkanı

Evet sizin şikayetiniz yok mu beyinizden? Eve geliyor mu, hafta sonları ne yapıyor? Çocukların yetişmesinde katkısı nedir?

Ahmet Eker'in Eşi

Yani o işkolik değil de yelkenkolik... Yelkenle çok alakalı. İşin kaptanı ve teknesinin kaptanı olma konusu çok önemli. Ama bu iyi de bir şey aynı zamanda. Şirket konusuna çok katkısı oldu, Eker yelken takımını kurdu. Ama çocukları ne yapar bilmiyorum, yani bizim evde kayıtsız şartsız kaptan olarak kabul ediyorsanız her şey yolunda; ama kabul etmiyorsanız, o zaman problem çıkabilir.

Oturum Başkanı

Biraz kıvırdınız ama... Evet buyurun.

Katılımcı

Yüzde elli ortağınız var. Onlar da sizden daha büyük bir grup, bahsettiğiniz üzere. Onlar da yönetimde eşit oy hakkına mı sahipler? Yani hani karar hep aile içerisinde çıkacak değil, o konuyu nasıl planlıyorsunuz? Çünkü onlar da bir aile, belki o ailede çıkan sorunlar sizin şirkete yansiyabilir.

Bir ufak sorum daha var, onu da hemen sorayım isterseniz. Kız kardeşiniz sizden iki yaş küçük ve teknik olmayan bir daldaymış. Sizden sonra gelmiş ve sizin kaptanlığınızı kabul etmiş. Tam tersi olsaydı, yani sizin ablanız olsaydı, sizden iki yaş büyük olsaydı ama yine siz mühendis o politika kökenli olsaydı sizce ne olurdu? Yani bunu da pek bilemeyiz ama...

Oturum Başkanı

Yani bunlar soru mu? Koç, bakkallıktan geldi, Sabancı da hamallıktan geldi. Kabul etmişler, sevmişler; bu işe girmişler. Eski tahsillerini, iyi bir görüş kazandırdığı için kendilerine, bir kenara bırakmışlar. Aile şirketinin bir ferdi olarak bunu devam ettiriyorlar. Anneleri de başlarında tahmin ederim. Çok işe karışıyor mu anneniz?

Ahmet Eker

Şu anda karışmıyor.

Ahmet Eker'in Annesi

Ama tabi eksik söyledi. Babaları öldüğü zaman o master yapmaya gitti. Ben bir sene işin başındaydım. Annesinden hiç bahsetmedi. Ben de çalışıyordum onlar geldiğinde. Babaları öldüğü zaman Ahmet master'ının yarısındaydı. Amcası dedi ki, "Master'ı bırak, işin başına geçeceksin." Ben de "Hayır," dedim, "Master'ını bitireceksin, önce tahsilin gelir. Ben sabah sekiz akşam sekiz fabrikaya giderim." Tabi ona söylenmedi bu...

Oturum Başkanı

Ben anladım durumu... Efendim süremiz, Sayın Ahmet Eker'e ayırdığımız süre burada doldu. İkinci konuşmacı olarak Burcu Akdarı Toprak...



Burcu Akdarı Toprak

GYİAD Bşk. / Karoto A.Ş. Yönetim Kurulu Bşk. Yrd.

Burcu AKDARI TOPRAK, 1977 yılında Bursa'da doğdu. Liseye kadar Bursa'da okudu. Üniversite eğitimi için yurtdışına gitti. ABD, Boston, MA eyaletindeki Entrepreneurship (Girişimcilik) konusunda liste birincisi olan Babson College'den finans bölümünden mezun oldu (1999). ABD iş tecrübesini New York City /NY'da Merrill Lynch'de Private Client bölümünde ve Capital Inventures Inc.'da Venture Capital üzerine çalışarak edindi. Türkiye'ye döndü. Okul yıllarında Türk iş hayatına rahat alışabilmek için Oyak Portföy'de staj yaptı. Türkiye'de iş hayatına otomotiv sektöründe aile şirketi olan Karoto AŞ.'de başladı.

Burcu AKDARI TOPRAK, Karoto AŞ'nin Yönetim Kurulu Üyesi ve Başkan Vekili ve GYİAD Yönetim Kurulu Başkanı'dır (Mayıs 2011- Mayıs 2013 dönemi). GYİAD Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapmıştır (2006-2011). TABA/AmCham Yönetim Kurulu Üyesidir (2007-2011). TABA/AmCham Genel Sekreteri olarak görev yapmıştır (Haziran 2007-Mayıs 2011). TOBB Genç Girişimciler Kurulu Üyesidir. Babson College/ABD Türk Öğrenci Kulübü Başkanı'dır (2005'den beri).

BAŞARI VE TAKDİR ÖDÜLLERİ:

- Karoto AŞ YK Başkan Yardımcısı Burcu Akdarı Toprak olarak, T.C. Bursa Valisi Şahabettin Harput tarafından Takdir Belgesine layık görülmüştür (2010).
- BUIKAD – Başarılı Kadın Ödülleri 2010 – Jüri Teşvik Ödülüne layık görülmüştür.

Ben genel olarak konuşacağım. Açıkçası Ahmet Eker'in de sunumu tamamen aile işletmesi odaklıydı. Eminim benim gibi siz de çok keyif almışsınızdır. Öncelikle davetiniz için çok teşekkür ediyorum. Sizlere hitap etmek benim için büyük bir şeref.

İlk olarak sizlere GYİAD hakkında bilgi vermek istiyorum. Doğrusunu söylemek gerekirse GYİAD'ın benim için bir aile işletmesinden farkı yok. Genç Yönetici ve İşadamları Derneği olarak 25 yıl önce kurulmuş bu sivil toplum kuruluşunun on birinci başkanı dolayısıyla on birinci kuşağıyım.

Bu yüzden kuşak geçişlerini, sancılarını, sıkıntıları, faydaları ve STK kültürünü de burada görmüş oldum. Her geçen gün daha fazla tecrübe kazanıyorum. Başkan yardımcımız olan Saruhan Bey de bu konuda mutlaka bir şeyler söyleyecektir.

Aile şirketimiz Karoto AŞ ise, otomotiv alanında faaliyet gösteren Bursa merkezli 37 yıllık bir firma. Bu yüzden hemşerim olurlar. Ne yazık ki ben sizler gibi ailemle geledim. Çünkü babam hala şirketimizin başında ve başkan olarak faaliyet göstermekte. Ben de şirketin başkan yardımcısı olmakla birlikte STK görevlerime devam etmekteyim. Geçici bir süre için görev paylaşımımızı bu şekilde yapmış bulunmaktayız.

Benden sonra ise Serhan Akdarı var. Babamızın lider ve karar alıcı pozisyonunda olması kardeşimle çok iyi anlaşmamızı sağlıyor. Buradan kendisini de takdir ediyorum. Çünkü birçok kurum ve yönetim kurulunda bazen erkek yöneticilere kadınlara nazaran daha fazla söz hakkı veriliyor. Oysa eşit davranıldığında bayanların kendilerini daha rahat gösterebildiğine inanıyorum. Şu anda babamızın bunu güzel dengelediğini düşünüyorum. İkimize de eşit şans verdi. Bu şekilde de devam edeceği konusunda şüphem yok.

Ama genel olarak aile işletmelerinde ikinci kuşağa geçişlerde bazı sıkıntılar yaşanabiliyor. Aile işletmelerinin devamlılığı çok önemli ve bununla ilgili güzel örnekler mevcut.

1600'lü yıllarda İstanbul'da kurulan ve zil üzerine faaliyet gösteren Zildjian isimli firmayı mutlaka duymuşsunuzdur. Yaklaşık on dört kuşaktır faaliyetlerine devam ediyor. Bir başka örnek ise yirmi beş kuşaktır Roma'da faaliyet gösteren Chianti Classico isimli içecek firması... Ürünlerini tattığınızı düşündüğüm bu firma da yıllardır kendi alanında oldukça başarılı.

Bu örnekleri incelediğimizde başarıyı getiren birçok faktörü görebiliyoruz. Başarısızlığın olduğu gibi başarılı olmanın da birçok sebebi var. Ben bunların içerisinde istikrarın önemine değinmek istiyorum. Umarım bizim şirketimiz de gelecek yıllarda çocuklarımızla birlikte büyümeye devam eder.

Bunun için var olan sistemi fazla değiştirmeden geliştirerek üzerine yeni şeyler koymaktan yanayım. Bu sebeple büyüklerimizden edindiğimiz tecrübe benim için çok değerli. Çünkü babamızla olan iletişimimizin bunda payı büyük... Bunun en önemli sebebiyse babamızın dengeleri iyi kurmuş olması. Zaten inovasyona kapalı olup yerinde saymak ölümcül bir hata olurdu. Bu çok dikkat edilmesi gereken bir konu...

Bunun dışında kurucu üyenin vefat ya da sağlık sorunu olmadıkça altmış beş – yetmiş yaşlarına kadar yönetimin başında kalmasından yanayım. Ancak bu yaşlardan sonra görev yavaş yavaş yeni nesle devredilmeli bence...

Örneğin ben eğitimime Bursa'da başladım. Lise yıllarında iken babam "Sen Amerika'da okuyacaksın ve şu üniversitelerde okuyacaksın" diyordu. Ancak o yıllarda benim böyle bir planım yoktu. Çünkü benim aklım hala gezmelerde tozmalardaydı. Fakat ısrarına dayanamayıp bu teklifi kabul ettim ve üniversite için Amerika'ya gittim...

Sonra; Levent Bey ile aynı üniversitede okuduk. Üniversiteden sonra üç ay boyunca kendi şirketimizde çalıştım. Daha sonra Oyak Portföy'deki staj döneminde ise Meltem Hanım'la birlikte mesai paylaştık.

Sonrasında Amerika'daki iş dünyasını tanımak için geri dönmeye karar verdim. Fakat şirketin veliahdı konumunda olduğum ve kardeşimin yaşının henüz küçük olması sebebiyle babam bu isteğime karşı çıktı. Buna rağmen ben kararında direttim ve Amerika'ya giderek farklı bir sektörde çalıştım ve bunun da bana çok değer kattığını düşünüyorum. Çünkü ikinci kuşak transferinde hemen aile şirketine dâhil olmaktansa farklı şirketlerde çalışmanın çok önemli olduğu ve bunun ikinci kuşağı aile şirketinin yönetimine hazırlama konusunda faydalı olduğu inancındayım.

Sonrasında tabi şirketimize geri döndüm ve yaklaşık on yıldır da Karoto AŞ bünyesinde çalışmaktayım. Şimdi ise altı yıldır yönetim kurulunda olduğum, Genç Yönetici ve İşadamları Derneği'nde sekiz aydır on birinci kuşak olarak başkanlık görevini yürütüyorum. Daha interaktif olmak açısından sizin sorularınızı almak isterim.

Oturum Başkanı

Sizin kendi şirketinizde bir idari göreviniz var mı? Nedir?

Burcu Akdarı Toprak

Evet. Şu an başkan yardımcısıyım. Şirketin genel ve güncel sorumluluklarını üstlenmiş durumdayım.

Oturum Başkanı

Yönetim kurulunda da üyesiniz. İki bir arada gidebiliyor mu? Uygun mu?

Burcu Akdarı Toprak

Çok büyük değil orta ölçekli bir aile şirketi olduğumuz için bir sıkıntı yaşamıyoruz. Çünkü babam, kardeşim ve ben aktif olarak çalışıyoruz. Ancak büyük bir şirket olsaydık idare bu kadar kolay olmayabilirdi.

Mesela Anadolu'da 350-400 çalışanın yanında en az 50 aile üyesinin yönetimde yer aldığı şirketler var. Bu durum çoğunlukla evlilik yoluyla aileye dâhil olan gelin ve damatların da şirkette yönetime girmeleriyle ortaya çıkıyor. Bu durumda odaların boyutlarıyla ilgili küçük tartışmalar bile büyük krizlere neden olabiliyor.

Biz ise bunun önüne geçmek için, prensip olarak çok fazla aile ferdiyle iç içe çalışmıyoruz.

Şirketimizde ben ve kardeşimden başka çalışan aile bireyi yok. Geçici olarak bizimle çalışan yakınlarımız varsa da bunu sadece onların tecrübe kazanmaları için kabul ediyoruz. Ancak kurumsal bünyeye fayda sağlayacağına inandığımız bir aile ferdi olursa da onu seve seve istihdam edeceğimizi de belirtmek istiyorum. Tabi ki şirkette çalışan diğer herkes gibi kendilerini kanıtlamaları şartıyla... Bu şekilde de bazı çatışmalara engel olduğumuzu düşünüyoruz.

Oturum Başkanı

Sorusu olan var mı? Buyurun efendim.

Katılımcı

Siz şu anda kaçınıcı kuşaksınız acaba?

Burcu Akdarı Toprak

Ben ikinci kuşağım...

Katılımcı

İkinci kuşaksınız... Peki, bir aile anayasası var mı? Bilmiyorum çocuklarınız var mı, çocuklarınız varsa üç yıllık, beş yıllık, on yıllık planlarınız var mı? Sizden sonra ne olacak? Bir bunu sormak istiyorum, bir de şunu sormak istiyorum: Yönetim kurulu olarak kendi performansınızı değerlendiriyor musunuz? Hedefleriniz var mı? Siz yönetim kurulunda şöyle düşünüyor musunuz: Bu sene ben olmasaydım bu şirket ne kaybederdi, ben varken ne kazandı? Yani kendinize ait hedefleriniz... Yaş hiç önemli değil, 90 yaşında bile olabilir, onun bile hedefleri var mı? Bir de aile anayasası...

Burcu Akdarı Toprak

Evet, aile anayasası... Aslında çok önemli bir konuyu öne çıkardınız. Aile anayasası şart... Bizim çok detaylı olmamakla birlikte bir aile anayasamız var. Ama bence geliştirilmeli. Çünkü bundan sonraki aşamada benim hayatımda medeni durum ve şehir değişikliği gibi gelişmeler olacak. Bundan sonra görevlerin daha farklı dağıtılması ve şirketimizin gelişimi için yeni bir sorumluluk planlaması yapılması gerekiyor... Bu anlamda doğru yönetilmesi gereken bir geçiş sürecindeyiz.

Katılımcı

Performans değerlendirmesi?

Burcu Akdarı Toprak

Performans değerlendirmesinde en iyi şu an babam bence. Onu kim değerlendiriyor bilmiyorum ama...

Oturum Başkanı

Yani masanın bir tarafında yönetim kurulu üyesi olarak oturuyor, öbür tarafında idareci olarak oturuyor. Birbirleriyle değerlendirme mi yapacaklar? İkincisi; bu çaptaki şirketlerde aile anayasası şart değil, aile konseyi de şart değil, işler kötüye gider. Problem çıkar. Babasıyla, kardeşiyle çalışıyorlar işte. Öyle değil mi? Bunu kalkıp da detaylandırmak, bir sürü hocaya para verip danışmana “Aman ideal şirket nasıl olur?” demeye gerek yok. Yaşı gelince babasının, “Babacığım biz seni çok seviyoruz, onursal başkan yapalım seni, biraz tatil yap, annemle gez” numarasıyla onu alacaklar. Dünyada yapılan bir şey. O yüzden küçük, bu çapta işletmelerde bizim yazdıklarımıza, söylediklerimize güvenerek işi çıkırından çıkartmayın, bana sorarsanız. Ondan sonra, bir yerde de bakın önümde yazıyor “emekli” diye; oturum başkanı yapıyorlar. Yani bunda alınacak bir şey yok. Başka? Buyurun efendim.

Katılımcı

Bundan on yıl sonra yine aynı şekilde mi olacak, yoksa kardeşinizi mi yönetim kurulu başkanlığına getireceksiniz?

Burcu Akdarı Toprak

Yani neden olmasın? Ben de başka bir faaliyete başlarım veya farklı bir faaliyet alanımızı geliştirim. Kardeşim de Karoto'da devam edebilir.

Katılımcı

Ben bir şey sorabilir miyim? Eker Grubu'na sormak istiyorum, mümkün müdür?

Oturum Başkanı

Hayır efendim geçti...

Katılımcı

Ama benim hakkımı siz kullandırmadınız. Devamlı o tarafa baktınız, bu tarafa bakmadınız sayın başkan...

Oturum Başkanı

Vakit kalırsa birazdan sorun efendim.

Katılımcı

Çok önemli sorular soracağım.

Oturum Başkanı

Biraz sonra efendim.

Katılımcı

Peki.

Oturum Başkanı

Evet, Burcu'ya başka soru sormak isteyen? Buyurun efendim.

Katılımcı

Yeni TTK'ye uyum için bir çalışma yapıldı mı?

Burcu Akdarı Toprak

Bu durum şirketimizde bilgiye ulaşmak açısından çok iyi bir fırsat oldu. Bir süre önce Sayın Ünal Hocamızın TTK'daki yeni düzenlemeleriyle ilgili yarım günlük bir eğitim aldık. Personelimizin bir kısmı da çevrimiçi olarak web sitemizden bu eğitimi izleme imkânı buldu. Bununla birlikte yeni bir eğitim organizasyonu da söz konusu... Yani gerekli hazırlığı yaptığımızı düşünüyorum.

Oturum Başkanı

Maalesef, bu işten anlayanlar çok ağır tenkitlerde bulunuyorlar. Hükümetin bir temsilcisi de "Bu işi biraz geciktirebiliriz" anlamında bir beyanat verdi evvelsi gün. Sayın hocamızın konuşmasından ben memnun kalmadım. Birçok eksik vardı, düzeltilmesi gereken yerler vardı. Mutlaka bir reform yapılması lazım... 1958'de bir Alman profesörün çıkardığı ticaret kanunu çok iyi dayandı. Yenisinde de bazı ciddi eksiklikler var ve problemler getirecek işletmelere. Bunun için, işletmelere süre tanınmasına rağmen hiçbir hazırlık yapmış değiller. İnşallah biraz daha hazırlıklı gelirler; oradaki cezaları pek insani görmüyorum ben.

Neyse, bu konumuz değildi ama bilin ki birtakım problemler arka arkaya geliyor bu reform paketi içinde. İşletmelerimizin de ki bir kısmı mutlaka gerçekleşecektir, kendilerini hazırlamaları zorunludur diye düşünüyorum. Teşekkür ederim. Başka sorusu olan Burcu Hanım'a?

Katılımcı

Ben sorayım o zaman Burcu Hanım. Teşekkürler her şeyden evvel çok güzel ve kısa bir konuşma yaptınız. Babanıza yetmiş kadar bir sınır koydunuz anladığım kadarıyla. Öyle mi?

Burcu Akdarı Toprak

Babam için konuşmuyorum, genel bir perspektif çizmiştim. Çünkü babam hem fiziki hem manevi anlamda kendini update edebilen bir insan. Ben mümkün olduğunca babamla beraber çalışmak arzusundayım. Onun önderliği altında değil ama onun yönlendirmeleriyle devam edebiliriz.

Oturum Başkanı

Fiziki anlamda nasıl update yapıyor onu anlayamadım. Yani ben de yararlanmak için söylüyorum.

Burcu Akdarı Toprak

Yani onun felsefesi akıllı kafa sağlıklı bedende bulunur. Doğru söyleyememiş olabilirim bu atasözünü.

Katılımcı

Sağlam kafa sağlam vücutta bulunur.

Burcu Akdarı Toprak

Evet, aynen öyle... Mesela Boğaziçi'ni yüzerek geçiyor, maratonlara katılıyor, spora çok önem veriyor. Vakit buldukça bizimle seyahatlere katılmaya çalışıyor. Ayrıca kültürel seyahatleri takip etmeye çalışıyor. Yani tipik bir altmışlı yaş insanı...

Katılımcı

Babson'u nasıl seçmiş peki?

Burcu Akdarı Toprak

Babson'u? Babson bildiğiniz üzere girişimcilikte...

Katılımcı

Hayır, yani babanızın seçmesi çok güzel bir şey...

Burcu Akdarı Toprak

Babam Babson'u seçmedi. Babam aslında benim için Harvard'ı uygun gördü ama ben başvurmadım bile. Ama sonra Babson'a da bakmış ve girişimcilikte liste birincisi olduğunu görünce, mutlaka başvurmamı istedi. Bu yüzden kendisine minnettarım. Ben olsam bunu düşünemezdim çünkü çok küçüktüm.

Oturum Başkanı

Sıradaki konuşmacı; Saruhan Tan... Yeni Karamürsel...

Saruhan Tan

Evet, öncelikle ben de teşekkür ederim davetiniz için. YKM...

Oturum Başkanı

Otuz sene önce, Karamürsel'di, sonradan o çirkin Y'yi koydunuz başına, niye koydunuz bilmem...



Saruhan Tan

GYİAD Bşk. Yrd. / YKM Yönetim Kurulu Üyesi

Eylül 1971 tarihinde İstanbul'da doğdu. 1988 yılında Şişli Terakki Lisesi'nden mezun olduktan sonra yükseköğrenimini İngiltere'de Schiller International Üniversitesi, İşletme ve Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde tamamladı. 1993 yılında aile şirketi olan Yeni Karamürsel Giyim ve İhtiyaç Maddeleri Tic. ve San. A.Ş.'de Mağaza Yöneticisi olarak görev yaptı. Bu dönemde YKM Turizm ve YKM Pazarlama A.Ş. yönetiminde aktif faaliyet gösteren Saruhan Tan, 1999 yılında YKM Atılım 2000 yapılanma çalışmalarında ve özellikle Mağaza Operasyonları ve Kredi Kartları Projelerinde başarılı çalışmalar yaptı. YKM merkezi satın alma birimlerine aktif olarak destek verdi. Halen YKM mağazalarının ortağı ve YKM Turizm Yönetim Kurulu Başkanı ve ortağı olan Saruhan Tan, 2003–2005 tarihleri arasında BMD (Birleşmiş Markalar Derneği) Yönetim Kurulu Başkanlığı yapmış ve halen BMD Disiplin Kurulu Üyesi olarak devam etmektedir. GYİAD (Genç İşadamları ve Yöneticileri Derneği) Başkan Yardımcısı ve TGSD (Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği) Yönetim Kurulu üyesi olup, Big Chefs Restoranlar zincirinin de ortağıdır.

Bizim şirketimizin altmış yılı aşkın kuruluşu, altmış ikinci yılındayız. Kurucusu dedem Nuri Güven'di. Şu anda hayatta değil o, vefat etti. Bizler üçüncü jenerasyonuz, ama bizim şirketimizde bir, iki ve üçüncü jenerasyon hala işbaşında. Dedemin o zaman, kuruluştan sonra yanına aldığı bir ortağı ve dedemin vefatından sonra annem ve teyzem olarak üç aile olarak gidiyoruz.

İşte ortak birinci jenerasyon, annemler ve teyzem ikinci jenerasyon, biz de kuzenler olarak üçüncü jenerasyonu temsil ediyoruz. Yani üç jenerasyon bir aradayız. Bir merhale ileri geçmiş oluyoruz. Tabi böyle oldukça sayı da çoğalıyor. Esasında bu tür aile şirketleri konferanslarını dinlediğinizde hep vakalarla kendinize birtakım örneklemeler yapıyorsunuz. Biz de kendimizin derdi ne kadar büyük derken bazen bir konferansta dinliyoruz ki otuz kişi, kırk kişi dördüncü jenerasyon, aile içinde...

Dolayısıyla her ailenin büyümesi bir problemdir, büyüyor. Bu yüzden genellikle bütün bu tarz konferanslarda hep size aile anayasası derler. Aile anayasasının muhakkak yapılması lazım ki sonraki jenerasyonlar daha rahat çalışsın. Evet, bu bir gerçek... Gerçekten aile anayasasının yapılması şart... Ben bugün bundan ziyade bu aile anayasasının içinde neler olmalı, yani panelimizin başlığında olduğu gibi kurucudan sonra yaşanan problemler nelerdir, sıkıntıları nelerdir? Biraz onlara kompakt bir şekilde değinmek istiyorum.

Konuları ikiye ayırdım; hem bunlar, hem de bireysel aile fertlerinin bu süreçte başarılı olabilmeleri için neler yapmaları gerektiğine ilişkin bir şeyler söylemek istiyorum.

Öncelikle; kurucudan sonraki yönetim biraz krizli bir yönetim oluyor. İster istemez oluyor. Çünkü bizim gibi daha uzun yıllar devam etmiş şirketlerde, işte ikinci ve üçüncü jenerasyonların da içinde bulunduğu, hatta dördüncü jenerasyonların da içinde bulunduğu şirketlerde kurucu zamanında birtakım üyeler şirkette daha aktif çalışabiliyor. Birtakım üyeler daha dışarıda olabiliyor, özellikle çocuklarının tercihlerine göre... Biraz evvel konuşmacı arkadaşlarımız değindi. Herkes aile işini yapmak zorunda değil bana göre. Yani yeteneği olduğu işi yapması önemli... Ama maalesef aile şirketlerinde olaya çok bu gözle bakılmıyor. Anneler, babalar çocuklarını kendi şirketlerinin devamlılığı olarak görüyorlar ama bazen bu, olumsuz neticelere de sebebiyet verebiliyor, performans açısından söylüyorum.

Dolayısıyla kurucudan sonraki yönetim ve yönetim kurulu, bir anlamda hissedarlar kurulu gibi bir şey oluyor. Çünkü siz ne kadar kurucuyla birlikte çalışmış olsanız da, şirkette daha aktif görev almış, belki de şirketin lideri olmuş olsanız da; hiç çalışmamış, tamamen – tamamen demeyeyim de – daha uzağında olan, farklı hobileriyle, farklı işlerle uğraşan bir üye de hissedar olarak sizinle aynı eşitlikte, aynı söz hakkıyla birlikte yönetiyor.

Tabi şirket için, bunun hani çok olumlu olduğunu söyleyemem. Benim kanaatim; bu tarz, kurucudan sonraki yönetim anlayışında şirket kendi liderini yaratmalıdır. Bu lideri nasıl yaratacak? Bu çok kolay olmuyor. Çünkü işte bildiğiniz gibi diğer aile bireylerinin işe katılımıyla, hissedar olarak kendilerini temsil etmeleriyle...

Tabi buradaki başarı kriterleri çok şeffaflıkla gözetilemiyor. Bunun için, biraz evvel böyle bir soru gelmişti; performans kriterlerinin konulması gerekli. Yani bu kendi içimizde *“Evet, bizler*

yönetim kurulu üyesiyiz, aynı zamanda çalışıyoruz, aynı zamanda annemiz babamız...” kim kimi değerlendirecek? İşte bu anayasanın maddelerini ben daha çok söylemek istiyorum, neler olmalı bu anayasanın içerisinde?

Bence en önemlilerinden biri performans kriterleri... Yani başarı nedir? Kim bu başarıya ulaşıyor? Başarısız olanı da bu kriterler nezdinde görebilmemiz gerektiğine inanıyorum ve başarısız olan aile bireyinin de işin içinde olmasının doğru olmadığını düşünüyorum. Özellikle operasyonel anlamda, işin operasyon kısmında eğer başarısız, o işe elverişli olmayan bir aile üyesiyse onun biraz daha uzakta durması; ama tabi ki hissedarlık yapısının da korunması gerektiğine inanıyorum.

Dolayısıyla buradaki başarı performansını doğru oturtup, hani belirli aralıklarla da bu performansın bir değerlendirmeye tabi olmasıyla birlikte, aile arasındaki; yani bu kuzenler olabilir, anne baba olabilir, görev dağılımlarının ve sorumlulukların net konulması gerektiğini düşünüyorum. Öyle olduğu zaman en azından kavgaları, yani fikir tartışmalarını diyelim, daha minimize etmiş oluyorsunuz. Aksi takdirde herkes birbirinin ayağına basabiliyor. Hele ki tek bir iş koluysa yaptığınız iş... Bazı büyük ailelerde holding olabiliyor. Zaten muhtelif işler var; aile bireyleri de ona göre farklı sorumluluklar alabiliyor. Ama işiniz tek bir işse, bu anlamda böle-miyorsanız, burada en azından organizasyon içerisinde; sorumlulukları, yetkileri, kimin neye karışıp neye karışmayacağını çok iyi belirlememiz gerekiyor.

Tabi bunu aile büyüklerinin belirlemesi biraz daha etkin oluyor. Biz hep kurucudan sonrası diye tartışıyoruz ama belki kurucudan öncesi, kurucudan sonrasından daha önemli; çünkü kurucunun bunları öngörerek size hazır bırakması esasında ailenin ve işin sürekliliği açısından çok daha önem arz ediyor. Hocamın dediği gibi *“Ya işte kardeş kardeş geçiniyorlar”*. İşte buna girdiğiniz zaman, bu anayasaya; savaş zaten orada başlıyor. Onun için de birçok aile bu anayasayı yapmaktan imtina ediyor. Çünkü bu da kolay bir şey değil. Orada kim neyden sorumlu, kim başarılı veya kim işin içinde olsun, kim başkan olsun, kim lider olsun? Bunları aile içinde söylemek çok kolay olmuyor çoğu zaman.

Ve iş ilerledikçe egolar devreye girebiliyor. Bu egolar da maalesef, işin akışına ve işin başarısına çoğu zaman engel teşkil ediyor. Yani biraz evvel Burcu arkadaşımızın örnek verdiği gibi bunlar çok basit sorunlar olabiliyor. Onun odası büyüktü veya onun şu arabası vardı, onun şöyle evi vardı gibi... Veya geçmişten gelen, kurucudan gelen birtakım –diğer aile bireylerinin içinde tuttuğu, belki kurucuya, dedeye, babaya söyleyemediği – şeyleri ondan sonra birbirlerine daha rahat söyleyebiliyorlar. Bu da aile içerisinde zaman zaman huzursuzluklara neden olabiliyor veya karar mekanizmalarının alınmasında yani *“O kararı sen aldın. Niye sen alıyorsun?”*, hani sırf menfi bir karar söylemek adına doğru olan bir şeyi bazen bozabiliyorlar veya doğru bildiğiniz bir şeyi karşınızdakini kırmamak için erteliyorsunuz veya yapmayabiliyorsunuz.

Bu anlamda bu egolardan kurtulmak da yine tabi sizlerin kararlılığıyla alakalı bir süreçtir. Bu yarattığınız kriterlerin doğru ölçülenmesi, bu egosal, bazı duygusal kararlara da şirkette izin vermemiş oluyor.

Bizim anlayışımızda en önemli gördüğümüz duygusal yönetim değil de rakamsal yönetim... Rakamsal yönetimin çok önemli olduğunu düşünüyoruz. Çünkü geçmişten gelen alışkanlıklarınız, duygularınız işin içine girdiği zaman sizin karar mekanizmalarınızı çok etkileyebiliyor.

Bizim işimiz YKM... Mağaza açıyoruz. Zaman zaman mağazanın açılmasıyla ilgili bir karar da kapanması da bazen duygusal kararlar yüzünden ertelenebiliyor. Hâlbuki bizim inancımız, benim inancım; bunların rakamsal kriterlere dayandırılması... Yani bir mağaza açacaksak biz bir fizibilitesine bakmamız lazım; bir mağaza kapatacaksak yine fizibilitesine bakarak karar vermemiz lazım.

Bizim Yönetim Kurulu Başkanımız seksen beş yaşında... Allah uzun ömür versin. Biz Viaport Alışveriş Merkezi'ne, şu anda Türkiye'nin en iyi alışveriş merkezlerinden biri, açılışa girememiştik. Daha sonra ben orada bir şekilde bir yer buldum. Mağaza açmak için yönetim kuruluna getirdim. Yönetim Kurulu Başkanı, *"Ya orası, ben geçiyorum, hep boş"* dedi. *"Otoparkında araba yok"* dedi. *"Fethi Bey olur mu, en çok iş yapan yer, kaçta geçiyorsunuz?"* dedik. *"Sabah sekizde geçiyorum işe giderken, akşam da dönerken geçiyorum"* dedi.

Şimdi tabi bazen bakış açıları da farklı olabiliyor. Yani yaş ilerledikçe, bunu hiçbir zaman kötü anlamda söylemiyorum; zaten yönetim kurulu başkanı olarak ona gereken hürmeti gösteriyoruz ama bazen yaşlılar yaş ilerledikçe risk almak istemiyor. Bu, esasında işte o risk almamanın bir gerekçesi, bahanesi olarak karşımıza çıkıyor. Dedemde de aynı şekildeydi, biz birlikte çalışabiliştik. Orada da artık belli bir süreçten sonra, hele ki ekonomik dinamikler değişince, artık birtakım finansal boşluklarla şirketi büyütebiliyorsunuz. Finansal yapıları değiştirmeniz gerekiyor. Eski alışkanlıklar; zaten kredi onlar için bir kâbus, korku... Bu anlamda risk alarak büyümek veya yeni yatırım yapmak korkutabiliyor. Bazen risk almaktan uzaklaşabiliyorlar. Tabi bu da sizin büyümenizi, büyüme sürecinizi etkileyebiliyor.

Dolayısıyla bizim için, kurumsallaşmak, yani kurucudan sonra en önemli faktör olarak kurumsallaşmak karşımıza çıkıyor. Bizim bir Amerikalı danışmanımız vardı. Onun bir lafı; *"Organizasyonunuzu yapın, organizasyon işinizi yapsın."* Gerçekten öyleymiş, biz on beş yıl evvel böyle bir eğitim aldık kendisinden, belki daha fazla... Ama doğru bir organizasyon, işi de doğru götürmeye yarıyor. Yani burada kurumsallaşma aile şirketlerinde bence aile anayasasından daha önemli bir kavram. Olmazsa olmazı...

Profesyoneller muhakkak sorumlulukları ve yetkileriyle olmalı. Tabi kurumsallaşıp, profesyonellere yetki vermediğiniz zaman sadece kurumsallaştığınızı zannedersiniz, organizasyon tabloları çizersiniz güzel güzel. Ama o organizasyon çalışmaz. Onun için buradaki yetki ve sorumlulukların da çok önemli olduğunu düşünüyoruz.

Profesyonel yöneticilere doğru yetkilerin verilmesi; yönetim kurulu olarak, aile olarak bizlerin görevi bunları kontrol etmek olmalıdır. Yani operasyon belli bir büyüklükte; gerek bu ailenin büyüklüğü olsun, gerek operasyonun büyüklüğü olsun, belli bir büyüklüğe ulaştığınız zaman buradan geri çekilmek zorundasınız. Yani farz edin ki siz bir bakkal dükkânı açıyorsunuz. Bir, iki başındasınız; bilfiil sizle görüşüyor alan da veren de, mal alan da müşteri de; ama bu altmış

yetmiş olduğu zaman sizin o insanlarla aynı tempoda görüşmenize hem tedarikçinizle hem müşterinizle mümkün değil. Bu sefer karşı taraftan “Aaa işte bu büyüdü, burnu havaya kalktı” gibi algılanıyor ama bu öyle değil, öyle olmak zorunda.

İşte kurumsallaşmanın da buradaki anahtarı; siz şirketlerinizi üstten yönetmek zorundasınız. Yani o organizasyonun içerisinde o organizasyonun parçası olduğunuz zaman hem denetim, hem operasyon; maalesef bu çok gerçekçi olmuyor. Kendinizin performansını ölçen birimin yine siz olmaması lazım... Burada bizim en önemli göstergelerimizden birisi oydu kurumsallaşma sürecinde...

Tabi burada da dikkat edilmesi gereken bir husus bize göre; bu kurumsallaşmayı yaparken de organizasyondan uzaklaşmamak, kopmamak. Yani bazen kurumsallaşmak adına siz dizginleri de ipleri de kaybetmiş olabiliyorsunuz. O da tabi şirketin büyümesi ve başarısı açısından olumsuz bir etken teşkil ediyor. Yani tamamen profesyonellerin yönetiminde sizin karar mekanizmasında olmadığınız bir yönetim de geçmişte yaşanan tecrübeleri hafızaya yansıtmadığından dolayı bazen zararlara sebebiyet verebiliyor.

Bunun için biz kurumsallaşmanın kaçınılmaz olduğunu düşünüyoruz. Tabi kurumsallaştıkça aile bireyleri biraz daha boşa çıkıyor. Yani daha fazla vakitleri oluyor. Çünkü artık profesyoneller sizin yaptığınız işleri yapmaya başlıyor. Bu sefer aile bireyleri boşa çıkıyor. Yani doğru bir kurumsal yapının bence anahtarı kendinize farklı alanlarda bir şeyler yaratabilmeniz. Bunu yarattığınız anda daha hızlı bir şekilde kurumsallaşıyorsunuz. Çünkü profesyonellere imkân tanıyorsunuz. Aksi takdirde siz tamamen yüzde yüz konsantrasyonunuzu işe verdiğiniz zaman zaten profesyonellere alan yaratmıyorsunuz.

Onun için bu noktada benim görüşüm; hani bireysel olarak ne yapmalı aile mensupları? Bireysel olarak kendi hikâyenizi yaratmanız gerek. Yani siz aile şirketinde ne yaparsanız yapın, kurucudan sonra ne kadar büyütürseniz büyütün, bu hiçbir zaman size mal edilmiyor. Yani “*bunu ben yaptım*” diyemiyorsunuz, en azından kendi kendinize de bunu söyleyemiyorsunuz.

Dolayısıyla, benim görüşüm “*bunu ben yaptım*” diyebileceğimiz hikâyeler yaratmak. O zaman bireysel olarak gelişebiliriz. Çünkü aile şirketlerindeki aile mensuplarının çocuklarının kendi bireysel varlıkları da zaman zaman problem olabiliyor. Kendi sosyal çevrelerinde de bu sıkıntıyı yaşayabiliyorlar. Onlar doğuştan patron olarak doğmuş oluyor. Kendilerini hayatın gerçekleriyle hiçbir zaman karşılaşmamış gibi hissediyorlar veya arkadaşları da onlara o gözle bakıyor; “*Ya senin zaten tuzun kuru, paran da var. Her şeyin hazırına konmuşsun*”. Yani her zaman bakış açısı bu dışarıdan... Veya psikolojikman siz onu hissediyorsunuz.

Onun için kendi bireysel başarı hikâyenizi yarattığınız zaman, “*İşte ben bunu yaptım*” diyebiliyorsunuz, bu bence çok önemli. Bugün bakın birçok ailede bunu yapmış çok az insan var. Çünkü bunu yapmak kolay değil bir aile mensubu olarak. Siz, evet siz hazır konmuşsunuz, gelmiş zaten, bu sizin yarattığınız bir başarı değil. Hani çıkıp sokağa kendiniz yapmaya kalktığınızda eğer başaramazsanız ki herkes başaramamanız için dua ediyor, öyle bir ortamda başarısız olursanız bütün repütasyonunuzun, aile şirketinde “*ne kadar değer kattım*” desenez de, bir anda sıfırlanma riskiyle karşı karşıyasınız.

Dolayısıyla bugün herhangi biri, aile şirketi mensubu olmayan, daha girişimi sıfırdan yaratmaya çalışan biriyle sizin aranızda çok fark var. Çünkü sizin riskiniz, onun kaybetme riskinden çok daha yüksek, bütün repütasyonunuzu kaybedebilirsiniz başarısız olursanız. Diğer sadece parasını kaybeder, sermayesini kaybeder, koyduğu parayı kaybeder. Dolayısıyla bu riski almak bir anlamda hani kendinizin bir ispatı anlamına geliyor.

Benim YKM Turizm kendi girişimim... 20 yıldır bunu yapıyorum; YKM'nin orada az hissesi var. İki yıl önce bu duygu bende artık dayanılmaz bir hal almaya başladı. Hem kurumsallaştık, hem biraz daha mesaimiz boşa çıktı. Ne yapayım ne edeyim derken buna girdim. Big Chef's Restoranlarını kurdum ortağımla birlikte. % 50 - % 50 bir ortaklığımız var ve birlikte büyüttük. İki sene önce başladık. Ankara'da bir - iki şubemiz vardı, on dördüncü şubemizi açtık geçen hafta. Bu tabi insanı çok motive ediyor.

Oturum Başkanı

İstanbul'da da var mı?

Saruhan Tan

İstanbul'da yedi tane var. Yani dediğim gibi Türkiye'deki aile şirketlerine baktığınızda bunun örneklerini her zaman göremiyorsunuz. Çünkü biraz evvel söylediğim sebeplerden bu her zaman öyle kolay olmuyor, böyle bir girişimde bulunmak. Bunun dışında yine benim kendi görüşüm, aile mensuplarına tavsiyem; STK'larda (Sivil Toplum Kuruluşları) rol alınması. Çünkü STK'lar çok önemli... Hem sosyal anlamda bir değer yaratmış oluyorsunuz, bir varlık sebebiniz oluyor; hem de aile şirketinden dışarı çıkmış oluyorsunuz, demokratlaşıyorsunuz, daha demokratik bir anlayışa sahip oluyorsunuz veya olmak zoruna kalıyorsunuz. Çünkü aile şirketinde sonuç itibarıyla patronsunuz. Ne kadar yasa şey de olsa son söz yine söylenebiliyor; ama sivil toplum örgütleri öyle değil. Herkese kulak vermek zorundasınız. Herkesin dengesini eşit seviyede tutmanız lazım. Yani orada racon kesip "Ben dedim, yaptım," diyebilecek bir pozisyonda değilsiniz.

Dolayısıyla hem varlık sebebiniz açısından, hem de kişisel gelişiminiz açısından sivil toplum örgütleri çok önemli. Burcu ile birlikte GYİAD'da görev alıyoruz. Sağ olsun Burcu da çok genç yaşta çok büyük bir sorumluluğu üzerine aldı. Ben daha öncesinde Birleşmiş Markalar Derneği'nin başkanlığını yaptım beş sene evvel. Şu an da aynı zamanda Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği Başkan Yardımcısıyım. Ve bunun her zaman yararını görüyorum.

Son olarak da hobileriniz olmalı diyorum. Ahmet Bey'in de varmış, benim de var. Ben de denizciyim ama rüzgârla gitmiyorum ben, motorla gidiyorum. Off-shore yarışlara katılıyorum, 2010 senesinde de dünya şampiyonu oldum hasbalkader, öyle bir şey denk geldi. Yani hobinizin işiniz olmaması gerektiğini düşünüyorum. İnsanın dışarıda bir şeyler yaratabilmesi işin de sağlıklı yürümesi açısından çok daha verimli oluyor.

Ben daha çok sorularınız varsa sorularınızı almak isterim. Teşekkür ederim.

Oturum Başkanı

Müsaade ederseniz ilk soruyu ben sorayım. Şimdi Sayın Arkadaşım Saruhan, bir şeyi çok iyi ayırmak lazım. Türkiye’de bunu en iyi Koç ayırmıştır, şirketler grubu olmuştur. Karar organıyla icra organı tamamiyle ayrıdır. Birisi karar alıyor, öbürü yapıyor. Yapanlar içinde aile fertlerinin mümkün olduğu kadar olmamasında fayda var. Olacaklarsa da müstakil şirketler şeklinde kurulun başında olmaları lazım.

“Siz nasıl yapıyorsunuz?” diye soruyorlar Rahmi Koç’a. Koç diyor ki, “Biz kurumsallaştık. Şirketlerimizi kurduk. Sonbaharda her şirketin bütçesini yaparız. Onlar 1 Ocak’ta uygulamaya girer. Belirli periyotlarla biz o bütçedeki gerçekleşme oranlarına bakarız. Eğer normal gidiyorsa hiç karışmayız. Son derece anormal bir durum varsa otururuz, konuşuruz, bütçeyi revize ederiz veya gerekli tedbirleri alırız. Çünkü kendi ailesi olduğu gibi karar organında, denetleme pozisyonunda. Onun için de çok daha başarılı oluyorlar.

Ben çok eskiden beri, arkadaşımın şirketini takip ederim. Sağlıklı, gerekli büyümeyi gösteremediler. Çok eski bir mağaza zinciriydi bu... İzmir’de vardı sanırım, Ankara’da vardı. Sonra İstanbul Şişli’de açtılar. Onlardan sonra kurulmuş pek çok şirket yüz, iki yüz, beş yüz gibi şeye ulaştı. En son iki ay önce YKM’nin bir bayan üyesi, ortak, açıklama yaptı. Dedi ki, “O kadar çoğaldı ki aile fertleri, 20 küsur kişi olduk. Artık onları bu şirket içinde tutmak mümkün değil, idare etmek mümkün değil, bunun stresini yaşıyoruz.” Yanılıyor muyum?

Saruhan Tan

Yok. Yanılıyorsunuz. “Şu an dokuz kişiyiz, dördüncü jenerasyonda yirmi iki kişiye ulaşacağız” dedi.

Oturum Başkanı

Ya şimdi bu husustan sonra da başka şeyler yaşadınız. İlk olarak icraattan elinizi çekmelisiniz. Onları profesyonel kadrolara vermeniz lazım ve bu da kurumsallaşmanın ilk şartıdır. Karar verenlerin, denetleyenlerin, fiilen işi yürütenlerden ayrılması. Bu fiilen işi yürütenlere genel müdür, koordinatör veya şimdi yeni moda CEO diyorlar. Bütün bunları ayırmakta biraz fayda var.

Arkadaşımız kendi şirketini gayet iyi yapmış. Neydi adı, Big Chef’s... Onu gayet iyi yapmış, kaç tane şube açmış; Türkiye’de de açmaya devam edecek tahmin ediyorum. Ama öbür taraf; satış olayında bazı problemler çıktı galiba.

Saruhan Tan

Şimdi ben şöyle izah edeyim sizin yorumunuza cevaben. Zaten yaptıklarımızı değil, yapamadıklarımızı anlatacaksınız. Yapsaydık, o çok daha dediğiniz gibi olacaktı. Başlığımız “kurucudan sonraki sorunlar” ya, o yaşadığımız sorunları aktardım ben sizlere. Bir musibet bin nasihatten iyidir, yaşayan bilir. Şimdi biz bunu yaşıyoruz, yaşadığımız sıkıntıları da sizlerle paylaşmak için buradayız. Ama dediğiniz anlamda “yapamadık” a çok katılmıyorum. Çünkü biz

işte bu kurumsallığı yapmasaydık ben belki diğer işleri yapamayacaktım. Orada biraz önce de değindiğiniz gibi, işiniz Koç gibi Sabancı gibi holding olup çok parçalı olursa siz aile bireylerinizi sorumluluklara bölüp onları başında karar merci olarak yani o işin...

Oturum Başkanı

Merkez. Merkezden...

Saruhan Tan

Kontrollü olarak... Merkezden ama yine onların her birinin birer bölümden sorumluluğu var.

Oturum Başkanı

Hayır efendim, o işi profesyonel yöneticiler yapacak.

Saruhan Tan

Aile ferdi de o işin sorumlu kişisi olacak. Sonuçta, atıyorum; Ali Bey araç üretiminden sorumlu, öbürü x'ten sorumlu.

Oturum Başkanı

Hayır, hepsinin genel müdürleri var, onlar sorumludur.

Saruhan Tan

Ben de genel müdür diyorum zaten. Ha, bizde ne oldu yapı? İş tek olduğu için, bir kişi kendi içerisinde, yani karar mekanizması yine ailenin büyükleri... Biz üçüncü kuşak çocukları olarak icra komitesini oluşturduk, bir icra kurulu oluşturduk. Yönetim kurulu daha yukarıda bir karar merci olarak kaldı. Biz daha işin icra kısmında kaldık. Bu icrada da yine, operasyona müdahale eden bir icra değil, operasyonu kontrol eden bir icra. Çünkü çok teknik konulara girebiliyorsunuz mağaza fizibilitesine baktığınız zaman. Bunu işte bizim yönetim kurulu başkanıımızın veya yönetim kurulunun anneleri babalarına o detayda boğulması zaman kaybı olduğu için böyle bir yöntem seçtik.

Oturum Başkanı

Teşekkür ederiz. Soru sormak isteyen? Buyurun efendim.

Katılımcı

Saruhan Bey'e bir şey sormak istiyorum. Anlattığınız hikâyenin bir kısmı çok tanıdık. Ama ben hikâyenin tamamını dinleyince şöyle bir şey anlıyorum, doğru mudur? Sadece kardeşlerinizle geçinmek başka bir şey, kardeşlerinizin de içinde bulunduğu kuzenlerinizle işi yürütmek çok başka bir şey. Sizin anlattığınız gerçek bir başarı hikâyesi, sizin kısmınız... Ama sanki

YKM'deki o oluşumdan hafif rahatsız olmuş veya kendinizi orada iyi ifade edememiş ve kendi başarınızı kendiniz yazmaya gitmişsiniz. YKM'yi ve orada olanları bırakmışsınız gibi geldi. Doğru mu anladım acaba? Böyle bir şeyde, şimdi siz kendi başınıza ne başarırısanız başarı; sonuçta çok eski ve bilindik firma ve şu anki işinizden tahmin ediyorum çok daha büyük bir firma. Buradaki daha büyük bir şeyi sizin kadar iyi olmadığına inandığınız birilerine bırakıp kendi yolunuza gitmek kısmını anlamadım. O kısmı anlatırsanız...

Katılımcı

Bir şey diyebilir miyim ben? Tamamen kendisine katılıyorum. Bir de, özellikle aile şirketi çalışanlarının bir lidere ihtiyacı oluyor. O lider de eğer o ailenin kanından geliyorsa, mesela nasıl bir şey, mesela krallıklar devam ediyor; evet belki yanında başka kişiler de var ama onu görmek o aile çalışanlarını motive ediyor. O yüzden ben onu sormak istiyorum... Lider olarak devam etmek yerine "Yok ben kendimi ispatlayacağım; çünkü yeni kuşaklara kendini ispatlamak çok zor" demek... Evet sizin de işiniz çok zor ama bir bakıma biraz da "core" işinizden neden ayrıldınız? Asıl core işi daha büyütme veya idari çerçeveye bir şeyler katmak...

Saruhan Tan

Karar mekanizmaları, yani biraz önce yaşanan sorunlar olarak tanımladığım karar mekanizmalarını sağlıklı işletemezseniz, bu sefer, onu da yine ifade ettim, doğru olduğuna inandığınız bir fikirde bile gerek aile mensubu olsun, gerek profesyonel kişi ile olsun çatışmamak adına bazen susabiliyorsunuz. Bunu bir yapabiliyorsunuz, iki yapabiliyorsunuz ama bir süre sonra artık motivasyonunuzu kaybedebiliyorsunuz. O lider seçimi belki kurucunun size bırakması gereken bir miras. Yani o lider seçimi de aile içinde, özellikle artık dediğiniz gibi hani, ağabey kardeş, anne baba, iki kişi üç kişi olan durumlarda artık kolay ama artık diğer aileler, ikinci üçüncü kuzenler devreye girdiği zaman, sayı arttığı zaman kendi içinden onu çıkarmanız da bir o kadar zor oluyor. İşte orada başarı kriterlerinin konması, hani bu başarıyı gerçekten sağlayan kişinin bu liderlik pozisyonuna gelmesi gerekiyor. Biz, üç jenerasyon içerideyiz. İlk kurucu ortak var, anneler babalar ikinciler var. Bizde bunu çıkarmak gerçekleşmedi; çok daha zordur, daha doğrusu, öyle diyelim.

Dolayısıyla siz kurumsallaşıyorsunuz, evet kurumsallaştıkça profesyonellerin önünü açmanız lazım. İşin içinde durduğunuz müddetçe o zor oluyor, ister istemez işe karışılıyorsunuz. Biraz önce hocamın dediği gibi icraata karışmaya başlıyorsunuz.

Katılımcı

Ama sahibi olduğunuz için karışmanız gerekmiyor mu? Yani profesyoneller yanlış anlansın ama sizin paranızı harcıyorlar. Onların başında olmanız gerekmiyor mu?

Oturum Başkanı

Yanlış harcarlarsa atarsınız.

Saruhan Tan

Bazen atamıyorsunuz bile...

Katılımcı

Sizin paranızı harcıyorlar. Çok doğal olarak da daha rahat harcıyorlar. Onun başında olup, “Ne yapıyorsunuz siz?” demek gerekmiyor mu?

Oturum Başkanı

Onu bütçeyle, denetimle, belli zamanlarda fikir almakla, açıklama almakla giderirsiniz. Aksi takdirde olmaz.

Saruhan Tan

Çok tekabül ediyorsunuz. Dediğiniz çok doğru, katılıyorum, gerekiyor ama siz de onu nasıl soracağınızı, oraya nasıl müdahale edeceğinizi zamanla öğreniyorsunuz.

Oturum Başkanı

Eğer çok sıkışırsanız, adamları atamıyorsanız bir CEO tayin edersiniz, o halleder sizin yerinize...

Katılımcı

Çalışanları atmak zor olmuyor hiçbir zaman...

Oturum Başkanı

Oluyor efendim. Adamla kardeş, arkadaş gibi oluyorsun, ayrıl diyemiyorsun. Onun için dediğim gibi bir organizasyon oluşturulmalı... Bir de CEO tayin edip “Sen yetkilisin, istediğinle çalış” lafını söylersiniz, o iş hallolur.

Katılımcı

Bu tip konuşmalarda kavramların birbirine karışması sebebiyle algılamamanın da yanlış olduğunu düşünüyorum. Çünkü biz de yönetim ve yönetici danışmanlığı yapıyoruz. Burada hoca-mın söylediğini şöyle Türkçeye çevirmek gerekirse; tepedeki isimler yani hisse sahipleri doğru işe karar vermek zorunda, aşağıda icra ise işi doğru yapmak zorunda. Yani işin teknik kısmı... Burayı ayırt ettiğiniz anda zaten işi doğru yapacak kişilerden “Bu işi istiyorum” dediğinizde planını yapıp getirir, bütçesini de koyar ve takip edersiniz. Fazla bir sorun olmaz. Ama bu ayırdı hep karıştırıyoruz bizler de.

Oturum Başkanı

Bana mı söylüyorsunuz, arkadaşına mı?

Katılımcı

Yok, genel anlamda hocam... Sizi sadece piyasa diline çevirmek ihtiyacı hissettim. Yönetim kurulunun, tepe yönetiminin, hisse sahiplerinin işi, doğru işe karar vermektir. Onun için de Walmart hikâyesinde mesela, sahada sürekli “ne yaparsam iyi olurum” noktasında çalışmasını elemanlarından istemesi veya aşağıya icraya sunması gibi bir şey olarak uygularsanız sorunu çözersiniz.

Oturum Başkanı

Teşekkür ederiz efendim. Başka? Buyurun.

Katılımcı

Aile şirketleri halka açılmaya veya bir kısmını satmaya karar verdiği zaman, bunu riski dağıtmak anlamında mı yapar yoksa artık şirket yönetilemez hale gelecek diye bir endişe mi olur veya artık yorgundurlar, paramı alayım köşeye çekileyim diye mi yapar?

Saruhan Tan

Her şirketin kendi dinamiği farklı... Her söylediğiniz olabilir. Kimi parayı almak için yapar, kimi organizasyonunu kurtarmak için yapar. Yani her şirketin dinamiğine bağlı o cevap.

Burcu Akdarı Toprak

Prestij için yapar mesela...

Oturum Başkanı

Halka açıldığınız zaman denetim hep sizde kalır; aksi bir durum yok.

Ahmet Eker

Halka açılmak aslında sonuçta bir finansman... Halka açılan şirketlerin büyük bir kısmı, yani yüzde doksanı, şirkete fon yaratmak için bunu yapar. Çünkü sermaye sonuçta en uzun vadeli fon... Sonuçta bir yatırım yapacaksınız; halka açılırsınız, sermayenizin bir kısmını halka satarsınız ve o şekilde yaparsınız yani. Temel amaç burada fon yaratmak, finans kaynağı yaratmak...

Ama bir ikinci sebep de, özellikle bizim cash cow dediğimiz, yani belli bir büyüklüğe ulaşmış, artık büyüme potansiyeli çok küçük olan şirketlerde derler ki “Arkadaş ben bu işten paramı alayım, çıkarım.” Hele değeri de belli bir yere geldiyse... İkinci bir sebep de tamamen hisseleri satıp çıkmaktır.

Oturum Başkanı

Efendim teşekkür ediyorum. Hem siz dinleyici, hem katılımcılara... Bir dakikanızı istiyorum. Güzel bir şey yaptırmış bizim üniversite, onu takdim edeceğim. Ahmet Bey, Burcu Hanım, Saruhan Tan... Bana kimse takdim edemeyeceği için ben kendime takdim ediyorum.

AİLE DEĞERLERİ ve ÇOCUKLARIN YETİŞTİRİLMELERİ



OTURUM BAŞKANI

Prof. Dr. Ceyhan Aldemir
Dokuz Eylül Üniversitesi

Konuşmacılar

- Ahmet Arkan - ARFESAN Yönetim Kurulu Başkanı
- Sami Herman - Birlik Dış Ticaret Yönetim Kurulu Başkanı



Ahmet Arkan
Arfesan Yönetim Kurulu Başkanı

1943 Tokat doğumludur. İlk ve orta öğrenimini Tokat'ta tamamladı. Askerlik sonrasında üniversite eğitimi için İstanbul'a geldi. Bir taraftan Ford Otosan fabrikasında kalıpcı olarak çalışırken diğer taraftan öğrenimini Kadıköy Mühendislik Yüksekokulu'nda sürdürdü. 1969 yılında Otosan'dan ayrılıp kendi işini kurdu.

Taysad Taşıt Araçları Yan Sanayi Derneği'nde 1979-1996 yılları arasında Yönetim Kurulu Üyeliği-Başkanlık yaptı. 1991-1999 yılları arasında İstanbul Sanayi Odası'nda Meclis ve Yönetim Kurulu Üyeliklerinde bulundu.

Ayrıca; Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı, Ulusal Metroloji Enstitüsü Yönetim Kurulu Üyelikleri yanında TOBB Otomotiv Sektör Kurulu Başkanlığı'nı sürdürdü. 1999-2002 yılları arasında DSP'den 21. Dönem Kocaeli Milletvekilliği yapan Arkan, DSP içinde 9'lar hareketinde yer aldı. 2003 yılında TÜBİTAK Bilim Teknoloji Yüksek Kurulu'na seçildi. Başbakan bu seçimleri tanımadı.

Bugün Arkan Şirketler Grubu'nun altı firmasının Yönetim Kurulu Başkanlıklarını yapmaktadır. Evli ve dört çocuk babasıdır.

Sunucu

Önce oturumumuzu yönetmek için Dokuz Eylül Üniversitesi'nden değerli hocamız Prof. Dr. Ceyhan Aldemir'i davet ediyorum. Çok değerli konuşmacılarımız ARFESAN Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Arkan ve Birlik Dış Ticaret Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Sami Herman da tecrübe ve deneyimleriyle bizlere bilgi verecekler. Çok teşekkür ediyorum.

Oturum Başkanı

Çok değerli konuklar... 5. Aile işletmeleri kongresinin öğleden sonraki oturumunda, "Aile Değerleri ve Çocukların Yetiştirilmeleri" başlıklı oturuma hoş geldiniz öncelikle. İki konuşmacımız var. Bir tanesi Ahmet Arkan sol tarafımda, Sami Herman da sağ tarafımda... Şimdi sözü alfabe sırasına göre dağıtacağım. Yarımşar saatlik bir süre herhalde uygun olacaktır diye düşünüyorum. Bir yarım saat de tabi ki soru ve cevap kısmına ayırırsak tahmin ediyorum görevimizi hakkıyla yerine getirmiş oluruz. Evet, öncelikle Ahmet Bey'e söz vermek istiyorum. Ahmet Bey buyurun.

Ahmet Arkan

Efendim hepinizi saygıyla selamlıyorum. Ben Ahmet Arkan... 69 yaşımdayım bu sürenin 46 yılını sanayi içinde geçirdim. 46 yılın 43 yılında, bir üniversite öğrencisiyken yola çıktığım işletmemin bugün bir aile şirketi grubu haline gelişini yaşadım. Dört çocuğum var. Şu anda dört çocuğumun ikisi fiilen işletmenin içinde, bir damadım yine şirketlerin ikisinde çalışıyor.

Şöyle söyleyeyim; son 10-12 yıldır bu konuda, gerek kendi sorunlarımı çözmek ve geleceğe dönük bazı kararları alabilmek için kendimi yetiştirme yönünde, gerekse bu konuda bir kısım platformlarda tecrübelerimi, o süreçteki birikimlerimi paylaşmak yönünde hep çalışmaları oldu. İstanbul Kültür Üniversitesi'nin bu etkinliğine de üçüncü kez yani beşincisi yapılırken üçüncü kez katılıyorum. İkisinde panelist olarak birisinde panel yöneticisi olarak katıldım. Biraz önce hocama söyledim Ege Üniversitesi'nde de böyle bir etkinlikte konuşmacı oldum.

Aile değerleri dediğimiz zaman yani konunun ilk başlıkta geçen kelimesine değerlere dönüp baktığımız zaman, bir ailenin en önemli değerleri onların insanlarıdır. Böyle düşünüyorum. Tabi bu bireyler neleriyle değerlidir? Disiplinleriyle, itibarlarıyla, çevrede yarattıkları saygınlıkla, sosyal etkinlikleriyle, başarılarıyla bir değer arz ederler.

Aile değerleri içine giren varlıklar tabii ki işletmelerdir, ailenin yarattığı işletmelerdir, ailenin yarattığı imkânlardır, sosyal yapıya verebildikleri hizmetlerdir, ticari açıdan yaratabildikleri markalar varsa bunlardır, patentlerdir, ülkeyi temsil ederler, velhasıl başarılarının kabul görme ölçüleri ailelerin değerleri arasına girer. İşletmelerin bir kredibilitesi varsa, aile bireylerinin de toplum içinde bir yeri vardır, saygınlığı vardır. Öyle görüyorum.

Freud diyor ki: *"Hayatın anlamı sevmek ve çalışmak."* Birinci nesil girişimcilerde bu bir hasettir. Çünkü günün 16-17 saatlik zaman nakdini, birinci nesil girişimci en efektif biçimde kullanır. Çünkü onun bir kısım sorgulamaları vardır. Birinci sorgulaması: *"Ben başkasına mı çalışacağım, kendime mi çalışacağım?"* kendisine çalışacaksa birinci nesil, düş kurmayı öğrenmiştir.

Düşler kurar, hayal eder, birçok şeyi göze alır. Aç kalır, tok kalır o süreçte zaman zaman (ben bunu bazen yaşamımda tatmışımdır) en yakınındakileri bile ihmal eder. Hatta çocuklarını sevmeye fırsat bile bulamayabilir. Ama ne için? Aile için, toplum için, var olmak kavgası verdiği içindir. Bütün bunlar gün gelir sorgulanır da... *“Babamız bize zaman bile ayırmadı.”* Peki, baba ya da anne zaman ayırmadı ama siz bugünkü imkânlarınızı neyle buldunuz? Bu da belki anne babanın sorgulaması gereken şeydir.

Ben bu konuşmam sırasında bir iki temel konuya bir ufuk turuyla gireceğim. Bunlar hepimizin bildiği şeyler belki, bir hatırlatma misyonum olacak burada. Önce, şirketler nasıl yönetilmeli? Yani çocukları yetiştirelim diyoruz da nasıl yönetim için hazırlayacağız? Bence bunu irdelemekte fayda var. Ne bekliyoruz? Şirketlerin yönetimi nasıl olmalı ki biz çocuklarımızı ona göre eğitelim, yetiştirelim. Ne kadar becerikli olabilirsek, onları katılımcı kılabiliriz?

Biraz önce de söylediğim gibi birinci neslin sorgulaması *“Başkasına mı çalışacağım kendime mi?”*. İkinci nesil genelde bunu sorgulamaz çünkü servete doğar. Başkası yoktur, onun önünde tercih ediyorsa, kendine aileye çalışma fırsatı vardır, zemin vardır. Bu çerçevede kendi yaşamımda hiçbir çocuğuma –iki kızım iki oğlum var- şunu okuyun empozesi içinde olmadım. Çünkü benim için esas olan onların yaşamda mutlu olmalarıydı.

Küçük oğlumun üniversite imtihanlarına girerken bana sorduğu bir soru vardı. *“Baba sen ne olmak isterdin?”*. Ona verdiğim cevap açıktı. Önce şunu sordum: Sen ne beklerdin, benim ne olmamı beklerdin? *“Baba bakıyorum öyle bir kütüphanen var ki sen edebiyatçı olabilirdin, sosyal çevrende o kadar aktiviten var sen siyaset de yapabilirdin –onu da bir dönem yaptık ya-... Çevrene bakıyorum bir yığın sanat çevresinden sosyal çevreden çok değerli insanlar var. İşine bakıyorum sen otomotiv parçası üretiyorsun. Hiç alakası olmayan, çevrenle falan bağlantısı olmayan bir konuyu üretiyorsun.”* Ona şunu söyledim *“Evet, benim kendime bir şeyi seçme lüksüm yoktu. Çünkü ben babamı beş yaşımda kaybettiğim zaman -Tokatlıyım- bir Anadolu çocuğu olarak ailem bana en kısa yoldan ekmeğe nasıl ulaşacaksam onu görmemi telkin etti.”*

Ben Sanat Enstitüsü'nde Torna Tesviye Bölümü'nde okuyarak orayı bitirdim ama yedi yaşımdan orayı bitirene kadar da çıraklık yaparak, bir ucundan ekmek kazanmaya çalıştım. Aileye katkıda bulunmaya çalıştım. Onun için benim önceliğim çalışabileceğim bir işti... İkinci en önemli husus da bana bir şey öğretildi, ustalarımca öğretildi, dedem öğretti, annem öğretti; ne olursan ol en iyisi olmaya çalış... Ne yapıyorsan onun hakkını vermeye çalış. Bunu herhangi birileri için yapıyor şeklinde değil, kendin için yaptığını düşün ki yorulma ve mutlu ol.

Ben bu ahlak anlayışıyla yetiştım. İlkten hamal da olsam inanıyorum ki hamal başı olurum. Oğluma bunu söyledim, onun için sen ne istiyorsan onu oku dedim. O yıl Saint Joseph'i bitiriyordu, ben science politique (siyasal bilimler) okuyacağım o zaman dedi. Oku. Yani bizim kurulu işimiz seni mutlu etmeyecekse, yapacak bir şey yok onu oku. Çocuk haklıydı çünkü daha ortaokul öğrencisiyken, onu oldukça yormuştum. Neyse sonuçta science politique ve ekonomi okudu. Bunu şunun için söylemek istiyorum; ben çocuklarımı meslek seçiminde zorlamadım. Kızım işletmeyi tercih etti, dış ticarete uzmanlaştı, bir dönem sonra insan kaynakları

konusunu bir master programı gibi aldı şu anda şirkette insan kaynaklarını yönetiyor. Onu mutlu eden buysa onu yapar.

Şuraya gelmek istiyorum... Genelde şöyle düşünülür, aile şirketlerinde patron tek adam. Ben hiçbir zaman patron olamadım. Bir çırakla çalışırken de o çırağın patronu ben değildim. Orada dükkânın anahtarı belki benim cebimdeydi ama ona da sorardım yapılacak şeyleri, paylaşırdım çünkü o da heyecan duyarsa, o da bu bizim işimiz derse çözüm daha kolaylaşırdı. Sayısını bilmiyorum kaç mühendisimiz var bugün de inandığım olay takım olmaktadır. İnandığım olay yönetimde de bir orkestra gibi çalışan takımı yaratmaktır. Onun için patronluğu öğrenilmesi gereken ayrı bir meslek olarak görüyorum. Patronu öyle dükkânın anahtarı cebinde, fabrikanın hisseleri kasasında olan adam olarak görmüyorum.

Yürütmenin denetlenmesi sorumluluğu vardır. İşletmenin eksiklerini gidererek, eksikleri tamamlayıcılık sorumluluğu vardır ve hiçbir zaman patronun şirketi bir saltanat zihniyetiyle yönetme lüksü olmamalıdır. Böyle baktım hep. Sonuçta karşınıza bir tablo çıkar yönetilen bir şirket vardır; son derece performansı yüksektir, başarılıdır. Bir de yönetilmeyen şirket vardır, ihtiyaçlardan dolayı ürettiğini satabiliyordur, para da kazanıyordur ama geleceğe taşınması oldukça zordur.

Ayrıca, kimileri aile şirketlerinde profesyonelleşme olmuyor gibi bakar. Hayır, olur. Bir organizasyon varsa, bir disiplin varsa şirket profesyonelce yönetiliyordur. Soyadı illa hissedarların soyadını taşıyan şirket olması ya da olmaması profesyonelleşmeyle, bence alakalı değildir. Daha ilk yıllardan itibaren bugün dâhil maaş alan bir elemanım şirkette... Şirket kâr eder, sizin de başka ihtiyaçlarınız için para gereksiniminiz vardır, kâr dağıtırsınız o ayrı bir fasıldır. Çocuklarımız da maaş alır, hatta çocuklarımız maaşlarını becerilerine performanslarına göre, şirkette hangi kademeye uygun düşüyorlarsa o fasılda alırlar. Yani onlar benim çocuğum olduğu için oradaki yönetimin dışında farklı şeyleri, hak etmedikleri şeyleri alma gibi bir lüksleri yoktur.

Kurumsallaşma diyoruz, çok çeşitli tarifler var ama özünde kurallara ilkelere bağlı bir sistemin varlığı anlamını taşıyor benim için. Belli kurallar varsa belli stratejiler varsa belli disiplin varsa bir şirket kurumsallaşmış olur. Çoğu kez birileri der; *"efendim planlamayı yapsınlar, onu etsin bunu etsin İK (insan kaynakları) var diğer taraftan şirketin planlamacıları var, işte onlar yapsın, tarif etsinler, başarılı olunur olunmaz..."* Bunu reddeden, bütün takımı bir arada oynamaya çalışan, takım elemanları içinde şirketin bütün mensupları paralelinde çocuklarımdan da aynı hesabı soran bir denetleyici oldum şirkette, bugün de böyleyim.

Yönetim kadrosu hep aynı paralel eğitimleri alıyor şirkette, eşit şartlarda, liderlik eğitimine varana kadar... Şimdi birçok dostuma, sanayiciye ters geliyor bu. Yahu şirketteki müdürleri liderlik eğitimine niye gönderiyorsun kardeşim? Ya kaçarlarsa birileri transfer ederse? Benim ülkemde bendeki şartlardan daha iyilerini bulup giderlerse bu beni rahatsız etmez. Ben onların yerine başkalarını da yetiştiririm, yeter ki benim ülkemde kalsınlar. Zaten akıllıysa gitmez. O eğitimleri birileri korkup vermeyecekse onun daha üst gelişmeleri için onlara izin vermeyecekse o noktada kalacaklardır. Çocuklarımı da aynı eğitimlere aynı şartlarda gönderirim. Bunları niye anlatıyorum? Bir şirketin başarılı, verimli, güçlü, sürdürülebilir rekabetçiliği sağlayan şirket

olması için vazgeçilmezleri bunlar aslında.

Bir şirkette süreçlerin gerçek sahibi iş liderleridir. O takım liderlerinden yönetimin başındaki kişiye kadar ve o sahip dediğimiz insanlar yönetim ekipleridir. Tek kişi değildir onlar onların takımlar öncüleridir. Onlar takımlarını koordine edip işi benimsetmek durumundadır.

Strateji; insanlar ve operasyonel gerçekleri dikkate alır. Aldığı zaman herkes işleri başarıma konusunda bir disiplin yakalar. Bunu da bütün yaşamımda gördüm ve o disiplin o paylaşma, sorumlulukları üstlenmeyi de getirir. Siz o stratejiyi birlikte tespit ettiyseniz çalışma arkadaşlarınızla, onlar taşın altına ellerini koyarlar çünkü onlara siz bir şeyi emretmiyorsunuz bir şeyi paylaşıyorsunuz. Böyle görmüşümdür. Herkesi katılımcı kılmak gerekir ve özellikle üst yönetimleri, aileden olsun dışarıdan olsun. Şirket içinde kimsenin taşeron aramaması gerekir ben söylerim yaparsa yapar hayır yok öyle bir şey herkes her şeyin yapılmasında katılımcı olmak zorundadır.

Evet, şimdi ikinci neslin göreve gelirken almış olması gereken eğitimler... Bunlar temel kurallardır benim gözlemimde. Onların yetişmesinde olmazsa olmazlar; bir defa bir ailenin ikinci neslinde kız-erkek ikinci neslin birbirine güven duyması gerekir. Ya da içlerinde birbirine güven duymaktan uzak, dış etkenlerden aşırı nasibini almış tavır koyanların ikinci nesil sorumluluğu almaması lazım. Bu belki de görev verecekler için en zor safhadır. Çünkü siz onları bir kısım eğitimlerle yetiştirmeye çalışırken bir de başka faktörler vardır. Şayet şirkette bir kısım üst düzey profesyoneller, önemli noktalara getirdiğiniz insanlar sizin % 100 kontrolünüz altında denetiminiz altında değil de başka hesaplara yöneliyorsa onlar “böl ve yönet”i de oynayabilirler. Bu herkes için cari değil ama olabilen şeylerdir.

Burada ben çok samimi olarak bir şeyi paylaşmak isterim. Çünkü Tamer Hocam bu konuyu konuşmamızı ifade ettiğinde “*ne olur dedi yaşadıklarından mutlaka vurgu yap*”. Söylediğim gibi çocuklarıma öğrenim konusunda hiçbir telkinde bulunmadım. Küçük oğlum “*science politique okuyacağım*” dedi gitti sonra ekonomi okudu peşinden yani science politique’den sonra Lozan Üniversitesi’nden sonra bir de Laval’de ekonomi okudu.

Küçük kızım işletme okudu, büyük kızım filoloji okudu, büyük oğlum ODTÜ’de Makine Mühendisliği okudu. ODTÜ Makineyi bitirdi 14 yıl benimle çalıştı başarılıydı, seviliyordu, sayılıyordu. Acıdır ama gerçektir, hayatın sosyal yaşam bölümündeki yanlışlarıyla hem işten koptu, hem etrafının ona verdiği gazla, ben kendi işimi kuracağım diye ortaya çıktı. Tabi Tanrı başarılı kılsın, gurur duyarım. Hatta ona şu açık çeki verdim. Bana öyle bir fizibilite getir ki, her türlü maddi desteği de vereyim ama bu başkalarının telkiniyle ya da evliliklerin yükselen ihtiraslarıyla olmaz. 14 yıl sonra her şeyi bundan sonra şirketlerin yeni oluşumlarını o kursun diye beklediğiniz bir noktada eliniz böğrünüzde kalabilir. Her şeyi mükemmel yapıyorum diye düşünüyorsunuz 14 yıl küçük bir süre değil ama her şey her an değişebiliyor.

Onun için ben işletmelerde ikinci nesil çalışmasa dahi işletmelerde aileden biri çalışmasa dahi benden sonra bir nesil iki nesil üç nesil daha gidecek bir şekilde tarif etmeye çalışıyorum. Vakıf kurmayı araştırdım, diğer şeyleri araştırdım. Çok iyi profesyonel arkadaşlardan yönetim kurulu ve icra kurulları kurdum. Hala hepsini deniyorum yılmış falan değilim, yanlış anlamayın.

Çünkü ben yaşamımda bir marka yarattım bugün, Almanya'da üretilen Mercedes kamyon-dan, İsveç'te üretilen Scania kamyonu kadar birçok araca fren sistemi satıyorum. Patenti bize ait olan parçalarımız, bu firmaların çözüm ortağı olarak çalışan bir firmamız ve ürünlerimiz var, bunun yaşamasını isterim. Onun için kendileri seçtiği halde öğrenim dallarını, konularını bir anda bir başka olaya geçti, şimdi ticaret yapmaya çalışıyor, canı sağ olsun ne yapalım. Allah acılarını göstermesin ama her şeyi siz onlara endeksleyemezsiniz.

İnsan hep aynı... Bugün hanımefendi bir sunum yaptı bizim buralarda karşılaştığımız tespit ettiğimiz bütün tehditler işte Almanya'daki aile şirketlerinde de var ama onlarda farklı bir ahlak var farklı bir olay var. Kadın faktörü bizde bozucu onlarda karışmayan bir faktör... Dünyü da-ğılan aile şirketlerine bakın mutlaka kadın faktörü en az %60 etkindir. Çok yakın zamanda da dağılan şirketler oldu çok önemli bu...

Evet, şirketlerde gerek çocuklarla gerek bütün çalışanlarla diyalogun tonu çok önemli. Mutlak ve mutlak surette liderlik yapan en önde olan kişi bu diyalogun tonunu ayarlamak zo-runda. Ben çocuklarıma ilk şunu telkin ettim; bu şirketin kapısından içeri girdiğiniz andan iti-baren sizin soyadınız Arkan değil. Ahmet, Hüseyin, Veli, Mehmet onlar neyse bu şirkette siz de onlardan birisiniz. Üstleneceğiniz sorumluluklar onları yönetme sorumlulukları olabilir ama soyadınız sizin koruyucunuz olamaz.

Ben her sabah 7.15'te oğullarımı arardım. Şimdi birisini arıyorum öbürünü bir süredir ara-mıyorum, yani o dört senedir kendi işini kuracağı için. Bazen de *"baba bizi kontrol mü etmek istiyorsun?"* gibi tepki alırdım telefonda... Verdiğim cevap şu olurdu; *"hayır sizi kontrol etmek için aramıyorum, sadece herhangi bir şekilde ihtiyacınız varsa bu saatte ayakta olduğumu bilin, bir şeyi delege edecekseniz edin"*. Çünkü aile o disiplin içinde değilse çalışan da yönetenler de orada o disiplinin içine girmezler öyle görmüşümdür.

İnsana yatırım, eğitim hep birincil önceliğim oldu. İlk atölyem 45 metrekare Maltepe Ceviz-lideydi... Yanıma aldığım çırak çocukların hepsini Haydarpaşa Sanat Enstitüsü'nün kurslarına gönderdim. Büyük gururlar yaşadım orada... O kurs birincisi olan yavruların diplomalarını ver-mem için, sertifikalarını vermem için davet ettiklerinde, sanat enstitüsü kökenli bir vatandaş olmam ve onlara da onu veriyor olmam beni gururlandırdı.

Söylediğim gibi üniversite üçte işimi kurduğumda da inşaat mühendisliği okuyordum. Çün-kü hep serbest çalışma, kendime çalışma arzum olduğu için o kulvar daha kolay geliyordu.

Çalışanlar ve sahipleri arasında biz ve onlar ayrımı olmamalıdır. Biraz önce söylediğim olay siz onlarla aynı potadaysanız, böyle hissettiriyorsanız o çalışmada herkes biz olur ve o firma da herkes tarafından bizim firmamız olarak anılır, buna özen gösterdim. Bir an da olsa kısım yöneticilerini dışarıdan gelenler olarak görmek en büyük zaafıdır. Siz oraya yönetici ola-rak alıyorsanız o sizin ailenizdir ve bizde işletmede bir yemin vardır. Bu kapıda bekçi olarak çalışandan en yukarıdaki bana kadar öncü, örnek ve önder olacağım sözü...

Herkes birbirinin önderi olmak için, herkes kendi çalıştığı şeyde öncü olmak için kendini adamak zorundadır. Bugün fevkalade güzel bir kütüphanemiz vardır şirketimizde, çok güzel bir konferans salonumuz vardır ama keşke bu toplumda okuma alışkanlığı biraz daha yükselse,

biraz daha sosyal olabilsek de bunlar azami ölçüde değersense...

Evet, alışkanlıkla değil analizle yönetmek gerekir şirketleri. Çocuklarınızı sorgulayıcı karakterde yetiştirmeniz gerekir, hazır bulucu değil. Ben çocuklarıma şunu öğretmeye çalıştım; maaşınız dışında ben size herhangi bir şey uzattığım zaman, vermeye kalktığım zaman, bunu neden veriyorsun bize diye sorun. Sorun ki hem kendinizle hem benimle özdenetimde hesaplaşın.

Evet, şimdi bunları geçiyorum bugün aile şirketlerini zorlayan, sıkıntıya sokan konulara birkaç cümle ile değineceğim çünkü hocam uyardı. Aile şirketlerini hesapsız harcamalar sıkıntıya sokar. Aile bireyleri, en tepedeki birinci jenerasyon kişi dahi olsa hesapsız harcamalar içindeyse, bir özenti içindeyse ve hesap vermiyor ise sıkıntıya girerler.

Aile içinde eşlerin özellikle ikinci jenerasyonun eşlerinin -çünkü birinci jenerasyonun eşleri o kahra alışmıştır o bir yokluğun içinde büyüdüğü için-, yüksek beklentileri sıkıntıya sokar. *"Bu şirket sizinse, bu bilmem ne ise ben şunu isterim"* diye zorlayınca dengeler zedelenir. Şirketin kendilerinin olduğunun bilinci içinde olmalıdırlar. Çocukların büyüdüklerini ailelerin kabul etmemesi *"yahu o daha çocuk, onu memnun edelim, mutlu edelim"* yaklaşımları yoktur. Bu da annelerin şirketlerde genelde yarattığı şeydir. Çocukları illa bu işte çalışacaksın diye zorlamak aile şirketlerini sıkıntıya sokar.

Firma misyon ve vizyonunun, iş sahibi ailenin kültürünün gölgesinde kalması şirketi sıkıntıya sokar. Onun için şirketin bütün eğitimlerine, geleceğe dönük bütün çalışmalarına oradaki her eleman gibi bugün yönetim kurulu başkanıysam ben de katılmak zorundayım. Tabi aile içi geçimsizlikler, güç kavgası, etraftaki çıkarıcıların etkisi altında kalma ve ortakların her biri patronum havasına girerse aile şirketleri sıkıntıya girer. Çocuklara gerçekçi olmayan beklentiler yükleyip onların kapasitesini aşan onların liyakatine uymayan şeyleri onlardan beklemek de aile şirketlerini sıkıntıya sokar.

Ben şu iki noktayı ifade ederek hocam sözlerimi bitireceğim. Bir defa objektif yaklaşarak, kesinlikle duygusal bakmadan hangi çocukların aile işini sürdürebileceğini ya da aile işi dışında kalacağını tarif etmek gerekir. Bu belki de en zor iştir.

Bugün biz bir kısım iş adamı dostlarımla şöyle bir formülü yaratmaya çalışıyoruz. Ailenin servetini işten ayırıp onu aile bireylerinin her birini geçindirecek tarzda tarif etmek, oradan gelir vererek işletmenin gelirini, işletmenin giderini işletme sorumluluğunda tutmak modeliyle işletmeleri kalıcı kılmaya çalışıyoruz. Bu da bir formüldür, başka formüller de denenir. Kimisi vakıf kuruyor kimisi bilmem ne yapıyor ama şu bir gerçektir ki, ülkemiz zengin değil, işletmelerimiz belki dünya ölçeğinde olmadığı için çok güçlü değil. Ancak, *"biz anlayışı"* işletmelere yerleştirmede, o işletmelerin herkesçe yaşatılabileceğine inanıyorum. Modelleri de süreçte kendimiz yakalayacağız, uygulayacağız ve işletmeleri yaşatacağız.

Oturum Başkanı

Zamanınız gayet güzel... Ben Ahmet Arkan beyefendiye bu güzel konuşmaları için gerçekten çok teşekkür ediyorum, çok içten... Sıkıntılara da problemlere de çözüm yollarını gayet içten bir şekilde bizlerle paylaştığı için. Herhalde Tamer Hocam da bundan mutlu olacaktır duyduğu zaman burada değil kendisi öbür toplantıda herhalde ama amaca ulaştığını düşünüyorum ben şahsen.

İkinci konuşmacımız Sami Herman beyefendi. Buyurun...



Sami Herman

Birlik Dış Ticaret Yönetim Kurulu Başkanı

1950 İstanbul doğumludur. İlkokulu Şişli Terakki’de, ortaokulu Saint-Michel’de, liseyi Saint-Benoit’da okudu. Yüksek tahsili Sultanahmet İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi’nde, lisansüstü eğitimini İşletme İktisadi Enstitüsü’nde yaptı. Fransızca, İngilizce ve İspanyolca biliyor. Evli, iki çocuğu ve bir torunu var. Sağlık sektöründe dağıtım yapan bir kuruluşun genel müdürü. Hahambaşının Müşavirler Kurulu’nda 1992’den bu yana çalışıyor. Son altı yıldır cemaatin başkan vekili olarak görev yapıyor.

Sayın Oturum Başkanım, sayın hocalarım, eğitim görevlileri, değerli öğrenciler, hanımefendiler, beyefendiler... Hepinizi saygıyla selamlıyorum. Böyle bir kongrede söz alma fırsatı geldiği içinde çok mutluyum.

Neticede bir normal gündelik yaşamdan kaçışla evet sosyal sorumlulukları da olan bir insanım. Ama bu gündelik yaşamdan kaçış içerisinde konuyla ilgili olarak düşünme fırsatı da verdiği için bana çok mutluyum. Ve bu konuşma teklif edildikten sonra şöyle düşündüm; ben ailemden hakikaten hangi değerleri aldım, o değerler benim hayatımı nasıl etkiledi ve ben kendi çocuklarıma bu değerleri nasıl yansıttım, yansıtmaya çalıştım ve neler bırakabilirim, diye düşündüm. Ve şu şekilde birkaç başlık altında toplayayım dedim bunları.

Birincisi açık görüşlülük, ikincisi çalışkanlık, üçüncüsü analiz ve sentez, dördüncüsü liderlik, beşincisi de uyumluluk... Bunların tabi her biriyle ilgili kişisel deneyimleri bazılarının vardır, bazılarının yoktur ama muhakkak birtakım en azından kendimizde veya etrafımızda gördüğümüz deneyimler vardır. Bu deneyimler bizlere neler kazandırıyor ve *“genç nesiller için ne yapılmalıdır?”* konusunun cevabını belki verebiliriz.

Şimdi ilk olarak açık görüşlülük... Açık görüşlülük de, açık görüşlülüğü nasıl elde edebileceğiz? Bir kere açık görüşlü olabilmek için dünyayla tanışmak lazım. Dünyadaki değişik kitapları, kendi branşındaki veya farklı kitapları okuyabilmek lazım, lisan bilmek lazım...

Lisan bilmek deyince muhakkak ki her insan bir insandır derler ama İngilizcenin öneminin altını çok kuvvetle çizmemiz lazım. Bugün dünyadaki kitapların çoğunun İngilizce olduğunu görüyoruz. Bugün mesela Amazon, kitaplarının % 50'sini internet ortamında satıyor. Lüksemburg'da merkezi var, orada oğlum bir sene kadar çalıştı. Fransa, Almanya, İngiltere'de yeni yeni yapılanmaları var ve oradaki kitapların çoğunun yani, Fransa, Almanya, İngiltere pazarına giriyorlar ama Fransızca ve Almanca kitaplarının çok az olduğunu görüyorsunuz.

Dolayısıyla kitap takip ederseniz, İngilizce bilmeniz lazım. Dünyada seyahat ettiğinizde dünyanın herhangi bir havaalanında veya herhangi bir şehir içinde hareket ederken size yardımcı olabilecek lisan birinci derecede İngilizce olacaktır, o ülkenin kendi lisanının ötesinde. Dolayısıyla lisan bilmek diyoruz ama lisanı hakikaten çok iyi bilmemiz lazım. Lisan iletişimde en önemli anahtar... Sadece hal hatır sormak değil de veya çok basit ihtiyaçlarını söylemek veya onları anlatmak değil de gerçekten size o lisanda kendi ana lisanınızdaki kadar kolay iletişim sağlayabilmesi lazım. Yoksa lisan bilmekten değil de ama onun ötesinde o kültürü anlayabilmek o insanlarla değişimde bulunabilmek için lisanı çok iyi bilmek lazım. Yani ikinci veya üçüncü lisan çok faydalı olur çok iyi olur ama ikinci, üçüncü lisana geçmeden önce birinci lisanı kesinlikle çok iyi bilmek, konuşabilmek, anlayabilmek, kendini ifade etmek lazım.

Bugün işletmelerimizde eleman alıyorsunuz. Elemanlar da lisanın orta veya iyi olduğunu söylüyor ama neticede bir misafiriniz geliyor, telefon geliyor bakıyorsunuz ki iletişimde problemler var. Farklı kültürlerle temas; farklı kültürlerle temas etmek için bu gerekli. Farklı kültürler ki bu açık görüşlülüğü sağlayabilecek olan mekanizmalardan, aletlerden biri... Bu farklı kültürlerle temas nasıl olacak, mümkün olduğu kadar seyahat edeceksiniz değişik ülkelerden insanlarla görüşeceksiniz. Veya ülkenize gelen yabancılarla temas halinde olacaksınız ve onlarla

iletişim halinde olacaksınız. Ama bu açık görüşlülüğü elde etmek için insanları olduğu gibi, kültürleri olduğu gibi kabul edeceksiniz. O kültürlerden ne öğrenebilirim? Yani yargılamadan izlemeye çalışacaksınız, onları anlamaya çalışacaksınız.

Evet, o farklı kültürler başlangıçta bize çok değişik gelebilir, yanlış gelebilir, tuhaf gelebilir ama onları anlamaya çalışmak lazım. Çünkü onların da kendi içinde muhakkak zaman içinde bir tutarlılığı olduğunu ve bir geçerliliği olduğunu göreceksiniz. Neticede o farklı kültürlerde, o toplumlar geliyor ve onlar da belirli bir refah düzeyini yakalamaya çalışıyor devamlılıklarını sürdürüyorlar. Bunun için tabi ne yapılabilir?

Bir kere mümkün olduğu kadar, üniversiteli gençlerimizi düşünecek olursak değişim programlarına katılmaları gerekir. Yazın bir staj yapacaklarsa yurt dışında bu stajı yapmanın imkânlarını elde etmeleri lazım. 'Erasmus' gibi 'Farabi' gibi yanılmıyorsa değişim programları var. Bu değişim programlarına istekli ve arzulu olmaları lazım. Ama gittikleri zaman da diyelim ki Fransa'ya, Almanya'ya, İngiltere'ye, Amerika'ya gittiler, orada hemen Türk arkadaşlarımızı, Türk kolejlisini bulup da onun içinde vaktimizi geçirirsek bir imkânı da ıskalamış oluruz. Muhakkak oranın yerel kültürüyle iç içe olmaya, oradan arkadaşlar edinmeye ve onlarla lisan deneyimini de geliştirmeye çalışmak lazım.

Lisanda da büyük zorluklar olabilir, İngilizce bildiğinizi zannedersiniz, karşı taraftaki Çinli de İngilizce bildiğini farz eder. Veya hakikaten ikiniz de biliyorsunuz ama sadece aksan ve vurgudan dolayı ilk başta çok sendelersiniz. Ne dediğini anlayamazsınız, onun için de kulağın alışması lazım. Yani bir İngiliz'in İngilizcesiyle bir Amerikalının İngilizcesi farklı, bir İskoçyalının İngilizcesi farklı oluyor. Buna da adapte olabilmek lazım.

Ama yine bu deneyime gelirsek, farklı kültürlerle temasa gelirsek, yine gençlerimiz için yazın '**work and travel**' yani seyahat ve çalışma veya otel gibi değişik imkânlar olabilir. Mühim olan değişik bir ülkeye gitmek, bir ailenin içinde, bir işletmenin içinde o deneyimi yaşayarak o farklı kültürleri deneyimlemektir. Bugün belki Avrupa biraz daha bize yakın, daha fazla temasta olduk ama mesela 1992'lerde ilk benim uzak doğuya açılımımla birlikte çok farklı Tayland'ın ve Çin'in etkilerini görmeye başladık. O kültürleri görmek, izlemek, anlamaya çalışmak, bir yerde kültürel açıdan ilginç olmakla beraber iş hayatının da bir parçası... Onlarla işlerimizi geliştirmek için muhakkak onların farklı kültürlerini anlamak lazım.

Çok basit bir örnek vereyim. Çinliler sizi izlerken devamlı kafalarını öne doğru sallarlar ve siz o kafayı öne sallamayı belki de söylediğinizi anladığı varsayımıyla devam edeceksiniz. Hâlbuki o, sizi sadece sizi izliyorum nezaketiyle yapılan bir şeydir. On dakika on beş dakika konuşursunuz sonra bir bakarsınız ufak bir şey geçer, bir soru geçer bakarsınız ki baştan beri hiçbir şey anlamamıştır o sadece sizi izlediğini gösteriyordu.

Veya Tayland'da işletmelerde çoğu zaman Hintli yöneticiler görebilirsiniz. Onlar da kafalarını bazen sağa sola sallarlar, sağa sola sallama bizim kültürümüzde '**hayır**' anlamındadır. Hâlbuki onlarda '**evet**' anlamındadır. Dolayısıyla farklı kültürlerin bu çok basit misalleri iyi anlayabilmek lazım... Yurt dışı tecrübe... Az önce söylediğim gibi, bu yurt dışı tecrübe bir yerde

farklı kültürlerle temasla birleşiyor. Ama hepsi için de lisan, farklı kültürlerle temas, yurt dışı tecrübe son derece önemli...

Bu yurt dışı tecrübeyi, staj olarak, eğitim değişimi olarak, lisansüstü olarak çalıştığınız işletmede muhakkak bir şekilde yaşamak çok önemlidir, açık görüşlülüğü geliştirmek bakımından... Çünkü hani beceri insanın kendisinde veya genlerinde varsa iyi ama biz bunu nasıl geliştirebiliriz? Çünkü hepimiz için hedef, bulunduğumuz noktadan daha iyiye gitmektir. Çünkü neticede biz belirli bir şekilde doğuyoruz, büyüyoruz, ailemiz yurdumuz, bulunduğumuz sosyal seviye, kültürel seviye, mali imkânlar... Bunları değiştiremeyiz ama bizim değiştirebileceğimiz *"bulunduğumuz noktadan nasıl daha iyiye gidebiliriz"* arayışıdır.

Çalışkanlık... Becerilerinizin yanında çalışkanlık çok çok önemli... Bu nasıl kazanılabilir? Birincisi özveri, demin ilk nesilden bahsediyordunuz Ahmet Bey 17-18 saat çalışma... Hani bazılarına mübalağa gibi gelir ama işlerinin başında ciddi olan için bu 17-18 saatin gerçek olduğunu, geri kalan belki altı saatte hem ihtiyaçlarını giderdiğini, hem de ailesiyle meşgul olmaya çalıştığını biliyoruz. Ama zannetmeyin ki 16-17 saatten sonra evine giderken, belki uyurken işten kopuyor. Yirmi dört saat yaşıyor, yani o özveri devam ediyor. İşin sahibi olabilirsiniz veya işte profesyonel olarak çalışabilirsiniz. Aynı özveriyi göstermek mecburiyetindeyiz. Çünkü neticede ilerlemek için iş sizin olsun veya başkalarının olsun o özveriyi göstermek durumundasınız. O özveriyi gösterirseniz kendiniz belki ilerleme kaydedebileceksiniz ama *"işletme başkasınıdır benim değil"* mantığıyla hareket etmeyeceksiniz. Çünkü verdiğiniz süreci alabilirsiniz, ilerleyebilirsiniz, gelişebilirsiniz, başkalarının dikkatini çekebilirsiniz hiçbir şeyi işletmeniz için, belki işletmeniz için gibi görülebilir, değerlendirilebilir ama her şeyi aslında kendiniz için yapıyorsunuz, kendinize olan saygınız için yapıyorsunuz ve kendinizi geliştirmek için yapıyorsunuz.

Sevdiğiniz işi yapmak çok çok önemli... Yaptığın işi sevip sevmediğini bilmek çok önemli... Ben 13-14 yaşımıdayken Perşembe Pazarı'nda Kürekçilerde bir hırdavat dükkânı vardı. Ufak bir işletme, 40-50 metre karelik bir dükkân, ithalatı yok, yerli alıp satıyor. Ama daha önceden de işte radyo bayiliği yapmış Bursa'da... Fakat üç yaşından beri öksüz kalmış, amcalarının yanında dokuzuncu çocuk olarak yetişmiş, neticede ne yapmışsa kendi elleriyle tırnaklarıyla yapmış ve dolayısıyla onun takdiri içindeydik. Ailesini normal şartlarda bir esnaf ailesi olarak geçindirmiş. Ama ben de 13-14 yaşımdan beri onun dükkânına tatillerde veya yaz tatillerinde gitmeye başladım. Ve orada belki esnaflığı öğrendim.

Bugün hani halkla ilişkiler diyoruz, büyük şirketler tüketici hatları diyorlar, sıcak hat diyorlar. Ama o aslında büyük işletmelerin kurumsallaşırken, büyürken kaybettikleri boyutları tekrar tüketiciye yaklaşmak için iskaladıkları, yakalayamadıkları boyutları kazanmaya çalışmaları... Çünkü telefonu açtığınızda işletmeye dair biri, ikiye tuşlayın diye garip sesler duyacaksınız. Hâlbuki küçük işletmelerden başlayanlar o insani boyutu son derece iyi bilmişlerdir. İşte bir esnafın *"ben siftoh yaptım sen yapmadıysan müşteriyi sen al"* diyen bir âli cenap kültürden geliyoruz. Veya işte Yüksek Kaldırımda yine bir buzdolabı bayii olan dayımın yanında çalışmaya devam ettim. Ama bir şeye karar vermiştim, ben bu işi sevmiyordum, başka iş yapmak istiyor-

dum. Oradan öğrendiklerime, babamdan öğrendiklerime, o pazarın öğrettiklerine hürmetim vardı. Ama bunu başka işle yapmak istiyordum. Ve daima bu işi, bu imkânı kolladım.

1975'li senelerde askerliğiimi yaptıktan sonra, ithalat çok soğudu, kotalara bağlıydı, sistemin nasıl çalışacağını, nereden farklılıklar yaratacağııı araştırmaya başladım. O işi sevmediğimi biliyordum ama geçinmek için o işe girdim. Kendini yetiştirmek çok önemli, hani bu yetiştirme dediğim gibi lise sıralarında, ortaokul sıralarında başlar. Üniversitede Sultanahmet İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi'nde okudum, daha sonra İşletme iktisadi Enstitüsü'nü bitirdim. Üniversitede yarım günümüz boştu. Daima yarım gün çalışmaya devam ettim babamın tezgâhında... Ve bir yerde kendimi yetiştirdim. Yani o gün kendimi yetiştirecek daha iyi imkânım olsaydı muhakkak ona da yönelebilirdim veya ailem ona yönlendirebilirdi. Ama o günün şartları içinde ne varsa o şartların içinde kendimi yetiştirmeye çalıştım.

Takipçilik çok çok önemlidir, bir işi almak veya bir safhasını yapmak yeterli değildir. Eskiden diyelim ki Ankara'ya Bakanlığa bir müracaat yapıyordunuz, kendimiz daktilo ederdik veya kendi el yazımızla yazardık, postaneye de götürecek olan kişi de kendimizdik. İşimizi takip ederdik. Ama bugün işletmeler büyüdükçe, bölümler başladıkça ne oluyor, veriyorsunuz sekreter arkadaşımız onu postalayacak veya kargoyla gönderecek. Ankara'da belki ofisiniz vardır, o ofis alacak o ofis gönderecek. Ama safhaları her zaman takip etmek lazım... Takip etmediğiniz anda iş yürüyor zannedersiniz ama iş belirli bir yerde takılmıştır. Ya bir masada kalmıştır ya Ankara'daki arkadaş seyahattedir.

Muhakkak safhalarını takip edeceksiniz, yani bir işin sizinle ilgili kısmının sizden çıkması yeterli değildir. Muhakkak son safhaya kadar takip edeceksiniz. Bir malınız mı geliyor veya sipariş mi verdiniz? O siparişin hangi tarihte yükleneceğini, o tarihte hakikaten yüklendi mi yüklenmedi mi, diyelim ki 21 günde geliyor Çin'in bir limanından, o 21 gün uygulanıyor mu veya yolda başka bir problem mi oldu, süre uzuyor mu bunların hepsi çok basit, girip görebiliyorsunuz. Gümrüğe indi mi, gümrük safhasında problem var mı, işinizin her safhasını takip etmek zorundasınız. Ve bu takipçiliği de, ailenizden öğrendiğiniz bu takipçiliği de genç nesillere aktarmak önemlidir.

Üçüncü özellik 'Analiz ve Sentez'. Kaç dakikam kaldı sayın başkan?

Oturum Başkanı

10 dakikanız kaldı.

Sami Herman

Tamam, kısa alıyorum.

Analiz ve sentez... Gözlem yapmak son derece önemli... Kendi işinizde bir fuarı ziyaret ediyorsanız, yurt dışında farklı bir ortamdaysanız, muhakkak analiz kabiliyetinizi geliştirmek için gözlem yapmanız lazım, sonuçlar çıkarmanız lazım, farklı olanı yakalamanız lazım. Değişik bir ülkeye gidiyorsunuz, değişik bir pazara gidiyorsunuz, muhakkak araştırmacı olun. Basit günlük yaşantının içine girin, bir süpermarkete girin, yiyecek sektörüne gidin, değişik departmanlara gidin, fiyatları

görün, mukayese edin ve değişik olanı yakalamaya çalışın.

'Hesap kabiliyeti' maalesef hesap makinelerinin ve bilgisayarların gelişmesiyle çok farklı olan bir şey... Şimdi fasit kollu babamın dükkânında ki benim şu an ofisimde bir antika gibi veya yazı makinesi, geçenlerde kızım gördü kendi istedi. Düşünün o derece farklı bir alet oluyor. Ama babalarımız ne yapardı? Bakkal hesabı dediğimiz yukarıdan aşağıya bütün yevmiye sayfalarını, muhasebelerini de kendileri tutar, toplarlardı. Elde var iki elde var üç diyerek toplarlardı. Bu kabiliyet genç nesillere pek geçmedi. Bizim neslimizde Ahmet Bey gelişti değil mi?

Ahmet Arkan

Ben de saklıyorum...

Sami Herman

Yapabiliyorsunuz değil mi?

Ahmet Arkan

Hayır saklıyorum.

Sami Herman

Saklıyorsunuz üstelik... Ama bu pratik olarak da çok çok önemli... Eskiden yurt dışına gittiğinizde doların kuruydu, onu marka çevirirdik, İtalyan Liretine çevirirdik, İngiliz pounduna böler tekrar çarpardık. Bugün herhangi bir markete giriyorsunuz, işte "uç alana bir hediye" diyor. Ama bu "üç bir"ın neyi ifade ettiğini, yani %25 ifade ettiğini veya ikinci ürün %50 indirimli... Ben çokça dikkat ediyorum genç nesil de farkında değil. Nedir yani ikinci ürün %50 indirimde, aslında neye geliyor elli bölü ikiye... Çok çabuk çok süratli hesap yapabilme, oranları görebilme...

Bugün yurt dışındaki iş görüşmelerinde, oğlumdan öğreniyorum diyorlar ki: Efendim bir otobüse kaç tane tenis topu sığar? Bu kaç tane tenis topu sığacağıının hakikaten tam neticesini istemiyorlar. Ama bunu acaba on milyon mu diyecek, bir milyon mu diyecek veya bin tane mi diyecek... Yani çok afaki de olsa nerede olduğunu hesap kabiliyetinle veya zekânla görebilme, o kabiliyeti, o özelliği geliştirebilme... Ama sadece hesap makinesiyle hesap yaparsak o özelliği geliştiremeyiz maalesef.

Liderlik... Liderlik için motivasyon lazım. Grubu motive edebilmek için önce kendimizi motive etmemiz lazım. Yani insanın kendinden motive olabilmesi lazım, özgüven lazım, bu özgüveni geliştirmek lazım ve inisiyatif alabilmek lazım. Yani bir adım öne çıkabilmek lazım. Bugün çoğu zaman liderler mesela bir grupta, herhangi bir seyahatte ortaya çıkar. 20-30 kişi yurt içi veya yurt dışı bir seyahate giderseniz, bakarsınız bir kişi yapılan programın dışında akşam da şunu yapalım, şöyle bir şey yapalım, aksayan bir şeyi düzeltmek için hemen bir liderlik alabilmektir, bir adım öne çıkabilmektir.

Bugün işletmelerde veya çocuklarımıza verebileceğimiz değerler arasında liderliği de geliştirmek lazım. Ama bu liderliği geliştirebilmek için eğitim çocukluktan başlıyor, ailede başlıyor,

sofrada başlıyor. Aile sofrada bir araya gelebiliyor mu, bir akşam yemeğinde veya her akşam değilse de haftada birkaç kez veya bir pazar veya cumartesi sabahı bir araya gelebiliyor mu? Çocuklar konuştuğunda onların sözünü kesiyor muyuz? 17-18 yaşına gelene kadar her konuştuğunda “*Sen sus, sen bilmezsin*” dersek, o çocukların liderliğinin motivasyonunu nasıl geliştirebileceğiz, özgüvenini nasıl geliştirebileceğiz? Dolayısıyla çocuk konuştuğunda dinleyebilmemiz lazım.

İşletmemizde de belki farklı bir şey önerebilirim, değişik departmanlardan değişik insanlar farklı şeyler önerebilir. Dinleyebilmemiz lazım ve onların motivasyonunu kesmememiz lazım, özgüvenlerinin genişlemesine yardımcı olmamız lazım, ufak görevler verebilmemiz lazım.

Birçok arkadaşta görüyorum. Dört beş yaşındaki çocuğa tuzluğu getirmek senin görevin, yedi sekiz yaşında oluyor okumaya başlıyor, gazeteleri koyduğumuz yerde üç günlük eski gazeteyle iş yap... Ufak görevlerle onları hayatın içine sokmamız lazım. Hata yapmalarından korkmamamız lazım, o hatayı ufakken yapıp öğrenirlerse, büyükken ödeyecekleri bedellerden çok daha ufak bedellerle onu öğretmiş oluruz.

Uyumluluk çok önemli, önce kendinle barış içinde olacaksın, kendini seveceksin, kendine saygı göstereceksin, yaptığından mutlu olacaksın, gün içinde biriyle münakaşa yaptıysanız bir haksızlık yaptıysanız, emin olun kendinizle barışık olmanız mümkün değil. Aslında bünyeniz kimyanız orada bir hata yaptığının farkındadır ve o sizi rahatsız eder huzursuz eder. Dolayısıyla hepimiz hata yapabiliriz ama özür dilemeyi de bilmemiz lazım. Bir dostumuzla, arkadaşımızla birbirimizin kalbini kırmışsak ve bunu hissettiysek, açıp telefonu ben bugün bir hata yaptım, kim haklı kim haksız bırakalım, ama sana konuşurken hiddetlendim, senin kalbini kırdım orada hatalıydım diyebilirsek, kendimizle barışı bulmakta da çok faydalı olur.

Tabi kendinle barışma işinde etrafını sevmeyi saymayı, insanları sevmeyi, yakın çevreyi sevmeyi, anneyi-babaya hürmeti hepsini içine koymak lazım. Bunlar yoksa zaten kendinle barışık olamazsın. ‘Çevreyle barış’... Bunu nasıl geliştirebiliriz? Değişik hayır kurumlarında, sivil toplum kuruluşlarında görev alarak, oralarda sorumluluklar üstlenerek ve kendi ufak çevremizin dışında yani kendi ailemizin dışında topluma faydalı olabilecek inisiyatifler alarak...

Bugün sivil toplum kuruluşlarında görev almak, hem sizi geliştirecektir, hem insanlara olan sevginizi saygınızı ve sizin de sevilmenizi sağlayacaktır. Sevilmek istiyorsanız, sizin de sevmeniz lazım. Yani bir yerde dengeyi oluşturmanız lazım. ‘Denge’ ancak sizin sevilmeyi istediğiniz kadar sevmenizle mümkün olacaktır. Almak istediğiniz kadar, vermeyi bilmenizle olacaktır. Ve aslında vermenin en büyük mutluluklardan biri olduğunu keşfetmekle mümkün olacaktır.

Dinleme-konuşma arasında da bir denge oluşturmamız lazım. Yani hep siz konuşmaya-caksınız dinlemeyi de öğreneceksiniz. İşletmelerimizde yönetim kurulu başkanıysak, patron olsak dahi dinlemeyi öğreneceğiz. Dolayısıyla denge çok mühim, bütün bu saydığımız; açık görüşlülük, çalışkanlık, analiz ve sentez, liderlik, uyumluluk... Ortasına da dengeyi yerleştirmemiz lazım. Hiçbirinde çok fazla hiç birinde çok az değil, hepsinde de dengeli olursak, muhakkak ki bu değerlerle çocuklarımıza ve yarınlara daha faydalı olabiliriz.

Teşekkür ederim.

Oturum Başkanı

Çok teşekkür ederiz. Harika bir zamanlamayla biz konuşmalarımızı bitirdik. Şimdi aslında 15 dakikalık bir süremiz kaldı. Ancak ben şöyle çok kısa özet yapmak istiyorum yapılan konuşmaları... Her iki konuşmacımızda, öncelikle birinci konuşmacımız Ahmet Bey kendi tecrübelerinden hareketle çıktı. Ve o esnada kendisine hâkim olan değerler ve daha sonra şu anda hâkim olan değerlere kadar getirdi. Ve aynı zamanda da çocukların ve çalışanların da veya patronların da ne tür değerlere sahip olmaları gerektiği yönünde de bize çok değerli görüşlerini aktardı. Bunları kısaca bir özetlemek istiyorum, yanılıyorsam da Ahmet Bey siz düzeltin.

Özellikle ikinci nesil için, çünkü konumuz çocukların değerleri, ikinci nesil için birbirlerine güven duymaları gerektiğini, etraftan kullanılmamaları gerektiğini, yani profesyonellerin gazına gelmemeleri gerektiğini söylediniz. Bu etrafın içerisinde çok yakın etraf tabi ki eşler giriyor devreye... Bunlar kadın da olabilir tabi ki damatlar da olabilir gelinler de olabilir. Ama bu problem hakikaten yaygın... Benim de bazı çalışmalarım var aile işletmeleriyle ilgili. Hemen hemen görünmediği yer yok. Üç kardeş, dört kardeş olan her yerde bu sorun var. Ama damattan var ama gelinden var veya toplumdan birinden var yani...

Çocuklarla diyalogun son derece önemli olduğunu söylediler. İşletmeye girdiklerinde soyadlarının değil yeteneklerinin önemli olduğunu söylediler.

Sami Bey de insana yatırımın ve eğitimin gerçekten üzerinde durdu. Ve işletmede özet olarak da biz kavramının hâkim olması gerektiğini, ben kavramının pek hâkim olmaması gerektiğini söyledik. Harcamalarla ilgili sıkıntılarda da hesapsız harcamalardan kaçınılması gerektiği, eşleri bir şekilde kontrol etmek gerektiği söylendi. Hatta buna anneler de dâhil, çünkü onların da koruyucu özellikleri var ve şımartma gibi özellikleri var denildi ki buna bazen babalar da dâhil tabi ki... Şirket ailenin gölgesinde kalmamalı denildi. Ortak olduğu zaman veya ortaklık hissine kapıldığı zaman çocukların, bunun pek iyi neticeler vermediğinden söz ettiler. Küçük patronlar veya küçük şehzadeler giriyor devreye, çocukların kapasitesinden fazlasını da beklememek gerektiğini ifade ettiler.

Ama en önemlisi tabi ki, dört önemli unsur vardı tahmin ediyorum kendi yönetim aşamaları dâhil; liderlik, takım halinde çalışma, disiplin, katılımcılık... Bunların üzerinde birkaç kez durdunuz. Sık sık durduğunuzu söyleyebilirim. Sami Bey ise; gençlerin açık görüşlü olmaları gerektiği, çalışkan olmaları gerektiği, analiz ve sentez yapabilme kavramlarına sahip olmaları gerektiği, yine aynı Ahmet Bey gibi liderlik özelliklerinin olması gerektiği ve mutlaka uyumlu olmaları gerektiğini vurguladı. Ve böylelikle bu beş unsur arasında bir denge sağlamaları ve eğer bu dengeyi sağlayabilirse başarılı olabileceklerini söylediler.

Kısaca her iki konuşmanın özetini bu şekilde yapabiliyorum. Ancak ben de birkaç bir şey, küçük bir şey de olsa ilave etmek istiyorum. Tabi ki arzu edilen böyle olması ama yani biz burada çoğunlukla arzu edileni söylüyoruz veya başımızdan geçenleri anlatıyoruz. Ama başımızdan geçenler başarılı olduğu gibi, başarısızlık da olabiliyor. Ahmet Bey'in örneğinde olduğu gibi gayet açık yüreklilikle demesi de ailedeki problemi de bize naklettiler. Yani bu işin o tarafı da var bu tarafı da var. Dolayısıyla demek ki Sami Bey'in bahsettiği denge ve uyum yaşamda pek o kadar

kolay sağlanamıyor. Ne kadar tecrübeli olsanız da yaşamda bu denge kolay kolay sağlanamıyor.

Herhalde bütün bir yaşam da aynı bir rakkas gibi, böyle bir ileri bir geri gidip geliyor. Ümit ediyoruz ki o ilerleyen yaşlarla yavaşlasın anlatabiliyor muyum? Yani hata payları azalsın, bazen şanslıysak o hata payları azalabiliyor, bazen de olmayabiliyor. İnsan çok ileri yaşta bile çok acı olaylarla karşılaşabiliyor. Bunun da bilincinde olmamız lazım. Neticede bütün hadise bir yaşam mücadelesi... Ve o yaşam mücadelesinin içinde de insanın başına her şey gelebiliyor.

Bu öğleden sonraki ilk oturumda Ünal Tekinalp'i de dinlemiştim. Çok değerli çok güzel bir konuşma yaptığını düşünüyorum şahsen. Orada bu kurumsallaşma hadisesini, kurumlaşma diye tabir ediyor. Kurumlaşmanın hukuki boyutlarını ele aldı ve kanaatimce de çok güzel noktalara değindi. Ticaret kanununda da gerekli düzeltmelerin yapılacağı söyleniyor.

Tahmin ediyorum bu düzeltmeler aile şirketlerinin kendisinden sonra neler olacak, vakıflar yoluyla mı olacak, başka modellerle mi olacak, tahmin ediyorum yardımcı olacağını düşünüyorum onun. Güzel çözüm yolları gibi geldi bana şahsen. İnşallah da öyle olur. Ben bu kısa özet konuşmamı burada bitireyim. Şimdi soru almak isteyen varsa?

Ahmet Arkan

Bir şey ekleyebilir miyim? Sayın Tekinalp'in hazırlayıp bir komisyon olarak sunduğu Ticaret Kanunu'nu, biz şirketlerimizde gerek mali müşavirlerimiz gerek hukukçularımız tarafından inceletip gerekli brifingleri aldık. Uzun çalışmalar oldu. Tabi medyada da sürekli çıkıyor izliyoruz. Bu kanunun getireceği çok ağır sorumluluklar ve yükler var. O bir ayrı olay, inşallah onlar iyileştirilir. Ama şirket bölünmelerine getirdiği bir kolaylık var ki, o da biraz önce konuşmamda belirttiğim, şirkette ikinci nesle geçerken aile varlıklarını iyi değerlendirmekle ilgili... Şirketle serveti birbirinden ayırarak, herkesi sadece şirketten gelire endekslememe gibi bir modele gidilirse sizin de göreviniz rahatlıyor hocam. Yasalar var sizin de fazla yapabileceğiniz bir şey olmuyor tabi ki. Evet, soru sorarak, buyurun lütfen. Kendinizi de tanıtırsanız.

Katılımcı

Ben Murat Kunter... Bir aile şirketinin yöneticisiyim. Abilerimizin diyeyim, hocalarımızın diyeyim başından geçenler, biz daha bu aşamaların başındayız.'un (anlaşılmadı) bir hayatında okuduğumda hanımları hiçbir araya getirmedik, diyorlar. Ondan gerçekten ve yirmi yaşına kadar çocuğum ne iş yaptığımı bilmiyor dedi.

Ben ağabeylerimden şunu öğrendim, ellerinizden öper bebelerim var, yeni yeni üniversiteye başladılar. İşyerinin hangi konumundan başlatmak lazım? İşyerine getirmek mi lazım? İşyerine yanaştırmadan başka yerde tecrübeyi kazanıp ondan sonra mı ikinci kuşağa veya iş yerine gelip yönetici olması lazım? Öneri ve tavsiyelerini rica ediyorum. Teşekkür ediyorum.

Oturum Başkanı

Hepsine birden mi soruyorsunuz yoksa özel var mı?

Katılımcı

Ahmet Hocaya özellikle, çünkü hayatını teşrih ettiği için, teşekkürler.

Ahmet Arkan

Şimdi evet, ben hatta şirket içinde üst düzey yöneticilerinin birbirleriyle belli periyotta dışarıda bir araya gelmelerini tavsiye ediyorum. Hatta faturayı bana getirin diyorum. Ya da aileden kişiler onlarla birlikte oluyor, biri aileye gidiyor, yemeğe gidiyor vs. Ama eşlerini birbirinden uzak tutmaya çalışmalarını tavsiye ediyorum. Kendi huzurları açısından... Çünkü bir yarış başlıyor ister istemez.

Şimdi burada çocuklar işi tanımalı mı? Ben tanımalı yanlıyım. Ben çocuklarımı 13-14 yaşından itibaren bir şekilde sistemin içinde benim nasıl yaşadığımı görmeleri ve bazı şeyleri paylaşmaları açısından, bilmeleri açısından bulundurdum. Goethe'nin çok güzel bir lafı var. Diyor ki: Ezilmemiş insanları eğitemezsiniz. Bu dükkân süpürülecek, o parçalar taşınacak, birazcık yorulacak ki siz onu daha kolay eğitesiniz. İkincisi Einstein'ın çok beğendiğim bir lafı, ben bu sözlerin çok meraklısıyım, bir de yazar asarım. Masamın üzerinde de çoğu kez bir söz vardır.

Albert Einstein diyor ki; "Hayatı yaşamamanın iki yolu vardır: Ya her şeyi mucizelere bırakmak ya da hiçbir şeyi mucizelere bırakmamak..." Ben işletme içinde işletmeyi tanımlarından yanayım. Ama stajlarında Sami Bey'e yürekten katılıyorum. Farklı işletme kültürlerini görmeleri lazım. Sizin bir işletmeniz varsa, başka bir işletme onu yetiştirme yönünden, eski esnaf anlayışı yok, eski ahilik düzeni yok... Eskiden benim oğlan senin dükkânda olsun da yontulsun dediğiniz zaman bir kapı bulurdunuz.

Bugün hiç kimsenin çocuğunu bir başkası büyük bir özveri içinde işletme içinde yetiştirmeye çalışmıyor. Bütün mesele onlara sorumluluklarını hissettirebilmek... Biraz ezilsinler, biraz terlesinler, biraz yorulsunlar. Mutlaka sizin yorgunluğunuzu da hissederek o zaman. Teşekkür ederim.

Oturum Başkanı

Evet, gözüm hanımefendi size gitti. Özür dilerim ilk gözüme çarpan o olduğu için... Evet, aynı anda kaldırdınız ama... Evet..

Katılımcı

Çok teşekkür ediyoruz. Elif Sözer ben... Erciyes Üniversitesinde Araştırma Görevlisiyim... Aile işletmeleri konusunda çalışıyoruz hocamla ben... Ben önce Ahmet Bey'e, tam ifade edebilmeyi umuyorum sormak istediğim şeyi aslında, çocukları yönlendirmedim dediniz, hani neyde mutlu olacaksanız onu yapın dediniz... Şimdi bu noktaya gelirken acaba bu kararı verirken düşündüğünüz şey, kendiniz tabi çok büyük sıkıntılarla bu noktaya gelmişsiniz, onlar mutlu olsun muydu? Yoksa işletme de sizin ayrı bir çocuğunuz gibiydi, genelde aile şirketlerinde bazen aile baskın oluyor bazen işletme oluyor, sizin bilinçli bir seçim miydi yani... İşletmeye eğer katkıları olmayacaksa, mutlu oldukları işi yapsınlar. Bunu tam en başta çocuklar doğduğunda bilinçli olarak bu düşünceyle mi hareket ettiniz? Hani onu ben öyle algıladım, onu duymak istedim.

Ahmet Arkan

Şimdi sevgili hocam bundan benim kastım şu... Atatürk'ün çok güzel bir sözü var diyor ki: Zamanla insanların mutluluk ve mutsuzluk anlayışı dahi değişebilir. Bu değişimi aklın ve bilimin ışığı altında yapmak... Böyle söylüyor. Bizim jenerasyonumuzda belirttim ben, benim seçme şansım yoktu. Ben ne olursam ne yaparsam onu en iyi şekilde yapmam lazımdı.

Ben ilk işimi, yani o çıraklık evresi, sanat enstitüsünü bitirme falan, ailemin beni okutacak imkânı yok. Önce bir süre çalışıp askere gittim sonra da okuyayım dedim, bunda ayıp bir şey yok. Almus Barajı inşaatında, şantiyesinde kum operatörü olarak iş buldum, kış kıyamet... Gece o vadide kimse çalışmak istemediği için, gece vardiyasına bir adam lazım, bana getirin ben yaparım dedim. O işte çalıştım. Oradan DSI'ye geçtim vs. Şimdi benim seçme şansım olmadığı için, belki de bu benim için de, "ben ne olmalıydım?" diye düşündüğüm zaman samimi itiraf edeyim bir edebiyatçı olmak isterdim, bir hukukçu olmak isterdim. Yani demirle bilmem neyle boğuşmak istemezdim.

Ama bakın Otosan'dan ayrıldığım yıl, "İstanbul'da beş kalıpçı varsa birisi Ahmet Arkan'dır", o camiaya söyletebilmişimdir bunu ve iş alabilmişimdir. Asıl olay şu, iki seçenek var: İmkânlar varsa, kendilerini mutlu edecek, yani müzik kabiliyeti varsa, müzikten hoşlanıyorsa, benim çocuğum benim atölyemde çalışsın deme gibi bir hakkı kendimde bulmuyorum. Ya da benim küçük oğlum, baba ben siyaset bilimi okuyacağım dedi, tamam oğlum dedim. Gitti adam kendi kafasını verdi Lozan Üniversitesine de girdi. Bir süre de orada okudu. Sonra da döndü baba ekonomi okusam daha doğru olur, dedi. Herhalde baktı ki ekonomiden para daha iyi kazanılıyor, siyaset bilimciler de öyle çok da ahım şahım bir şey kazanmıyor. Belki de o yüzden seçti.

Burada gençlerin, ben eğitim sistemimizde bakın üç üniversitede danışma kurulu üyesiyim, üzülerek belirtiyim geçende Yeditepe Üniversitesi'nde Danışma Kurulu'nun toplantısı vardı. Orada da ifade ettim. Bir istatistik yaptığınız zaman, okudukları dalda çalışmak istemiyor bu çocuklar. Mühendisliği bitirmiş %23 mü ne mühendislik yapıyor, %35'i işletme master'ı yapmış, işletmede çalışmaya yani idari şeylerde çalışmaya çalışıyor. Oradan kastım bu, yetenekleri önemli öğrenim kulvarında ama Sami Bey de altını çizdi, sadece yetenek başarı için yetmez. Çalışmak esastır, beceri ve yetenek bu işin belli bir bölümüdür. Onun için gençlere sevdikleri işi yaptıklarında mutlu olacakları o zaman da daha başarılı olacakları düşüncesiyle böyle bir şey söyledim.

Katılımcı

Sami Bey'e de çok kısa bir şey sorabilir miyim?

Oturum Başkanı

Çok kısa olursa, başkaları da var çünkü...

Katılımcı

Çok güzel anlattınız her şeyi. Siz çocuklarınıza bu değerleri aktarırken izlediğiniz bir yol var mı, bir strateji? Yoksa sadece örnek olma yoluyla mı gidiyorsunuz bir de onu duymak istedim ben...

Sami Herman

Sağ olun... Örnek olmak çok çok önemli... Çünkü sadece ağızla tavsiyelerde, atasözü gibi değil de çocuk da o örneği görüyor. Ve çocuklar çok erkenden bunları görmeye başlıyorlar. Dolayısıyla örnek olmak çok çok önemli... Yine aile değerlerinden bir tanesi; sözünüzü tutmak... Yani her zaman babam çok ufak esnafken verdiği bir sözü kendi zararınaysa da tuttuğunu gördüm. Dolayısıyla bu sözünü tutmak ve güven yaratmak, babamın adı yani bir şey imzalamasına ihtiyaç yoktu. İşte o da sözüne güvenilir insandı.

Seneler geçti babamın adını söylediğimde soyadını söylediğimde o yarattığı, babanın yarattığı güvenin gururunu yaşadım. Ama sözünü tuttuğunda da bazen zarar gördü. Dolayısıyla bir tek şey öğrendim, evet mutlaka sözümü tutmam lazımdı ama söz verirken de dikkat etmem lazımdı. Dolayısıyla bugün herhangi bir kontratı falan imzalarken satır satır okurum. Çünkü eskiden sözdü bugün her şey imzaya gidiyor. Ama her halükarda söz vermeden o sözü tutup tutamayacağını, sınırları içinde olup olmadığını sizin kapasitenizin veya işletmenizin çok çok iyi bilmeniz lazım ki yanılmayasınız.

Dolayısıyla yani çocuklara değerleri aktarmak için bir arada olmak, iyi örnek olmak lazım ama bir arada zaman geçirmek lazım. Evde olduğu kadar çocuğum da işletmeye tatillere, yurt dışı fuarlara geldi izledi. Yani işletmenin yakınında tuttum onu. Hiçbir zaman ona bu işi yapacaksın, devam edeceksin telkininde bulunmadım. Ama onun o beğeniyi kazanabilecek düzeye gelmesini, yani onun da o işi sevmesini yaratabilecek ortamı oluşturmaya çalıştım.

Oturum Başkanı

Pardon, hanımefendideydi sıra...

Katılımcı

Teşekkür ederim. Ben tüm konuşmacılara da teşekkür ediyorum. Ev sahibiyim ben. Lütfen beni başışlayın. Ben hem psikoloğum, aile terapistiyim, çiftlerle ve ailelerle çalışıyorum. Aile şirketine de danışmanlık yapıyorum, bir taraftan da akademisyenim.

Şimdi iki mesele hem pratik hem teorik... Teoriye baktığınız zaman araştırmalarınızda, diyoruz ki mesela siz cinsiyet ayrımı yapıyor musunuz çocuklarınız arasında? “Zinhar yapmıyoruz, hiçbir şekilde cinsiyet ayrımı yoktur” gibi bir söylemle karşılaşıyoruz. Fakat baktığımız zaman sanki bir cam var, kız çocukları o camın altında sanki şeffafmış, yer alabilirlermiş gibi gözüküyor ve olanaklar varmış gibi gözüküyor. Miras olarak baktığımızda da %10'luk falan kesim.

Hatta ben bazen Anadolu aileler biliyorum. Erkek çocuklar, damatlar var ama kız çocuklar, gelinler de öyle, nitelikleri de uygun mesela mühendis olmuşlar, memur olmuşlar, ev kadını olarak evde istihdam ediliyorlar. Ama işletmede yer almıyorlar. Sanki böyle bir hava varmış gibi sezinledim, bir de kadın karşısında bir tavır varmış gibi geldi.

“Aman kadınları karıştırmayın, eşleri karıştırmayın” derken sanki aile dinamikleri tetikle-

niyor da pasif agresif bir şekilde, sonra da dağılmalara sebep olan... Çünkü tanıklığım var eltilerin, ne bileyim kız kardeşlerin, kız kardeş erkek kardeş çatışmalarıyla gerçekten biz tanık da oluyoruz. Acaba bu farkında olmadan böyle söylenmeyen şeylerle acaba kışkırtılıyor da aile şirketlerinin sonu hazırlanıyor mu gibi bir kaygı var. Ben her iki konuşmacıma da sormak istiyorum.

Oturum Başkanı

Çok kısa, sonra söz vereceğim. Ahmet Bey de demişti ama ben de özellikle üzerinde vurguladım. Sadece kadınlar değil “eşler” diye geçirdim. Damatlarda da çok sıkıntı çıkabiliyor aynı şekilde. Yani gelinler ve damatlar şeklinde düşünecek olursak kız çocuklarını hiç konuşmadım. Yani kızları konuşmadım, eşler daha çok, oradan problem çıkabiliyor dedim. Yani onu o şekilde düşünmek lazım.

Ahmet Arkan

Ben hatta hocama şunu söyleyeyim. Dağılmamış aile şirketlerinde en önemli faktörün hanımlar olduğunu ifade etmek isterim. Mesela çok büyük şirketlerimizden Türkiye’nin gururu holdinglerden biri anne sağken hiçbir çatırdama yaşamıyordu, yaşayamıyordu. Yani ataerkil ailelerde aslında kadın bütünleştirici... En tehlikeli olay çalışmayan kadın aile içinde negatif etkiler yaratabiliyor. Çünkü o özentilerin peşinde oluyor, hayal dünyasının içinde oluyor, biraz da bey övünüyorsa, “biz bunu kazanıyoruz bunu ediyoruz” diye, ip kopuyor. Ben kızım da gurur duyuyorum, oğlumla da gurur duyuyorum. Hiçbirinin de benim için farkı yok. Sadece performanslarının, tecrübelerinin şirket içindeki farklılığının ücrete yansması vardır.

Sami Herman

İşletmelerde büyümek önemli... Büyümek içinde katma değerler yaratmak, vizyon sahibi olmak... Bunlar son derece farklı şeyler. Üretebilirsiniz, ticaret yapabilirsiniz ama büyümek bil-hassa globalleşen bir dünyada hakikaten çok farklı katma değerleri yaratabilen, farklı vizyon-ları olan insanlarla mümkündür. Dolayısıyla değer çok önemlidir. Bu değerın cinsiyet açısından hiçbir farkı yoktur.

Kız veya erkek muhakkak ki işte fırsat eşitliğini kendi işletmelerimize tanıdığımızı göre çocuklarımıza, torunlarımıza bu fırsatı tanımak son derece önemlidir. Ama işletmeyle aileyi bir yerde ayırmanın, şayet o kabiliyet veya o özellik yoksa onda ısrar etmemenin, kadroları profesyonelleştirmenin, işletmeleri yarınlara taşımak ve büyümeleri için şart olduğunu sanıyorum. Onun haricinde belki Ahmet Beyin de söylemek istediği, bazen işletmelerin ortaklarının hanımları arasındaki rekabetti... O rekabet hakikaten işletmelerin mali durumunu dahi etkileyebilir. Herhalde onu kastetmiştiniz diye düşünüyorum.

Oturum Başkanı

Tarihten bir örnek Abdulaziz’in hanımlarına bakın ve onun şikâyetlerini mektuplar halinde, hâlbuki çocukları, kızları faciaydı... Son bir soru.

Katılımcı

Herkese iyi günler, ismim Fatih Kadız... Bir aile şirketinin temsilcisi olarak buraya geldim. Konuşmalardan çok faydalandım herkese çok teşekkür ederim. Ben Ahmet Bey Abimize diyeceğim sanayici abimize bir şey sormak istiyorum. Konuşması sırasında şöyle bir şey söyledi, şirketimizin devamlılığı için vakıf şirketi haline getirme yollarını düşündük, başka modeller geliştirmeye çalışıyoruz, diğer arkadaşlarımla da bunları tartışıyoruz diye söyledi. Acaba kafanızdaki vakıf şirketinin haricinde diğer arkadaşlarınızla yaptığınız konuşmalarda nasıl modeller geçiyor. Yani aklınızdan ne geçiyor bunları biraz paylaşır mısınız bizimle?

Ahmet Arkan

Tabi bu böyle bir iki dakikada cevaplanacak bir şey değil ama her olayın artı yanı var eksi yanı var. Mesela sizin ikinci jenerasyonunuz yoksa vakıf kurarak işletmeyi geleceğe taşıtmaktan başka çareniz olmayabilir. Ama ikinci jenerasyon varsa onların birbirine güven duyarak dayanışma içinde hadiseye sahip çıkmaları birinci tercih... Onların aralarında problem olması için onlara gelir kaynaklarından, birbirine muhtaç olmayacağı, birbiriyle sürtüşmeyeceği ayrımları belki yapabilirsiniz. Şirket genel sözleşmesinde başka bazı tarifler yapabilirsiniz. Yani üçüncü şahıslara şirketlerin paylarının, hisselerinin satışını engellersiniz. Şöyle engellersin “birinci tercih reel değerlerle ortaklar ve aile içinde kalmalıdır” şeklinde tarif edebilirsiniz.

Bu uzun bir olay ben kartımı vereyim. Madem sanayicisiniz, abi dediniz her zaman başımla beraber, bunları paylaşırım. Bunlar hepimizin tasası, kolay iş değil. Teşekkür ederim.

Oturum Başkanı

Söz almak isteyen başka soru sormak isteyen de var, onlardan özür diliyorum ama ben patronumuz Tamer Koçel’e söz vermek istiyorum deminden beri parmak kaldırıyor.

Prof. Dr. Tamer Koçel

Estağfurullah patronluk kim biz kim?

Oturum Başkanı

Akademik anlamdan bahsediyorum...

Prof. Dr. Tamer Koçel

Alaeddin arkadaşımızın sorusuna bana sorsa ben cevap verirdim. Efendim altıncı katta kokteylimiz var asansörle altıncı kata çıkacağız. Benim söylemek istediğim bu kadar.

Oturum Başkanı

Efendim hepinize çok çok teşekkür ediyorum. Sağ olun.

AİLE ANAYASASI



OTURUM BAŞKANI

Prof. Dr. Alaeddin Tileylioğlu
Çankaya Üniversitesi

Konuşmacılar

- Oğuz Abaloğlu - CSA Abaloğlu Holding Yürütme Kurulu Bşk. Yrd.
- Dr. Mevlüt Büyükhelvacıgil - Helvacızade Yönetim Kurulu Üyesi



Oğuz Abaloğlu

CSA Abaloğlu Holding Yönetim Kurulu Bşk. Yrd.

1973 Denizli doğumlu olan Oğuz Abaloğlu, 1990 yılında Denizli Lisesi'nden mezun oldu. Mayıs 1996'da ABD'nin Boston Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden mezun olan Oğuz Abaloğlu, Ekim 1996 ile Haziran 1997 arası İtalyanca eğitimi için gittiği İtalya'da Societa Dante Aligheri Okulu'nu bitirdi.

Eylül 1998 - 2004 tarihi arasında Abaloğlu Holding iştiraklerinden olan Erbakır Elektrolitik Bakır Mamulleri A.Ş.'de sırasıyla ihracat elemanı, ihracat şefi ve Dış Ticaret Müdürü olarak görev yaptı.

1 Eylül 2004'den itibaren Abaloğlu Holding A.Ş.'de Yürütme Kurulu Başkan Yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Er-Bakır Elektrolitik Bakır Mamulleri A.Ş.'de, Abaloğlu Tekstil ve Sanayi A.Ş.'de, Dentaş Kağıt Sanayi A.Ş.'de, ve SC Dentaş Romania SRL'de Yönetim Kurulu Üyesidir. 2005-2006 yıllarında Denizli Genç Sanayiciler Birliği'nin başkanlığını yapan Oğuz Abaloğlu, DESİAD ve DEĞİAD Derneklerine de üyedir.

Evli olan Oğuz Abaloğlu'nun bir çocuğu vardır, İngilizce ve İtalyanca bilmektedir.

Sunucu

Değerli konuklarımız, “Aile Anayasası” oturumuna hoş geldiniz... Önce konuşmacılarımızı anons etmek istiyorum izninizle... Sayın Helvacızade Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Mevlüt Büyükhelvacıgil, Abaloğlu Holding Yürütme Kurulu Başkan Yardımcısı Sayın Oğuz Abaloğlu... Alkışlarınızla kürsüye alalım. ELOPAR Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Mehmet Sandal konuşmacılarımızdan biriydi, ancak Başbakanımızla gittiği iş gezisinde yaşadığı bir kaza nedeniyle ne yazık ki bugün aramızda olamadı. Kendisinin sağlık durumunun şu anda iyi olduğu bilgisini aldık. Bunu da sizinle paylaşmak isterim. Oturumumuzun yöneticisi Çankaya Üniversitesi’nden Prof. Dr. Alaeddin Tileylilioğlu... Keyifli bir oturum diliyorum.

Oturum Başkanı

Günaydın... Hoş geldiniz... Bu oturumumuz çok değerli iki güzide işletmenin değerli yöneticileri ve sahipleri ile üçüncü olarak da konuşmacı olarak da bendenizin iştiraki ile olacak. Üçüncü konuşmacımız biraz önce haberini aldık, üzüntülü bir kaza geçirmiş, gelememi. Ben de hem onun yerini alacağım hem de yönetmeye çalışacağım. Bazı bilgileri, bildiğim kadarıyla yaptığım bazı çalışmaları sizle paylaşmak istiyorum. Ümit ederim güzel bir gün geçiririz burada veya uzun bir toplantı geçiririz. Çünkü aile anayasası biliyorsunuz aynen terzi işi olması gereken ve şirketlere özgü olması gereken bir belge...

Bu belgeyi iki birbirinden farklı alanda çalışan şirketlerimizin ikisinden dinleyeceğiz. Umarım herkes için yararlı bir toplantı olur. Biz öncelikle Oğuz Abaloğlu Bey ile başlayalım. Buyurun efendim...

Hepiniz hoş geldiniz... Öncelikle böyle önemli bir konuyu gündeme getirdikleri ve kongre organizasyonları yaptıkları için başta Sayın Tamer Koçel hocamıza ve tüm İstanbul Kültür Üniversitesi akademisyenlerine teşekkür ediyorum. Türkiye’de ve dünyada kurulmuş olan şirketlerin büyük bir çoğunluğunun aile şirketleri olduğunu düşündüğümüzde bu kongrenin önemi çok daha iyi anlaşılıyor. Aile şirketleri esasında sadece işi kuran aileyi değil, o ülkenin ekonomisini de direkt etkileyen kurumlar olduğundan dolayı sağlıklı bir şekilde diğer jenerasyonlara aktarılması, devrolunması sadece o aile için değil, ülke için de önemli. O anlamda bu kongreyi çok önemsiyorum.

Genelde tipik bir aile şirketinden bahsetmek gerekirse, girişimci iyi bildiği bir işi kuruyor. O işi yönetiyor. O işe çok hâkim... Zaman içerisinde onun çocukları işi benimsiyorlar, onlar da işe giriyorlar ve ilk aşamada iş o ailenin odaklandığı, hayatın merkezinde olan bir konumda oluyor ve hep beraber çalışıyorlar. Başta otorite olarak saydıkları, saygı duydukları bir baba var. O baba, oğulları ve kızlarına gerekli sevgiyi gösterdiği zaman, oğulları ve kızları da aynı saygı çerçevesinde davranıyor, bu sayede kararlar, uzlaşmalı bir şekilde alınıyor. Bu durumlarda işler büyüyor çünkü işe odaklanılıyor ve herhangi bir çatışma olmuyor. Kararlar oybirliği ile veya babanın dediği şekilde alınmış oluyor. Bu zaman zarfında genellikle işte profesyonelleşme, kadrolaşma, kurumsallaşma gibi konular gündeme geliyor. Başarılı olan şirketlerde, birinci ve ikinci nesilde hem işler büyümüş, hem de belirli bir kurumsallaşma oluşmuş oluyor. Bu tabii ki

işte veya yönetimde kurumsallaşma dediğimiz bir süreci tanımlıyor.

Kurumsallaşmayı şöyle bir özetleyecek olursak; yetki ve sorumlulukların net bir şekilde tarif edildiği, bu sorumlulukların sadece anlık bir kişinin kararı ile değil, şirketin önceden belirlendiği belirli kurallar çerçevesinde değerlendirildiği bir süreç olarak tanımlıyorum. Bu bir kültürdür, çünkü neticede yetkinizi devrediyorsunuz, gücünüzü devrediyorsunuz. Çok önemli bir karar anıdır. Bu kültürü yakalamak bir olgunluk gerektirir, diye düşünüyorum. O anlamda, kurumsallaşmanın zamanı da önemli. Gerekli olduğu zaman, ihtiyaç hissedildiğinde bu sürece geçilmesinin önemli olduğunu düşünüyorum.

Biz Abaloğlu grubu olarak yönetimde biraz önce söylediğim gibi işteki kurumsallaşma konusunda oldukça iyi mesafeler kat ettiğimize inanıyorum. Dedem 1941 yılında grubumuzu kurdu. Şu anda 71. kuruluş yılımızı kutluyoruz. Ben üçüncü jenerasyonum. İkinci jenerasyon olarak babam ve amcam dedemle beraber işlerimizi büyüttüler, farklı sektörlere girdiler. Ama yaptıkları en önemli şey, özellikle ikinci nesil olarak iyi bildikleri, hâkim oldukları işlerden büyümek dolayısı ile sektöre daha hâkim olabilmek için profesyonelleşmeye gittiler. Her şirketin başına profesyonel genel müdürler atadılar ve bu şirketlerimizi 1991 yıllarında bir holding çatısı altında birleştirdiler. Bu holdingin başına da profesyonel bir CEO atadılar ve o CEO'nun başkanlığında şu anda şirketlerimizin genel müdürleri dâhil olmak üzere icraat veya yürütme kurulu diye tabir ettiğimiz kurum, tüm şirketlerimizi sorgulayan durumdadır. Tüm yetki ve delegasyon, ikinci nesil tarafından profesyonellere aktarılmış durumda... Bu yapıyla beraber, 2011 yıl sonu itibarıyla kurumumuz 2,7 milyar TL ciro yapan, yaklaşık 800 milyon TL ihracat gerçekleştiren, toplam 2.500 kişinin çalıştığı, dört farklı ülkede üretim yapan, beş farklı sektörde (bakır, kağıt, ambalaj, tekstil, enerji) bulunan bir şirket haline geldi.

Grubumuz içerisinde Erbakır gibi Anadolu'nun en büyük şirketi unvanını almış, Dentaş gibi mukavva sektöründe öncü bir kuruluş olan, aynı zamanda halka açık bir şirket olan yatırımlarımız da vardır. Dentaş aynı zamanda 2008 yılında kurumsal yönetim derecelendirme puanı alan Anadolu'daki ilk şirkettir. Ben bunu da çok önemsiyorum. Neticede, yönetimdeki kurumsallaşmanın bir göstergesidir. Çünkü şirketinizin içerisinde ailenin dışında başka hissedarların da olması, sizi aile olarak diğer hissedarlara karşı bir hesap verme mecburiyetinde bırakıyor. Bunu olumsuz bir şey olarak söylemiyorum. Şeffaflık getiriyor. Bu anlamda bu size kurumsallaşmada çok daha iyi bir seviyeyi kabullenmenizi, kurumsallaşmanın çok daha hızlı bir şekilde gerçekleşmesini sağlıyor. Bu konuda, yönetimde yapmış olduğumuz kurumsallaşma çalışmaları ve tecrübelerimizin, aynı zamanda ailemizin kurumsallaşması konusunda da bize yardımcı olduğunu düşünüyorum.

Yine tipik bir aileden gidecek olursak, artık ikinci nesil işleri büyüttü, profesyonelleşti, kadrolaştı, ama bundan sonra ikinci neslin çocukları eğitimlerini tamamladılar ve işlere döndüler. Her biri de, iki kardeşin çocukları bir başka deyimle kuzenler olarak aynı işte çalışmaya başladılar. Yetkinliklerine göre bazı görev dağılımları oluyor. Fakat yönetime talip oluyorlar. Herkes kendi görüşünü bir şekilde söylüyor. İşte, tam bu jenerasyon, bu nesil artık aile şirketlerinde bir dönüm noktası, tehlikeli bir viraj olarak karşımıza çıkıyor. Çünkü birinci ve ikinci jenerasyonun bir arada çalıştığı dönemde çatışmalar az oluyordu ama üçüncü jenerasyona geldiğimiz

zaman biraz daha farklı konular gündeme gelebiliyor. Farklı fikirler, farklı kültürler daha fazla ortaya çıkıyor çünkü herkes eğitimi başka okullarda olmuş olabiliyor.

Bu üçüncü jenerasyon gerçekten önemli bir viraj... İşte bu virajı atlatabilmenin en önemli araçlarından birini, aile anayasası olarak görüyorum. Aile anayasası neticede ailenin kurumsallaşmasıdır. Ailenin kurumsallaşması da, işle aile arasındaki ilişkilerin belirli kurallara bağlanmasıdır. Ailenin kurumsallaşmasından bunu anlayabiliriz. Aile anayasası ile ilgili olarak, işimiz gerçekten zor. Nasıl zor? Çünkü burada yönetimdeki kurumsallaşmadan biraz daha farklı olarak ailede artık duygular işin içine giriyor. Duyguların girmesi işi daha karmaşık hale getirebiliyor. Çünkü yıllardan beri bir aradasınız ama bazı konuları konuşmamış olabiliyorsunuz. Haydi, bunu kurallara bağlayalım, bunları açık, şeffaf bir şekilde konuşalım dediğiniz zaman, akıllardaki hiç konuşulmamış, soru işaretleri olan konular bir anda masaya yatırılabilir. Tabii burada kırılganlıklar da söz konusu olabiliyor. Bu da gerçekten aşılması güç bir süreç...

Biz bunu da düşünerek üçüncü bir kişinin dışarıdan farklı objektif yaklaşabilen bir kimsenin bize yardımcı olabileceğini düşündük ve sürecimizin başında bir danışmanla beraber çalışmaya karar verdik. Aradan geçen zaman zarfında bugün bulunduğumuz noktada bu konuda doğru bir karar aldığımızı söyleyebilirim.

Biz anayasa sürecimize başlarken, "ailemiz ve işimiz vazgeçemeyeceğimiz iki değerimizdir" sloganımızla başladık. Bundan şunu kast ediyorum: Ailemizin birlik ve beraberliği her şeyden önemli... Ailemiz uzun yıllar birçok farklı jenerasyon geçmesine rağmen yaşamalı. Öncelikle bu değerimizi kabul etmeliyiz diye fikir birliğine vardık. İkinci olarak da ailemize ve ekonomiye bu kadar katma değer sağlayan işlerimizin de devamlılığını sağlamalıyız diye düşündük. İşte bu iki oluşumun birbiriyle çatışmadan bir arada yaşaması oldukça önemli...

Aile anayasası yapmayı düşünen, katılımcılarımız içerisinde olan ailelerin, bence bunu kabullenmeleri gerekiyor. Hem aile hem iş ikisi de önemli ama ikisinin arasında bir dengenin, bir kurallar manzumesinin bulunmuş olması gerçekten her türlü kafalardaki soru işaretini gidebiliyor ve sağlıklı bir süreç yaşanıyor.

Bu noktadan itibaren aile anayasamıza biz nasıl yaklaştık, bu süreci nasıl götürdük, biraz ondan bahsetmek istiyorum. Çünkü anayasanın içerisinde neler olduğundan ziyade, nasıl yaptığınız da bence oldukça önemli. Bizler aile anayasamıza 2008 yılında başladık. Bakıldığı zaman dört yıllık bir süreç geçmiş. Bu oldukça uzun bir süre... Danışmanımızla da konuştuğum zaman hemen hemen en uzun geçen sürelerden bir tanesi olduğunu o da söylüyor. Ama biz burada bu sürece başlarken uzun olacağını biliyorduk ve zaman planlamamızı ona göre yaptık. Buradaki en büyük düşüncemiz, biz raflarda duracak bir anayasadan ziyade herkesin benimseyeceği, bunu içselleştireceği bir anayasa yapalım, bununla ilgili de herkes görüşlerini bildirsın, oybirliği ile çeşitli kuralları yazalım, kararları alalım diye düşündük. Bunun için ilk başta kurucu aile konseyi diye isimlendirdiğimiz bir kurul oluşturduk. Bu konsey ikinci ve üçüncü jenerasyondan eşit sayıdaki üyelerden oluşuyor. Bu sayede ikinci jenerasyonun bilgi ve tecrübelerini ama üçüncü jenerasyonun da gelecekle ilgili vizyonlarını harmanlayabileceğimiz, herkesin görüşlerinin aktarılabilirdiği bir konsey olmasını arzu ettik. Bu konseyin oluşturmuş

olduğu anayasa onaylansın, şeklinde yaklaştık.

Tabii bu gerçekten zaman alıcı bir süreç oluyor, çünkü oybirliği dediğiniz zaman ilk yaptığınız toplantılarda karar alınamayabiliyor. İkinci hatta üçüncü oturumlarda karar alınıyor. Bu zaman kaybına sebep olabiliyor ama baktığımızda ailemizin kısa vadedeki kazanımları yerine biz uzun vadedeki kazançlarını, elde edecek olduğumuz kazançları düşünelim diyerek dört yıl geçirdik. Bu yılın sonlarına doğru artık bitirmeyi ümit ediyoruz. Belki dört yıl geçirmiş olacağız ama ailemizin dördüncü hatta beşinci jenerasyonlarına da kalıcı bir anayasa vermiş olacağımızı düşünüyorum.

İlk ana gündemi konseyin, işle aile arasındaki ağırlığı belirlemek oldu. *“İş mi öncelikli, aile mi öncelikli?”* Tabii ki biz burada iş ağırlıklı bir anayasa belirledik. Bununla şunu kast ediyorum, bir denge olması lazım. İş olmazsa neticede ailenin gelir kaynağı da olmamış olacak. Ama ailenin bazı beklentileri de var. O beklentileri de bir şekilde karşılamak gerekiyor. İşte bunun bir dengesini yapmanız lazım ki hem işiniz sağlıklı bir şekilde uzun yıllar devam etsin hem de ailenizin ihtiyaçları bir şekilde giderilmiş olsun. O anlamda bunu da çok önemsiyorum aile anayasası yaparken.

Bundan sonraki süreçte ise karar organlarını belirledik. Aile meclisi ve aile konseyi diye iki birim oluşturduk. Aile meclisi, kan bağından gelen aile fertleriyle beraber, aileye evlilik yoluyla gelen gelin ve damatların da katıldığı esas karar organımız, aile konseyinin yapmış olduğu tüm aktiviteleri sorgulayan, onları denetleyen ve kararları alan bir kurul... Aile konseyi ise kan bağından gelen aile fertlerinden oluşan, hazırlanmış olan aile anayasasının devamlılığını sağlayan unsur... İşle aile arasındaki işimiz derken holdingimizin yönetim kurulu ile ailemizin fertlerinin taleplerini belirli toplantılarla, periyodik toplantılarla aktaran hissedarların temsilcisi konumundaki bir konsey. Aile konseyine aynı zamanda, istihdamla ilgili, gençlerin yetiştirilmesiyle ilgili bazı sorumluluklar da atadık ki, dördüncü jenerasyon gelirken şirketlerimizin içerisindeki yapacak oldukları stajları, eğitimleri hazırlamak anlamında aile konseyine bazı görevler verdik.

Burada tabii esas önemli olan konu aile ile işin ayrılmış olması... Bir başka deyişle holdingin tamamen bağımsız bir şekilde profesyonel yöneticilerle veya ailenin yetkin olan yöneticileriyle yönetilmesi... Aile konseyi hiçbir şekilde icraatın içerisine karışamayacak ama hissedarların görüşlerini bir şekilde holdinge aktaracak. Holding Yönetim Kurulu nihai kararı verecek. Burası oldukça önemli, bu aradaki o ince çizginin net bir şekilde tarif edilmesi gerekir diye düşünüyorum. Bu iki karar organımızla hem ailemizi hem de işle aile arasındaki ilişkilerimizi yöneteceğiz. Tabii ki bu zor bir süreç... Neticede kültürünüzü bir şekilde kâğıda aktarmaya çalışıyorsunuz. Gelecek jenerasyonların anlaması için oldukça net bir şekilde kurallar manzumesi yazmaya çalışıyorsunuz. Ama demokratik bir ortamda, tüm diğer işlerimizde olduğu gibi, bu işimizde de herkesin fikirlerini aldığımız, oy birliğiyle kararların alındığı bir ortamda bence her şey tartışılmış oluyor. En ince detayına kadar, riskler neler olabilir, onlar görüşülüyor.

Bizim şu anda yaşayan bir anayasaya sahip olduğumuzu düşünüyorum. Üçüncü nesil olarak bunu kendi içimizde benimsedik, günlük yaptığımız işlerimizde dahi anayasada konuştuğumuz konuları uyguluyoruz. Zaman olarak belirli bir zaman geçirdik ama en büyük avantajı da orada sadece duran bir anayasa, akıllara geldiği zaman açalım bakalım şeklinde bir ana-

yasa değil, bizzat bizlerin de katkılarımız olduğu için bunu yaşayan bir anayasa olarak değerlendiriyorum. Ve bunun çok önemli olduğunu düşünüyorum. Kurucu konseyin anayasa ile ilgili son birkaç politikası kaldı. Onları da tamamladıktan sonra aile meclisine sunacak ve son aşamaya geldikten sonra da bu senenin sonunda aile anayasamız zaten şu anda yürürlükte ama en azından bitmiş olacak.

Aile anayasası yapmayı düşünen kişilere son birkaç not... Mutlaka ailenin içerisinde bir ortak fikir birliği, aile anayasasıyla ilgili ihtiyacın olduğu konusunda bir fikir birliğinin oluşması lazım... Eğer şu anda o fikir birliğinde değilse diğer aile üyeleri, mutlaka çeşitli danışmanlarla, farklı insanlarla neden bunun ihtiyaç olduğu mutlaka tartışılmalı, konuşulmalı ve herkes aynı seviyede olmalı. Biraz önce bahsettiğim gibi tüm jenerasyonların, ilgili herkesin fikirlerinin alınması lazım. Bunu birkaç kere vurguluyorum çünkü bence bizim en büyük artılarımızdan bir tanesinin bu olduğunu düşünüyorum. İkinci ve üçüncü jenerasyonların mutlaka fikirlerinin bu anayasada olması gerekir. Ve işin gerçek sorumlusunun yönetim kurulu olduğu unutulmamalı ama yönetim kurulunu atayan kimsenin de aile konseyi olması bence aile konseyinin içerisindeki olan fertlerin işle ilgili kararlarda bulunduğu pekişmesine sebep oluyor. O konuda da aile konseyine böyle bir yetkinin verilmesi de önemli. Çünkü bizzat icraatın içerisine karışmaktansa esas icraatın kararlarını alacak olan profesyonellerin atamış olduğu kimsenin de aile konseyi olması bu bakımdan önemli.

Bunun haricinde eğitim politikası, istihdam politikası gibi çeşitli politikalarımız var. Bu politikalarda da gelin ve damatların hiçbir şekilde şirketlerimizde çalışmamasını ve eğitimin belirli bir düzeyde olduktan sonra ancak şirketlerimizde çalışabilmesi gibi konularımız var. Bunları da önemsiyorum. Abalıoğlu ailesi olarak bu süreçte en başarılı olduğumuz bölümün de biraz önce söylediğim gibi oy birliği ile karar alınan bir anayasa olduğunu düşünüyorum. Sorularınız olursa cevaplamaktan memnuniyet duyarım. Teşekkür ederim.

Oturum Başkanı

Teşekkür ederiz. Çok güzel bir çalışma olduğunu ben de itiraf etmek istiyorum ama önce bütün konuşmacıların konuşmalarını bitirmelerini bekleyeceğiz. Sorularımızı daha sonra istediğimiz kişiye iletirsek daha iyi olur. Çünkü konu bir tane... Onun için bekleyebiliriz.

Teşekkür ederim. Şimdi ikinci konuşmacımız Sayın Dr. Mevlüt Büyükhelvacıgil bize yine bu konuda fikirlerini, bilgilerini aktaracaktır.



Dr. Mevlüt Büyükhelvacıgil
Helvacızade Yönetim Kurulu Üyesi

1961 yılında Konya’da doğan Mevlüt Büyükhelvacıgil, Konya Ticaret Lisesi’nden mezun oldu. Basil Patterson College Scotland’da lisan eğitimi aldı. Selçuk Üniversitesi İşletme Bölümü ve Eskişehir Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümü’nde lisans eğitimi tamamladı. Yüksek Lisans çalışmalarını ABD Preston Üniversitesi’nde Fonksiyonel Yağlar, Doktora tezini de yine Preston Üniversitesi’nde “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Anayasa Uygulamaları” konusunda gerçekleştirdi.

Küçük yaşlardan itibaren aile şirketlerinde babası Kadir Büyükhelvacıgil ve Ağabeyi Tahir Büyükhelvacıgil ile birlikte gıda üretiminde bulundu. Gıda toptancılığı ile pek çok ulusal ve uluslararası markanın distribütörlüğü ile devam eden iş hayatında Aile Meclisi kararı ile 1988 yılında ZADE Yemeklik Yağ Rafinasyon Tesislerinin kurulmasına öncülük etti. Konya’nın ilk tohumdan yağ elde etme, rafinasyon ve soğuk pres tesisi olma özelliğine sahip üretim tesislerinde ayçiçeği, mısır, soya, sızma, rafine ve riviera zeytinyağı, karma prina yağı, fındık, pamuk, üzüm çekirdeği, palm Türkiye’de ilk kez kanola ve yer fıstığı yağı, dünyada ilk kez nar çekirdeği yağının rafinasyonu gerçekleştirildi.

2003 yılında PLC otomasyon sistemleri ile insan hatasından bağımsız yüksek teknolojlili ikinci Yağ Rafinasyon ve Entegre Tesislerinin kurulmasında da ilk tesiste olduğu gibi teknik genel müdür ve proje lideri olarak görev aldı. 2007 yılında “Sağlıklı Yaşama Destek” adı ile başlattığı Sosyal Sorumluluk Projeleri kapsamında ürün çeşitliliği açısından bir ilki gerçekleşt-

tirerek ZADE Naturel, ZADE Organik ve ZADE Vital markası ile doğal besin destek ürünlerini tüketiciyle buluşturmuş ve beş kıtada 60 ülkeye ihracat yapma başarısını göstermiştir.

Sektöründe ve pazarda pek çok ilke imza atarak öncü olunmasını sağladı. Proje liderliğini üstlendiği ve kurulduğu günden itibaren kalite ve hijyenden ödün vermeden üretimi gerçekleştiren ZADE Rafinasyon ve Soğuk Pres Yağ Üretim Tesisleri; Türkiye'de ilk ISO 9002 Kalite Yönetim Sistemi, ÇED Çevresel Etki Değerlendirmeleri, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, OHSAS 18001 Çalışan Sağlığı ve İş Güvenliği Sistemi, ISO 17025 Laboratuvar Yeterlilik Sistemi, ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Sistemi, BRC-Food Gıda Güvenliği Sistemleri Mavi Bayrak, ISO 22000 Gıda Güvenliği Sistemini ise dünyada sektöründe ilk kez uygulayan firma olmuştur. Helal, Kosher Gıda Sertifikalarının alınmasına öncülük ederek farklı dini hassasiyetlere hitap eden ZADE'nin müşteri nezdinde tercih edilen güvenilir bir marka olmasını sağladı.

Üniversite ve Sanayi işbirliği ile gerçekleştirilen Ar-Ge çalışmaları ulusal ve uluslararası kongrelerde sunulan pek çok başarılı bilimsel yayın haline gelmiş, katma değer sağlayan ürünlere dönüştürülmüştür. Kurucusu olduğu ZADE Yağ Rafinasyon ve Soğuk Pres Tesisleri Avrupa Kalite Vakfı tarafından 2003 yılında Mükemmellikte Yetkinlik ile ödüllendirilmiş tesisler, sektöründe ilk ve tek olma özelliğini hâlâ korumaktadır.

TOBB Kimya Sektör Meclisi Üyeliği ve Ar-Ge İnovasyon Kurulu Başkanlığı, Tarım Bakanlığı Yağlı Tohumlar Destekleme Kurulu, Bitkisel Yağ Sanayicileri Derneği (BYSD) Yönetim Kurulu, Konya Sanayi Odası Yönetim Kurulu ve Meclis Üyeliği, KALDER Kalite Vakfı, Malaysian Palm Oil Board (MPOB), American Soybean Association (ASA), Trafik Kazaları Koruma Derneği Kuruculuğu, Mezarlıklar Vakfı Kurucu Üyeliği, Selçuklu ve Meram Anadolu Lisesi'nde Dernek Başkanlığı ile pek çok sivil toplum kuruluşu ve eğitim kurumunun yönetiminde çeşitli görevlerde bulunan, dergi ve gazetelerde editörlük ve ekonomi yazarlığı yapan Mevlüt Büyükelvacıgil halen Helvacızade A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi ve ZADE Vital Genel Müdürü olup, evli ve beş çocuk babasıdır.

İstanbul Kültür Üniversitesi'nin değerli yöneticilerine, tatil gününde buraya gelip bizi dinleyenlere öncelikle sevgi ve saygılarımı iletiyor ve hoş geldiniz diyerek başlamak istiyorum. *"Ailece güzel bir gelecek için aile anayasasını"* konuşmak üzere bir araya gelmiş bulunuyoruz. İsmim Mevlüt Büyükhelvacıgil...

Bir aile şirketi olarak biraz şirketimizden bahsetmek istiyorum. 1888 yılında kurulmuş bir şirkettiz. Evliya Çelebi 1650 yılında seyahatnamesine şöyle bahsediyor: *"Konya'nın helvacıları, civan gençleri meşhurdur."* Konya'daki helvacılardan ve *"helvayı döverek yedirirler"* ifadesi ile de Konya helvasının üretiminden bahsediyor. Dün de farkındaysanız çok güzel bir plaket töreni olmuştu, baktığımızda helvacılar, lokumcular, şekercilerimiz plaketlerini aldılar. Demek ki gıda sektörü çok güncelmiş o dönemlerde... İşte benim dedem de 1888 yılında helvacılıkla işe başlamış. Kısa sürede Helvacızade olarak anılmaya ve çağırılmaya başlanmış. Soyadı kanunu çıktığı zaman, *"Helvacızade gibi isimler Osmanlıyı çok çağırıştırıyor bu zadeleri soyadlarından kaldıralım"* demişler ve yeni soyadları belirleme çalışmaları başlamış. Bunun üzerine, Konya'nın helvacılarını çağırmışlar. Dedem ve bütün helvacılar sıralanmış ve helvacıların her birine kaç kilo helva ürettikleri sorulmuş. Dedem o gün 800 kilo ile Konya'nın en yüksek tonajlı helvasını üreten kişiymiş. Dedeme demişler ki; *"Senin üretim kapasiten çok fazla, tonajın büyük senin soyadın Büyükhelvacıgil olsun"*. Soyadımızı böylece almışız fakat amcam ve babam soyadımızın ölmemesi için Helvacızade ismini, ticari unvanımız olarak belirlemişler ve şirket adımız Helvacızade olarak kalmış.

Bir aile şirketi olarak ben üçüncü nesli temsil ediyorum, dördüncü nesilden kızım Sıdika Büyükhelvacıgil de bugün bizlerle birlikte. Ailemizin dördüncü nesli şu anda işin başındalar, biz de görevleri devretmeye başladık. Biz de babamızdan işleri enteresan bir şekilde devraldık. Babamız çok ileriye gören, gerçekten girişimci bir ruha sahip birisi. Ben 15, ağabeyim Tahir Büyükhelvacıgil 18 yaşındayken, babam bir gün; *"Haydi çocuklar bir yere gidiyoruz"* dedi. Biz; *"Hayırdır baba nereye gidiyoruz?"* dediğimizde notere geldik. Babam notere çocuklara yani bizlere yetki vermek istediğini söyledi. Noter konuyu anlamadı tabii ki ve *"Ne yetkisi?"* diyerek sordu. Babam; *"Ne yetkim varsa tamamını çocuklarıma vermek istiyorum"* dedi. Noter şöyle bir baktı; ben 15 yaşındayım, ağabeyim ise 18 yaşında. *"Kadir Bey bir görüşelim sizinle"* dedi ve babamı içeri odaya aldı. Baktım hararetli bir konuşma yapıyorlardı. Noter dedi ki; *"Hayır böyle bir şey yapamazsın yani 15 yaşında çocuğa yetki veremezsin, taşıyamaz bu çocuk!"* (Bu arada Noter vefat etti mi bilemiyorum, etmediyse Allah uzun ömürler versin.) Babam ise çocuklarına güvendiğini ve 15 yaşında olsam da yetki vereceğini belirtti ve sonunda onun dediği oldu. 15 yaşındaki ben ve 18 yaşındaki ağabeyim işte o gün yetkileri tam kapsamlı bir şekilde aldık. O gün bugündür işlere devam ediyoruz.

Dünkü oturumlarda da çocukların işin başına erken gelip gelmemesi yoğun bir şekilde soruldu. Biz çok küçük yaşlarda çalışmaya başladık. Reçel imalatımız vardı ve babamız bizi 7-8 yaşından itibaren yanında götürürdü. O dönemde babamız önümüze bir bakır kazan koyar, elimize bir çivi verir ve kayısının, vişnenin çekirdeğini çıkartırdık. Gül reçeli yapılacaktır yine biz gülün başını ayıklardık ve babam da onlardan reçel yapardı. Çocuk yaştan başladık ve daha sonra teraziye öğrendik. O dönemlerde bisküviler bugünkü gibi kutularda değil, teneke

kutulardaydı. Teneke kutuları alırdık. Helvalar leğende yapılırdı, plastik ambalaj yoktu. Leğenleri depozitolu alırdık ve biz yıkardık. Aynı zamanda lokum da yapardık, lokumun sandığını çakardık. Lokum sandığının darasını alırdık. Çok küçük yaşta mutfakta yetismeye başladık, dükkânın nasıl süpürüleceğinden, kolonyanın nasıl tutulacağına dair tüm eğitimleri aldık. Basket oynamaya bazen okulda kalırdık, babam hemen müdüre telefon açar bizim gelmediğimizi söyler ve nerede olduğumuza baktırırdı. Gerçekten sert ve zor koşullarda büyüdük ama bugün babamıza gerçekten şükran duyuyorum. Çünkü bugün baktığımda bizleri gerçekten iyi yetiştirdiğini görüyorum ve biz de evlatlarımızı aynı şekilde yetiştiriyoruz.

Babam şu anda 80 yaşında ve işinin başında, her zaman gelip gidiyor. Bazen sabah saat 7.00'de kalkıp ofisi ve fabrikayı arıyor. Dolayısıyla babam hala işin başında... Biz de ağabeyimle inanılmaz yoğun bir tempoda her gün 17 – 18 saat çalıştık. Yaklaşık 29 yıldır evliyim. Hanım hep söyler, 20-25 yıl boyunca pazar sabahları saat 8.00'den sonra beni evde hiç görmemiş yani sadece son 3 – 4 yıldır pazar sabahları evde kahvaltı yapan birisiyim ben. Onun dışında sabah saat 5.00 – 6.00'da işe gidip akşam saat 21.00 – 22.00 – 23.00 – 24.00'te dönen bir yapıyla çalıştım ve çalıştık. Bunun karşılığında işlerimizi gerçekten geliştirdik.

35 metrekaleden ibaret helvacı dükkânımızda, babamla beraber aldığımız dükkânda 200 metrekareye daha sonra 2.000 metrekareye çıktık. Bugün 102.000 metrekarelik açık ve 42.000 metrekarelik kapalı bir alanda dünyanın en yüksek teknolojisine sahip bir yağ tesisini işletiyoruz, 5 kıtada 60 ülkeye ihracat yapıyoruz. Türkiye'nin tüm illerinde satış örgütümüz bulunuyor ve Zade Tesisleri'nde dünyanın önde gelen bitkisel yağ üreticisi konumundayız. Aynı zamanda Türkiye'deki mağazalar zincirinin %70 üretimini gerçekleştiriyoruz. Pek çok zincir markete de kendi markaları ile fason olarak hizmet vermenin yanı sıra kendi markamızla da satış yapıyoruz. CarrefourSA'nın zeytinyağı markasını üretiyoruz. BİM, Tesco – Kipa, Real ve Metro'ların ürünlerini yine biz üretiyoruz.



Şirketimizden bu kadar bahsettikten sonra aile şirketleriyle ilgili çalışmalarına neden başladığımı anlatmak istiyorum. 2001 yılında çok sert bir kriz geçirdik. Gerçekten bu kriz bütün şirketleri 10 yıl geriye götürdü. O dönemde yani 2003 yılında, başbakanın özel talebiyle ve hükümetin aldığı bir kararla 10 ilde 10 tane şirketin mutlaka ayağa kaldırılması isteniyordu ve 10 il seçilmişti. Bu iller arasında Gaziantep, Konya, Kayseri gibi iller bulunuyordu. Hükümet, 10 ilden 10 işletmeye yaklaşık 5 milyon dolarlık bir destek verdi. Destek kapsamında danışman şirketlerin kurumlara giderek onları ayağa kaldırma çalışması da bulunuyordu. O dönemde -isini

vermek istemiyorum- Amerika'dan gelen bir şirket aile şirketlerinde anayasa konusunu anlatmaya başladı ki ben çok ilgilendim ve programa katılmak istediğimi belirttim. O günlerde KOBİ'ydik ve çalışma KOBİ'lere yönelikti. Fakat hayretle aile şirketlerinde anayasayı anlatan kişinin aslında bize ISO 9000'i anlattığını gördüm. Halbuki biz ISO 9000'i 91 yılında Türkiye'de ilk

defa uygulayan şirket olarak orayı çoktan geçmiştik. Ben bunun üzerine bu konuyu kendime ev ödevi olarak algıladım. 2003 yılından itibaren - çok değerli Prof. Dr. Tamer Hocam bilir kendisiyle 8. ortak yılımız- kongrelerin tamamına katıldım ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası kitabımı kaleme aldım.



Türk insanı olarak genellikle okumayı çok sevmiyoruz, belki vaktimiz olmuyor ya da bahane bulabiliyoruz. Bu yüzden kitabımın daha renkli olmasını amaçladım ve değerli karikatürist Sn. Bülent Arabacıoğlu'na başvurdum. Gırgır'ı çıkartan ve Kent Gıda'nın sakız markası Tipitip'in karakterini oluşturan Arabacıoğlu, Kent Gıda aile şirketi içinde de bulunmuş olan bir üstattır. Sayın Bülent Arabacıoğlu ile buluştuk ve kendisine kitabıma karikatürler koyarak kitabımı daha okunur hale getirmek istediğimi söyledim. Kendisini Konya'ya davet ettim ve Konya'da 2 gün boyunca Değerli Bülent Arabacıoğlu ve Dr. Zeliha Üstün ile

birlikte çalıştık. Yazdığım kitap üzerinden paragraf paragraf geçtik. Kendimi, ağabeyimi, profesyonelleri, hatalarımızı, doğrularımızı yaptıklarımızın hepsini aktardım. Bu şekilde paragraf paragraf kitabın üzerinden geçtik.

Amacım yazdıklarımı karikatürle görselleştirmek ve insanların daha kolay anlamasını sağlamaktı. İşte bugünkü sunumunda da kitabımı renklendiren bu karikatürlere yer verdim. Şimdi izninizle sunumuma başlamak istiyorum.



Aile şirketleri, aile ferdinin ya da fertlerinin bireysel gayretleri ile kurulan küçük işletmelerdir ve zaman içinde yeni katılımlarla büyür ve genişlerler. Aslında buradaki karikatürde görüyorsunuz gerçekten aile fertlerinin bazıları büyük yükler alırlar ve çok büyük yükler taşırlar. Ama bu kişilerin yorulmaya ve yorulduk demeye hiç hakları yoktur. Çünkü o görevi ve misyonu üstlenmişlerdir. Her ailede böyle birileri çıkar ve bunu taşıyanlar da gerçekten zevkle taşırlar. Bu her ailede mutlaka vardır.

Benim de kitabımda yer verdiğim ve Oğuz Abaloğlu Kardeşimin de konuşmasında dile getirdiği istatistiklere göre; Dünyada aile şirketleri genellikle 1. ve 2. nesil sonrası, %30'u ikinci nesilden son ra, %14'ü üçüncü nesil sonunda dağılıyor, **%3'ü de dördüncü nesle** ancak devredebiliyor. Evet biz Helvacızade ailesi olarak bu %3'lere girmiş bir aileyiz. Aile anayasasını

yaklaşık 7 yıllık bir süreçte kurduk. Aile anayasasıyla ilgili bütün bireylerin mutabakatını sağladık. “*Aile anayasası neden gereklidir, ne işe yarar ve nasıl hazırlanır?*” Bu soruların cevaplarını hem teorik hem de pratik olarak çok net bir hale getirdim. Kitabı yazarken de insanların okuyabileceği net birkaç sayfaya düşürdüm. O sayfaların açılımını sizinle paylaşmak istiyorum.

AİLE ANAYASASI NEDEN GEREKLİ?

Aile şirketleri hissedarlığı doğuştan elde edilen bir haktır. Evet, çocukluktan bir hak elde ediliyor. Buna karşın şirket yöneticiliği ise **ehliyet ve liyakat** gerektiriyor.

Şirket yöneticiliğinde liyakati anlatırken leyleklerin V şeklinde uçuşu ile simgeleştirmeyi çok seviyorum, bu bölümde de karikatür olarak bunu kullandım. Kuşların bu uçuşunu bilirsiniz, burada bir birliktelik ve bütünlük vardır. Kuşların önündeki başkandır ve o her kanat çırpıtığında bir arkadakine sinerji yaratır ve bu şekilde uçuş menzillerini % 71 oranında uzatırlar. Böylece tek başına gidebilecekleri maksimum yolu, grup halinde neredeyse ikiye katlarlar.

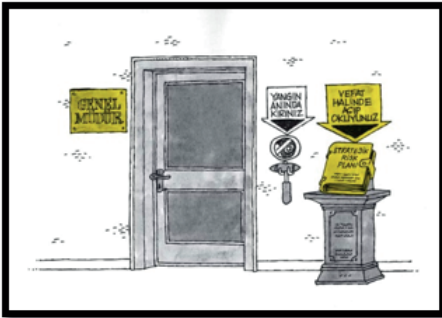


Yorulan başkan görevi bir sonrakine devreder. Bu değişiklik sürekli yapılır. Aslında bu çok sistematik bir yapıdır. Ben de aile şirketlerini bu sistematığe benzetiyorum ve çok destekliyorum. Gerideki kuşlar ötekileri daha hızlı gitmek üzere bağırarak uyarır ve **takım ruhu ile ivme kaybetmeden hedefe doğru hızla ilerlenir**. Yine kuş sürülerinde bazen bazısı hastalanır, bazısı yaralanır düşer, bu tarz durumlarda sürüden iki kuş ayrılır ve yaralı kuşun başında bekler. Bekleyen kuşlar yaralı olanı kaldırabiliyorsa kaldırır ve beraber uçarlar, sürüye katarlar.

Yaralı kuş kalkamıyorsa da diğer kuşlar ölünceye kadar onu yalnız bırakmazlar. Bu davranış aile şirketleri için de çok önemlidir. İşte bu sistematik için aile anayasası çok gereklidir.

Aile Anayasası zamanı geldiğinde görevini **memnun ve güvenle gelecek kuşaklara devredebilmeyi sağlar**.

Aile anayasası şirketin **geleceğini şansa bırakmaz**. Şirket yönetimi yazı tura atılarak karar verilecek bir yapı değildir.



Aile anayasası şirketlerin kurumsallaşması için önemli bir adımdır. Herkes için farklıdır. Aynı şekilde kurumsallaşma da şirketler özelinde farklılaşır...

Kurumsallaşma iyi bir yönetimdir, iyi bir planlamadır. Aslında bir yönetim ve iyi yapılanmanın içini iyi doldurmak lazım... Kurumsallaşmayı ve iyi yönetimi mutlaka sürdürülebiliyor olmamız lazım. Kurumsallaşma, doğru yönetilen bir şirkette mutlu aile, profesyonel yönetim, performans ölçümü ve şirket güvenirliliğidir.



Bu durumu bir orkestraya benzetebiliriz. Liderler yani şirketin kurucuları orkestrayı yani şirketi iyi idare edebiliyor olmalı ki farklı sesler çıkmasın ahenk dolu tek bir ses oluşsun. İşte bu karikatür onu resmediyor.

Aile anayasası; **mali kaynakları ve insan kaynaklarını zamanında, doğru yönetmeyi sağlar.**

Şirket prensiplerinin hissedarlar için bağlayıcı olmasını sağlar. Gerçekten bir anayasanız yoksa bilimsel bir yapı oluşturmamışsanız, profesyonellerle şirketinizi güçlendirmemişseniz tehlike var demektir ve yaygın bir şekilde görülmektedir.



Aile anayasası, aile üyeleri arasındaki **ilişkileri düzenler ve yönetimde sürdürülebilirlik** sağlar. Aslında herkesin arkasında gizli bir egosu farklı bir yapısı vardır. Buna çok dikkat etmek gerekir.



Şimdiki karikatür beni ve oğlumu gösteriyor aslında. Burayı yeni nesillerin şirketlerde çalışmaları açısından çok önemsiyorum. Üç kızım, iki oğlum var. Büyük oğlum Kadir Taha Büyükhelvacıgil, Bilkent Üniversitesi'ni bitirdi ve Amerika'da 3 yıl kaldı. Kızım Sıdika Büyükhelvacıgil Koç Üniversitesi Kimya – Biyoloji Mühendisliği 3. sınıfta okuyor, küçük oğlum Ramazan Büyükhelvacıgil ise lise 3'te ve hafızlığa çalışıyor. Diğer kızım Hale Feyza Büyükhelvacıgil Anadolu Lisesi birinci sınıfa gidiyor, en küçük kızım Naime Berre Büyükhelvacıgil ise ilkokul üçüncü sınıfta...

Çocukları çok iyi yetiştirdik fakat aslında bizim dönemimizdeki gibi yetiştirmedik. Onlarının döneminin beklentilerini de önemsedik, onları hep dinledik. Aile anayasası **bilgi sahibi olmada fikir sahibi olan yeni nesillerin** iyi bir yönetim ve iyi bir yönetici olmaları için çıkmaları gereken basamakları belirler. Yani burada tecrübeli bir nesil, üçüncü veya ikinci nesil bir şey söylüyorsa onu dinlemek gerekiyor.

Ekrandaki tabloda göreceğiniz gibi kişilerin belirli yaş dönemlerinde farklı öncelikleri bulunuyor.

EVRE	YAŞ	ÖNCELİKLERİ *
Bireyleşme	22-27	Rüyalar (Hayat / Meslek)
İlerleme	28-35	Anne - Babadan ayrılık
Gerçekleştirme	36-45	Rüyalara Odaklanma
“Geçiş”	46-55	“Talihin Şuuru” Hedef düzenleme
Bilgelik	55+	Yol gösterme / Paylaşma / Dinleme



* Dr. Yankı Yazgan

Bu aslında aile şirketlerinde kuşaklar arasındaki kavgaları durdurabilecek bilimsel bir çalışma. 22-27 yaş aralığında insanlar gerçekten rüyalarda oluyor ve o dönemden hepimiz geçtik.

İlerleme dönemi, 28-35 yaş arası, anne-babadan ayrılma, evini kurma, kendi ailesini kurma dönemi...

36-45 yaş arası ise rüyalara odaklanma dönemi...

46-55 yaş arası talihin şuuru olarak adlandırılıyor ve hedef düzenleme olarak belirtiliyor yani kişi ilk yaptıklarında doğru bir hedefe gitti mi gitmedi mi bunun tespiti... İşte o dönemde de, 46-55 yaş arasındaki hedefleri tekrar düzenliyor ve rotasını belirliyor.



Daha sonra ise bilgelik dönemi geliyor. Kişi 55 yaşını aştıktan sonra, artık emekli oluyor, yol gösterme, paylaşma ve dinleme evresine geçiyor. Hem çocukları dinliyor, yol gösteriyor hem de paylaşımda bulunuyor. Bugün kuşaklar arası çatışmaya baktığımızda ve bu tabloya göre incelediğimizde yeni nesli eleştirmememiz gerektiğini, bizim de onun yaşındayken aynısını düşündüğümüzü görüyoruz. Aynı şekilde çocuklar da bizleri eleştiriyorsa, kendilerinin de bizim yaşımıza gelince aynı şekilde düşüneceklerini idrak etmeleri gerekir.

Başka bir başlığımız ise, aile anayasasının ailevi bağlardan doğan hissedarlığın şirketin yüksek çıkarlarının önüne geçmesini engeller. İşletme ailenin kontrolündeyse, ailenin çıkarlarından dolayı kötü etkilenebilir

ve bir anda ailenin batırıldığı şirket haline dönebilir. Bunun önüne geçebilmek için aile yönetiminde olmalı mı, profesyonellerle entegrasyon nasıl sağlanmalı, bu gibi konuların standardize edilmesi hayati önem taşımaktadır.



Aile anayasası ayrıca aile üyelerinin **mülkiyet esaslarını belirler** ve olası çatışmaları önler. Şirket yönetimi kuradan kim çıkarsa yönetici olur şeklinde gerçekleştirilemez. Sistematğin iyi kurulması çok önemlidir.

Aile anayasası, aile şirketlerinde profesyonel olarak çalışan **aile üyelerinin çalışma şekillerini belirler**. Konuşmamın başında belirttiğim gibi biz babalarımız tarafından sert bir yapıda yetiştirildik. Biz de birinci ve ikinci çocuk-

larda bu tavrı uyguladık. Sanırım üçüncü çocuktan itibaren biraz daha rahat bırakmış olabiliriz ve ilk çocuklar bu açıdan bizden davacı olabilirler. İşte aile anayasası kişilere farklı davranış şekillerinin önüne geçer. Aile şirketinde, bir baba oğluna ya da kızına çok sert davranmamalı, profesyonelle ne kadar değer ve imtiyaz veriyorsa, çocuklarına da aynı şekilde davranmalıdır.

Fakat önemli bir konu, asla **nepotizm (akraba kayırmacılığı)** yapmamak gerekir. Bu da aile şirketlerinde çok ciddi bir problemdir.



Aile anayasası ile sağlanan iyi yönetim sayesinde küresel ekonomi ve ülke gerçekleri de dikkate alınarak **doğru stratejiler üretilir**. Buradaki karikatür kitabımın yurtdışı için hazırlanan İngilizce versiyonunun kapağında yer alıyor. Şirketlerin başarılı olmaları için nereye gidiyor olduklarını iyi tespit etmeleri gerekiyor.

Aile anayasası **aile bireylerinin olası zaaflarının şirkete yansımaları engeller**, aile üyelerinin de profesyo-

nel bir kariyer süreci yaşamasını savunur. Bu karikatürde yer alan kişi Koç Üniversitesi'nde okumakta olan kızım Sıdika Büyükhelvacıgil...



Helvacıazade'de staj yapmak üzere bana başvurduğunda, kendisine ilgili kişinin ben olmadığını belirterek fabrika müdürü ve insan kaynakları birimimiz ile görüşmesini istedim. Bunun üzerine kızım staj yapmak üzere fabrika müdürümüze başvurdu ve kabul edildi. Daha sonra kızım bana fabrikaya sabahları kaçta gideceğimizi sordu ve kendisine; *"Anlamadım, nasıl kaç-*

ta gideceğiz? Git fabrika müdürüne sor, servis nasıl kalkıyorsa o şekilde git” dedim. Yani kızım hiçbir zaman staj için fabrikaya benim arabamla gidemedi, mutlaka şirket servisini kullandı. Servise yetişebilmek için benden önce çıktı, o fabrikaya geldiğinde ben çoktan fabrikaya varmış oluyordum. Yine staj döneminde kızım odama hangi saatlerde gelebileceğini sordu. Kendisine öğle yemeği ve çay molası saatleri dışında odama gelemeyeceğini ancak özel kalemimden randevu alması durumunda benimle buluşabileceğini belirttim. Kendisine uyguladığım bu sertlik devam etti fakat evde yine beraber ağladık.

AİLE ANAYASASI NE İŞE YARAR?



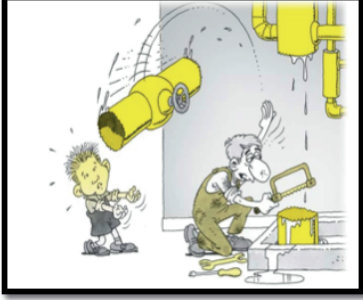
Ailenin birlikteliğini sağlar, aile şirketini rekabet koşullarına karşı dayanıklı kılar, gelecek nesillere rehberlik eder. Aile kültürüyle şirket kültürünü iyi dengelemek lazım, bu çok önemli... Bu dengeyi kurabilirsek zaten işin özünü çözmüş oluruz. Bu konuyu anlatmak üzere hazırladığımız bu karikatürü özellikle çok seviyorum. Bu birlikteliği sağladığımız oranda şirketleri daha çok ileriye götürebiliriz. Burada bir tane elin kopuk olması gerçekten işin kopması demektir. Bu birlikteliği sağlamak ve kopmaları önlemek görevi de büyüklere ve diğer üst jenerasyonlara düşüyor.

Helvacızade'nin aile kültürü şirket değerlerini belirlemiş durumda. Bizim kültürümüzdeki anahtar kelimeler; **“dürüst olmak, şeffaf olmak, sözüne sadık olmak, her zaman yüksek kalite standartlarında hareket etmek, girişimci ve inovatif olmak”...**



Helvacızade'de babamız bize nasıl para kazanılacağını hiç öğretmedi, bize her zaman doğru ve dürüst olmayı, saygın bir şekilde hareket etmeyi, yönetimin belirlediği kuralların dışına çıkmamayı, sözünde durmayı ve hizmet etmeyi aşıladı. Bu yüzden bizler para nasıl kazanılır bilmiyoruz fakat babamızın öğretilerinden yola çıkarak hareket ettiğimizde para kazanmanın kendiliğinden oluştuğunu düşünüyoruz. Değerlerimiz arasında girişimci ruha sahip olmayı özellikle önemsiyorum, giri-

şimci olmamız bugün pek çok ilki başarmamızı sağladı.



Evet, aile anayasası yeni neslin kural ve prensiplerinin planlanmasında aile değerlerinden kopmamayı sağlar. Yine dünkü oturumda çocuklarımızın işe nasıl gireceğine dair bir soru gelmişti. Biz hem ağabeyimin oğlu, hem de benim oğlumla fabrikada onlar çok küçük yaşlarda iken beraber çalıştık. Onları gece vardiyasına verdik ve fabrikadaki tüm sandalyeleri topladık, sabaha kadar oturmamalarını sağladık. Bunun üzerine hemen annem aradı ve bana tepki verdi; *“Ne yani çocuklar oturamayacak mı?”* diye... Bunun üzerine dedim ki; *“Oturmayacaklar, oturlarsa*

gece vardiyasında uyurlar, çalışma hayatının zorlayıcı koşullarını görmelerini istiyorum”



Hakikaten çocukları böyle yetiştirdik. Çocukların küçük yaşlardan itibaren işin içine girmesini önemli buluyorum, biz de aynı şekilde iş hayatına adapte olduk. Bu arada kurumsal bir şirket olarak profesyonellerle hem fabrikada hem de merkez ofisimizde iç içeyiz. Çocuklarımızın gerçek hayatı anlamaları için neler yapacaklarımızı onlarla da hep konuştuk, konuşuyoruz. Ağabeyim Tahir Büyükhelvacıgil'in de müsait olduğu bir pazar günü iki tane kamyonla 50'şer ton mal yüklettik. Çocuklar o zaman 14 – 15 yaşlarındaydı. Kendilerine pazar günü bu kamyonları indireceğimizi söyledim ve hepsini fabrikaya getirdim. Tabii hiç beklemedikleri bir işti. Ben yeğenimi aldım, ağabeyim benim oğlum ald ve dört kişi iki kamyonu boşalttık. Bunu birkaç pazar sürekli uyguladım çünkü oğullarımızın şirket çalışanlarının yaşadıklarını birebir deneyimlemesini ve ihtiyaçlarını anlamasını istiyordum. Bu şekilde, fabrika işçisi ne kadar yoruluyor, dinlenmeye ihtiyacı var mı gibi konularda bilgi sahibi oldular. Bu iki örneğin dışında pek çok uygulama ile oğullarımızı işin içine ufak yaşlardan itibaren oldukça dâhil ettik.

Bir başka başlığımız ise aile anayasanın şirket **ve aile ilişkileri arasındaki ilişkileri düzenlemesi**.

Aile anayasası, tanımladığı kurallarla oluşabilecek **sorunların çözüm yöntemlerini** de belirliyor.



Bir diğer başlık da özellikle annelerin çocuklarına karşı duygusal tavırları ile çok ilintili... Büyüyen fakat iyi yetişmemiş olan bir aile bireyine özellikle anne, bir çalışan gibi değil de hala bebeği gibi yaklaşırsa şirketin yapısı bundan olumsuz etkilenecektir.

“Anne” faktörüne gerçekten dikkat etmeyi öneriyorum. Kendi annemizden vereceğim örnekle devam

etmek istiyorum. Gıda toptancılığı yaptığımız dönemde önemli bir olay yaşamıştık. Bayiliğini yaptığımız bir ürün için çek vermek istedim ve firmanın çeki iki gün ertelenmişti. Firmanın yetkilisi de; *“Sen hep çekleri 1 – 2 gün sonrasına veriyorsun. Sizle çalışmayı gözden geçireceğiz”* dedi. Firma ismi vermemde bir sıkıntı yok aslında, bayiliğini yaptığımız firma büyük bir firma, Unilever'di. Kendisine dediğini anlamadığımı ve tekrar etmesini söyledim. O da aynı şeyleri tekrarladi. 1977 – 80 yılları döneminde margarinin bulunmadığı bir dönemdi. Unilever'den bayilik almanıza imkân yoktu, özel torpillerle onlarla görüşebiliyordunuz. Öyle bir dönemde bana çıkış yapan Unilever elemanından çekimizi, düzeltmek üzere geri istedim. Çeki aldım ve Unilever'in elemanına; *“Seninle çalışmak istemiyorum lütfen dükkânımı terk et dedim”*. Bu yaklaşımım üzerine Unilever'in yetkilisi hemen bölge müdürünü aramış ve benim kendisini dükkândan kovduğumu ve çeki de vermediğimi söylemiş. Unilever'in Bölge Müdürü de bunun üzerine kendi elemanına; *“Ben iki kardeşi çok küçük yaşlarından bu yana tanıyorum, asla böyle bir şey yapmazlar. Mutlaka sen yanlış bir şey yapmışsındır”* demiş. Eleman bana söylediklerini bölge müdürüne de tekrarlamış. O dönemi hatırlayanlar bilirler, telefon etmek için önce yazdırılırdı. Unilever'in Ankara Bölge Müdürü de yıldırım telefonla beni aradı. Duygu Bey, - şimdi rahmetli oldu, mekânının cennet olmasını diliyorum- ; *“Mevlütçüğüm arkadaşımız yanlış bir hareket yapmış, çekin tarihini ne zamana istersen yaz ve ver, elemanım senden gelip özür dileyecek”* dedi. Ben de bunun üzerine; *“Duygu Ağabey ne olursun, birkaç hafta bana gözükmessin çok üzgünüm”* şeklinde yanıt verdim. Bölge Müdürü ile telefonu kapattık ve 2,5 – 3 saat sonra Bölge Müdürü Ankara'dan Konya'ya geldi, elemanını getirdi ve özür dilediler. Bu nezaket üzerine Unilever'e çeki verdik. Fakat bu olay beni derinden etkiledi ve üç ay uyku uyuyamadım. Gerçekten hiç uyumadım, gece kalkıp kalkıp ağabeyime ve anneme devamlı *“35 yıllık şirket deneyimimiz ve bir itibarımız var. Fakat iki üç yıllık bir çalışan gelip bizle çalışmayı gözden geçirebiliyor. Ne olacak bu iş, burada bir yanlışlık var!”* diyordum. Hizmet ettiğimiz bir durumda birisinin bizi gözden geçirmesi ihtimalini kabul edemiyordum.

İşte kendi markalarımızın temelleri bu dönemde atıldı. Babam; *“Bu durumu kafana çok fazla taktın, bir elemanın yaptığı cahilliği bu kadar dert etme”* diyordu. Fakat ben kafama koymuştum, marka olacaktım. Konuyu anneme, babama ve ağabeyime açtım, marka olmak istediğimi söyledim. Bana ne yapacağımı sordular. Babam beni bir yıl İngiltere'ye göndermişti, ağabeyim de Almanya'da kalmıştı. Yurt dışında yaşamamız ufukumuzu genişletmeye oldukça destek oldu. Babam ne yapmak istediğimizi sordu. Ağabeyim Almanya'da marketler zinciri gördüğünü ve Türkiye'de zincir mağaza açabileceğimizi söyledi. O dönem Türkiye'de sadece Ordu Pazarı ve Gima'lar bulunuyordu. Bir de bir dostumuz Kayseri'de bir mağaza açmıştı. Tahir Ağabeyim market zincirini hep savundu. Ben ise üretim yapmak ve kendi markamızı çıkartmak istiyordum. Bunun üzerine annem üç tane kâğıt dağıttı ve oy çokluğuna göre yatırım alanımızı belirlememizi söyledi. Annem bu şekilde kontrolü eline almış oldu. Oylamada babam “sanayi”, ben “sanayi” ağabeyim ise “market” yazmıştı. Annem kâğıtları açtı, iki sanayi ve bir market yazısı üzerine sanayi alanına gireceğimizin kararının çıktığını söyledi. Annemin yönlendirmesiyle karar demokratik bir şekilde verildi.

Sanayi alanına girme isteği bende olduğu için babam; *“haydi çık yola ve yap araştırmalarını, hangi alanı seçiyorsan arkanda olacağız”* dedi. O günlerde Devlet Planlama Teşkilatı çok

önemliydi, sanayi alanına girmek istediğinde Devlet Planlama Teşkilatı bir plan yapıyor ve bir öneride bulunuyordu. Devlet Planlama Teşkilatı önüme üç alan koydu. Bir tanesi “*krom-madenle ilgili yatırım*”, ikincisi “*plastik masa sandalye üretimi*”, üçüncüsü ise “*soyanın gelişmesiyle ilgili bir yağ şirketi*” idi. Üçünü de inceledim. Hep gıda ile ilgilenmiş ve bu alanda uzmanlaşmış bir şirket olarak dağlarda taşlarda dolaşmak bana cazip gelmediği için krom madeni seçeneğinden vazgeçtim. İkinci başlık olan plastik masa sandalye o dönemde Türkiye’de hiç bulunmuyordu fakat tam hayal de edemedim ve yorumum bu masaların ve sandalyelerin kısa sürede kırılabileceğiydi. Dolayısıyla plastik masa sandalye seçeneğini de eledim. Yağ başlığı ise bana çok sıcak geldi ve babamdan da yağ fabrikası kurma konusunda onay aldım. Bunun üzerine 70.000 km yol kat ederek dünyayı dolaştım, Türkiye’yi dolaştım. Yurt dışında eğitim aldığım süreçte beni inciten bir olay da nerelisin dediklerinde ülke olarak Türkiye’nin tanınmıyor olmasıydı. Türkiye’yi anlatmak için İstanbulluyum diyordum, İstanbul’u biliyorlar fakat Türkiye’yi bilmiyorlardı. Kendi kendime, ben en azından yağ alanında Türkiye’nin adını tüm dünyaya duyuracağımı söyledim durdum.



Yağ fabrikası kurmayı başardınız mı dersiniz, evet başardım. 400 ton/gün kapasiteli, sadece bir kişi tarafından yönetilebilen, dünyada eşi olmayan bir fabrikayı inşa ettik. Bu alanda Türkiye’nin adını da dünyaya duyurabildiğimizi de güzel ülkemiz adına gururla söylemek istiyorum. Yakın bir süre önce, Amerikan Büyükelçiliği tarafından 80 ülke ve her ülkeden iki yağ sanayicisi temsilcisi Dubai’ye davet edilerek üç günlük bir kongre düzenlendi. Kongre kapanışında “*Aramızda Avrupa’dan, Asya’dan, Amerika’dan gözde sanayiciler bulunuyor fakat bir tesis var ki dünyada teknoloji, hijyen ve kalite olarak hepimizin önünde, hepimiz bu şirketi alkışlayalım*” diyerek bizi onore ettiler. Evet, biz dünyada tüm yağ sanayicilerinin önünde alkışlanan bir şirket olduk. Yola başlarken yapmak istediğime ulaştığımı orada gördüm. Diğer bir isteğim de Türkiye’de Konya’nın algısını aynen bu şekilde yükseltebilmektir.

Aile anayasasında annelerin önemini anlatırken Helvacızade’ye dair anekdotlara girdim, biraz uzadı fakat son bir hikâyeyi de sözlerime eklemek istiyorum. Biz yetişirken babam hiçbir şekilde faturasız ticaret yapmayacağımızı, her zaman dürüst olacağımızı söylerdi. Bugün yeni nesillere biz de aynı öğüdü veriyoruz. Bir gün İstanbul’da Yağ Sanayicileri Derneği’nin olağan toplantısında görüşülen konulardan biri de faturasız ticaret yapıldığı ve fiyatlarda haksız rekabetin olduğuydu. Fakat dernek başkanının Helvacızade’nin genellemeye katılamayacağını, bizim doğru iş yaptığımızı söylemesi baba öğüdü dinlemekle ne kadar doğru yolda olduğumuzu gösterdi.

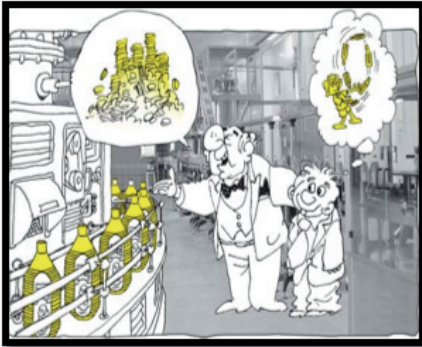
Şimdi yeni jenerasyonlar farklı, şimdiki anneler ki biz onlara “*gelinler*” diyoruz, onların konumuna da dikkat etmek gerekiyor. Tabii genelleme yapmamaya da özen göstermeliyiz. Aile anayasası işte burada devreye giriyor. Bir şirketin eğer aile anayasası varsa **şirket yönetimi kişilere değil, kurallara bağlı olur**. Şirket kendini daima yeniler.

Şirketlerde ilk yıllar hepimizin deneyimlediği şekilde, heyecanımızın yüksek olduğu ve işletmeye sahip çıktığımız yıllarımız... Fakat zaman geçince bazen yöneticilerin bazen de kurucuların heyecanı azalabiliyor, çünkü refah dönemi başlamış oluyor. İşte bu dönem için de aile anayasası bir şart...

Aile anayasasının temel amacı şirketlerin gelecek yıllara taşınması olduğu için aile anayasası ile sağlanan inovasyon sistematigi yeni ürünler ve hizmetlerin gelmesini sağlıyor.

Biz Helvacıade olarak oluşturduğumuz inovasyon sistematigi ile her zaman kendini yenileyen, pazar şartlarını belirleyen bir kurum haline gelmeye çabaladık. Aile anayasamızın temelinde “**inovasyon**” bulunuyor.

İnovasyonu nasıl hayata geçirdiğimizi de örneklerle aktarmak istiyorum. İlk olarak, Zade markalı yağlarımızı 60 ülkeye gönderdik. Türkiye’de bulunmayan “**soğuk pres**” yağları ürettik. Çalışmalarımızı bir adım öteye götürerek “**organik ürünler**” üretmeye başladık. İnovasyonda geldiğimiz son noktanın ilk basamağı olarak gıdadan sonra sağlık alanında yeni bir ürün serimizi “**Zade Vital Doğal Besin Destekleri**”ni Mart ayında eczanelerde pazara sunduk. 124 yıllık bir kuruluş olarak gıdadan sonra Zade Vital ile besin destekleri pazarına giriş yaptık. Ülkemiz geleneksel bitkisel tıbbi ürün olarak adlandırılan endemik bitkiler açısından çok zengin... Sağlık Bakanlığımız ile birlikte Geleneksel Bitkisel Tıbbi Ürün Yönetmeliği için çalıştık. Bu ürün serimizin geliştirme çalışmaları sırasında da İngiltere, Almanya, İsviçre ve Amerika’da çalıştım, sevgili kızım da bu çalışmalarında bana çok destek oldu. Genelde şirketler, dünyada nelerin üretildiğine bakıyor ve aynısını üretme yoluna gidiyor. Fakat bizde bu mantık tersine işliyor. Biz Helvacıade’de dünyada nelerin üretilmediğine, açık alanlara bakıyor ve üretilmeyen ürünleri üretiyoruz.



Zade Vital ile Dünya’da soğuk pres bitkisel yağ alanında ilk defa bu kadar geniş bir seri pazara sunuldu. Lansman dönemimizde kısa bir süre içinde Türkiye genelinde yaklaşık 14.000 eczacımıza ulaştık. Gelecek hafta da Çeşme’de Vitamin 2012’de 700 eczacımızla buluşarak yaptığımız inovatif çalışmaları aktaracağız. ZADE markası ile gıda alanında devam eden faaliyetlerimiz, ZADE Vital’in ilaç sektörüne girmesi ile yeni bir boyut kazandı. Yeni ürünler geliştirmeyi hem ülkem için hem de şirketim için bir sosyal sorumluluk olarak algılıyorum. Bizler şu anda işin

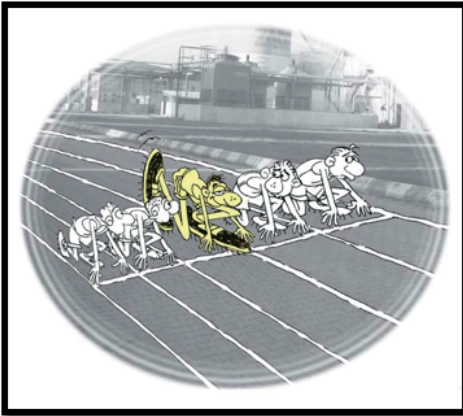
başında bulunduğumuz için ailemizin dördüncü neslini etkileyecek işler yapıyoruz.

İnovasyona olan bağlılığımız ek görevler almamızı da sağladı. Ağabeyim Tahir Büyükhelvacıgil Sayın Cumhurbaşkanımız ve Başbakanımızın ricalarıyla Türk Standartları Enstitüsü Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yürüttü. Ben aynı şekilde dokuz yıl boyunca kimya ve ilaç sektöründe odalar birliklerinde meclis üyelikleri yaptım. Şu anda da Odalar Birliği'nde Ar-Ge İnovasyon Komite Başkanlığı'nı yürütüyorum. İnovasyon konusunda Ege Üniversitesi İlaç Geliştirme ve Farmakokinetik Araştırma Uygulama Merkezi ARGEFAR ile çalıştık.



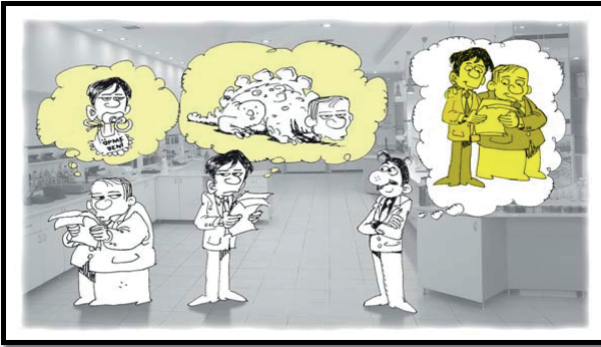
Üzüm çekirdeği, nar çekirdeği gibi yağlar ürettik ve Zade Vital markası ile sadece eczaneler aracılığı ile satmaya başladık. Ege Üniversitesi Rektörü Sayın Prof. Dr. Candeğer Yılmaz Hocamız şunu söylüyor; *“Mevlüt Beyciğim seninle beş yıl çok keyifli çalıştık. 100 yıllık bir üniversitenin bir marka ile ilgili hiçbir örneği yoktu. Yüzyıllık bir üniversite de senin sayende bir marka oluşturdu, ürün oluşturdu.”* Yine 19 yıllık

bir araştırma geliştirme laboratuvarı ARGEFAR'ın ürüne dönüşmüş bir çalışması bulunmuyordu. Bu sözlerimle bir kurumun Ar-Ge çalışmalarının şirketin gelecekteki varlığını doğrudan etkilediğini vurgulamak istiyorum. Biz Ar-Ge'yi temel prensip olarak aldık ve kendimize yüksek standartlar belirledik. Bu kapsamda, ISO 22000 standardını -Türkiye'den bahsetmiyorum- dünyada alan ilk gıda şirketiyiz. ISO 9000 standardını 90'lı yıllarda Türkiye'de alan ilk şirketiz. 2002-2003 yıllarında KALDER'in gıda alanında Mükemmellikte Yetkinlik Ödülü'nü alan ilk şirketiz. 2003 yılında Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı'nda biz ödülümüzü alırken Türkiye'nin en büyük gıda şirketleri daha yeni başvuru planları yapıyordu. Umarım bu sözlerim inovasyona ve Ar-Ge çalışmalarına verdiğimiz önemi anlatmada yeterli olmuştur.



Yine aile anayasasına dönersek, **anayasa kurucuların gelecek nesillere, çalışanlara, topluma sağladığı faydayı dengeli, tutarlı ve sürdürülebilir kılar.** Aile fertlerinin zihinlerinde ortaya çıkabilecek farklı girişimlerin hızla yol almasını sağlar. Bunu önemsiyorum. Aslında şirket büyüyor farkındaysanız, rakam olarak büyüyor ama bir kavga varsa sinerjiyi kaybediyorsunuz. O yüzden gücümüzü çatışmak için değil birleşmek için kullanmalıyız. Belki büyüyüyoruz ama kavga olursa büyüdüğümüz halde gelecekte dibe gidebiliriz.

Aile anayasasında bir yandan ailenin **manevi değerlerini de iyi korumamız gerekiyor.** Aile anayasası, ailenin değerlerini kuşaktan kuşağa aktarılabilir kalıcı ilkeler haline getirir. Olmazsa olmaz temel değerler, temel amaç vardır. Olmazsa olduran bir Temel de vardır.



Aile anayasasında yer alacak özel analiz metotları şirket içindeki iletişim problemlerinin gerçek nedenlerini belirlemeye destek olur. **Şirket içi çatışmaları önler.**

Önemli bir nokta, aile anayasası oluşturulurken mutlaka danışman bir şirkete ihtiyaç vardır. Konuyu bilen ve şirkete dışarıdan objektif bakabilecek

kişilere ihtiyaç vardır. Demokrasi çok ince fakat çok zor bir çizgidir. Danışman kişi ya da şirket için de zordur. Çünkü danışmanlar ailenin içerisine girecek, aile içerisindeki birlik ve beraberliği sağlayacağım derken daha farklı bir problem yaşayabilirler. Aileye zarar da verebilirler. Dolayısıyla danışmanlar çok iyi seçilmelidir. Danışmanın aile içine girdiği zaman dağıtan-bölen değil, birleştiren bir yapıda olması gerekir. O ince çizgiyi, o nüansı mutlaka iyi görmek gerekir.

Yine başka bir konumuz, aile anayasası aile konseyi üyeleri ve profesyonellerin birbirlerine değer vermesini sağlar. Kimin liderlik koltuğunda ve stratejik pozisyonlarda oturacağına mutlaka liyakatle karar vermek gerekir. Bu amaçla eğitim ve geliştirme çalışmaları çok önemlidir. *"İşiniz iyi gidiyorsa eğitime iki katı para harcadığınız ama işiniz iyi gitmiyorsa mutlaka dört kat harcadığınız"* felsefesinden hareket etmek lazım.



Eğitimi hiçbir yaşta asla bırakmamak lazım...

Ben de belli bir yaşta sonra, 30 yıllık ticari hayattan sonra eğitime tekrar döndüm. Eğitimle bu konuları bitirdim. Şirkette, görev dağılımlarını iyi analiz etmek lazım... Anayasa yine burada da devreye giriyor, etkin yetki ve sorumluluk dağılımını gerçekleştiriyor. Aile şirketlerinde anayasada yer alan yetkinlik kriterleri doğrultusunda aile bireylerinin donanımlı olarak görev yapılması sağlanır. Parkurdur bunlar, geleceğin yöneticisi seçilir. İşte o parkuru geçen kişi burada yol kat etmelidir, devam etmelidir.



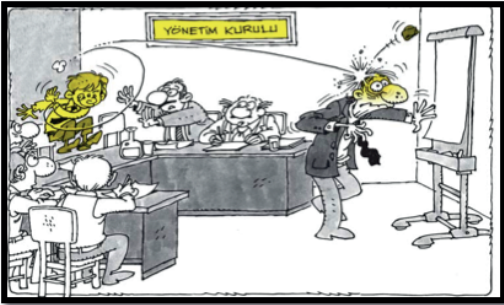
AİLE ANAYASASI NASIL HAZIRLANIR?



Aile şirketinin anayasası kendine özel olmalıdır. **Anayasa aile şirketinin vizyonu ve misyonu doğrultusunda hazırlanır.** Aile anayasası hazırlamak yoğun emek harcamayı ve saatler süren toplantıları gerektirir.

Yani anayasa yalın olmalıdır, aile kültürü yansıtılmalıdır, **aile ve uzmanların katılımıyla** hazırlanmalıdır. Anayasada “**aileye ilişkin düzenlemeler**”, “**işletmeye ilişkin düzenlemeler**”, “**anayasaya özel düzenlemeler**” olmalıdır. Anayasada birinci ve diğer kuşaklar şeklinde

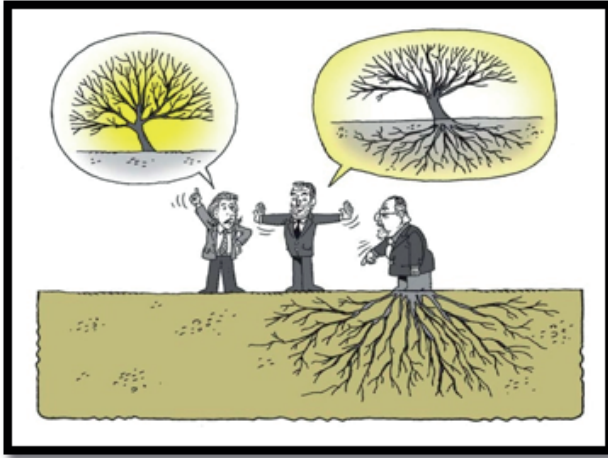
düzenlemeyi yapmazsanız kara kuşak devreye girer.



Aile anayasası yapmayı kafasına koymuş bir şirketin kurumsallaşmaya dair samimi beklentisinin olması gerekir. Bunun şirket genelinde oluşturulması için hissedarların gönül rızası ve onayı alınır. Burada samimi ve şeffaf olmak gerçekten önemlidir, toplu iken tamam deyip arkadan farklı düşünceler belirtmemek gerekir.

Aile anayasası için **aile konseyi** oluşturulur. Aile konseyinde gerçekten inanılmaz

derecede farklı fikirler çıksa da sonunda mutlaka bir bütünlük oluşturulur. **Doğru iletişimle** şirket- aile arası ilişkilerin gerçekçi ve çift yönlü fayda sağlayacağı formüller geliştirilir. Güzel işler yaparken yıpranmadan ilerlemeyi sağlayabilmek lazım. İşte aile anayasası gelecek için bu güzellikleri yaparken sağlam durmayı ve yıpranmamayı sağlar. Aile anayasası, aile bireylerinin kendi arasındaki ve profesyonel yöneticilerle kurabileceği **ilişki ağının sınırlarını** ve niteliğini belirler.



Anayasa kuşaklar arası farklı düşüncelere saygı duymayı sağlar. Herkesin düşüncelerini alarak ortak bir paydada buluşmayı hedefler. Aile anayasasında aile fertlerinin kurallara uymalarının sağlanması gerekir. Aile fertleri, aile konseyi ve aile anayasasının her şeyi bir anda değiştiremeyeceğinin de kavranması önemlidir. Sabır ile yılmadan ilerlenmeli, uygulamada süreklilik sağlanmalıdır.

Gerçekten **aile anayasası bir konfeksiyon mantığıyla hazırlanmaz.**

Mutlaka şirketin kurum kültürüne, durumuna ve gelecekteki hedeflerine yönelik özel hazırlanmalıdır. Önemli bir konu da aile anayasasının hazırlandıktan sonra raflarda kalmaması yürürlükte olmasıdır.

Helvacızade aile anayasasında şirkete özel maddeler vardır. Örneğin kendi içimizde tartışılan en önemli madde **“aile şirket için vardır”** maddesidir. Bu çok tartışılır; aile mi şirket için vardır yoksa şirket mi aile için vardır? Ben 38 yıllık iş hayatımda hep şunu gördüm; eğer para kazanıyorsanız, şirketiniz büyüyorsa, gelir düzeyinizle herkesi mutlu ediyorsanız çok kavga çıkmıyor. Ama ne zaman ki para kazanamıyorsunuz, o gün çok ciddi problemler yaşanmaya başlıyor. Dolayısıyla aile mutlaka şirketin varlığını bilmeli.



Bize özel ikinci madde ise asla kefil olmamamız. Babam paramız varsa çıkartıp vermemizi fakat asla kefil olmamamızı söyler hep. Aile anayasamızda ailenin özellerini konuşmaya çalıştık.

Gelin ve damatların şirketlerimizde çalışması da önemli bir maddemiz... Ben anayasayı hazırlarken kendim gelin ve damatların Helvacızade’de çalışmayacağı maddesini koydum fakat yeni girdiğiniz alanlarda gelin ya

da damadınızın başarılı çalışmaları varsa onları işe almamanız şirketiniz için büyük bir kayıp. Dolayısıyla aile anayasamızı revize ettik ve “durum değerlendirilmelidir” ifadesini ekledik. Gelinler ve damatlar maddesini belirlerken de üç tane büyük şirketin yaşadığı acı tecrübeleri incelemiştik. Söz konusu bu şirketlerde gelinler 15 milyon USD’ye varan davalar açtılar. Yine

damatların şirketin gizli bilgilerini kötü amaçlı kullandığını öğrendim. Bu konuda karar her ailenin kültürüne göre ayrıca verilmeli.

Sizle bugün aile anayasası konusunda paylaştıklarımı *“Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası”* kitabımda detaylı bir şekilde kaleme aldım. Aslında önceleri kitap yazma fikri aklımda hiç yoktu, her aklına gelen kitap yazmamalı diye katı bir düşüncem de vardı. Prof. Dr. Tamer Hocam’la da çok istişare ettim onun çok desteğini aldım. Kitabımın önsözünde kendisinin de imzası bulunuyor, çok teşekkür ediyorum.

Peki, kitap yazmaya nasıl ikna oldum? Kitap yazmakla fikirlerini geniş kitlelerle paylaşmakla birlikte, kâğıt satılıyor, matbaa-dağıtım şirketi derken bir kitap birden fazla tarafın işine katkı sağlayacak hale geliyor. Bunun üzerine bana bir kelime de olsa yazmam söylendi hep. Sonunda tamam diyerek kitap hazırlıklarına başladım. Şimdi reklam olmasın arkadaşlarım sunumuma kitabımı da koymuşlar. Kitabın okuyuculara faydalı olması için çalışmalarımı çok detaylı bir şekilde yürüttüm. Kitabımı atasözleriyle destekledim. Kitabın yaşayan bir kitap olması için üzerine not alabilecek bölümler ekledim. Şirketler tarafından aile anayasaları kapalı kasalarda saklanırken ben bizim anayasamızın yol gösterici olmasını arzuladım. Yedi yıl boyunca aile anayasası üzerinde çalışırken şirketlerin anayasa örneklerini istedim fakat benimle paylaşmadılar. Ben ise bizim anayasamız görülsün, okunsun ve insanlar faydalansın istedim. Şirketler kitaptaki anayasadan Helvacızade adını çıkartıp kendi adlarını yazabilirler ve kendi şirketleri doğrultusunda özel maddeleri bu baz üzerine ekleyebilirler.

Yine kitap sürecinde profesyonellerden yoğun bir şekilde görüşler aldım. Ayrıca, sunumumun başında belirttiğim gibi 100 karikatürle kitabımı zenginleştirdim. Sanırım bu detaylarla kitabım sıkılmadan, rahat bir şekilde okunur bir formatta...

Evet, şu anda Helvacızade’de ikinci kuşak olarak babam, üçüncü kuşak olarak bizler ve dördüncü kuşak olarak çocuklarımızla bir arada çalışıyoruz. Çalışmalarımızı aile anayasamız belirliyor. Babam hala işin başında, 80 yaşında sabah 08.00, akşam 20.00 işe geliyor. Bazen bana telefon açarak, hastalandığını ve işe gelemeyeceğini söylüyor. Ben de asla evde oturamayacağını ve mutlaka işe gitmesini söylüyorum. Çünkü babam çalışarak hayat buluyor, o yaşında arabasını kendi kullanıyor. Genç kuşaklar olarak siz de aile büyüklerinize böyle davranıyorsanız, onlara danışıyorsanız, hepsine aslında hayat aşıyor bir yandan deneyimlerinden de faydalanmaya devam ediyorsunuz. Sözlerime son verirken, Sayın Prof. Dr. Alaeddin Tilelioğlu Hocama çok teşekkür ediyorum.

Oturum Başkanı

Çok teşekkür ediyoruz. Bu oturum başlamadan önce sevgili arkadaşım Tamer bana, oturma beklediğimiz konuşmacılardan biri gelemeyecek, mümkünse deneyimlerini paylaşırsan sevinirim, dedi. Ben de tabii ki dedim, memnuniyetle... Ben şimdi deneyimlerimi paylaşmak üzere sizden bir saat rica edeceğim. Vaktiniz var, diye düşünüyorum... Şaka bir yana, öncelikle her iki konuşmacımıza teşekkür etmek istiyorum. İki konuşmacımız da fevkalade öğretici bilgiler verdiler. Bana da paylaşacak herhangi bir şey kalmadı, diye düşünüyorum. Ancak yine

de bir iki dakikalık sabrınız varsa kısa bilgiler vermek istiyorum.

İlk defa 1997 yılında bir aile anayasası ve kurumsallaşma çalışması yapmak üzere Ankara'da bir kuruma danışmanlık vermeye başladım. O sırada Ortadoğu Teknik Üniversitesi'nde İşletme Bölümünde hocaydım. Bu ilk deneyimim boyunca bu sürecin kültürel yönünün ağır basması gerektiğini öğrendim. Bu deneyimden sonra, konuya ilgilim ve uygulamasıyla ilgili deneyimlerim sürdü. Daha sonra bu çabalarım devam etti. Bu sadece ülkenin kültürüyle değil, ailenin kültürüyle de son derece ilişkili. Hatırlarsanız arkadaşlarımızı takdim ederken, kurumsallaşma ve aile anayasası ile ilgili çalışmalar yaptırmak isteyen kurumların bu konuda istekli olmaları ve sorumluluk almaları gerektiğini ifade ettim. Kurumların kendi özgün tercihlerini yansıtmaları gerektiğini söyledim. Sürece tam anlamıyla katılım göstermeleri gerektiğini anlattım. Çünkü bu çalışmaların kuruma özgü yapılması son derece önemlidir.

Eğer bir şirkette yönetim kurulu şirketi yönetiyorsa, aynı zamanda ailenin de yönetimi için bir konseyin oluşturulması gerektiğini vurgulamak istiyorum. Karar verme süreçlerinde şirket yönetimi daha gerçekçi kararlar alırken aile fertleri daha duygusal davranabilir ve bu duygusal kararları etkileyebilir.

İkinci nesle devir sürecinin çok zor olduğunu, bunun bir parçasının da bu anayasada söz konusu edilecek olan bazı maddelerde yer alması gerektiğini düşünüyorum. Servetle aile ortaklığının veya ortaklarının ciddi şekilde birbirinden ayrıştırılmaması durumunda çok ciddi sorunlar ve kavgaların çıkacağını söylemek istiyorum. Bu sabah bir oturumda bir soru soruldu. İkinci nesil çocukları küçüken şirkete başlatalım mı yoksa farklı bir model mi uygulayalım? Orada da farklı bir birkaç model var. Birinci model, tabii çıraklıktan başlatmak... Başarısı, bir şirketten diğerine farklılık arz eder. İkinci model, hiç tavsiye etmediğimiz, üniversite mezunu olan, erkek çocuğu genel müdür yardımcısı yapmak. Sonra zaten genel müdür olur. Ona gökten zembille inme modeli diyoruz. Onu tavsiye etmemiz mümkün değil. Amerika Birleşik Devletleri'nde, şu anda aile şirketlerinin çoğunlukta olduğu bir ülke olarak, çocukları hiçbir şekilde şirkete almıyorlar. Şöyle bir yöntem kullanılıyor: Gidin eğitiminizi tamamlayın. Eğer şirkette çalışmak istiyorsanız başka benzer bir kurumda deneyim kazanın ve başarılı olduğunuzu gösterin. Onu gördükten sonra belli bir düzeyden şirket içinde bir işe yerleştirilirsiniz. Yetenekleriniz ve başarınız ölçüsünde zamanla bir düzeye yükselebilirsiniz.

Aksi takdirde, şirketin değil ancak ailenin servetinden yararlandırılabilirsiniz. Bu son derece uygun bir model olabilir ama çıraklık modeli de Türkiye için fevkalade iyi çalışmış bir model. Eskiden iyi çalışıyordu. Şu anda eğitim düzeyinin yükselmesiyle çıraklık modelinin işleyip işlemeyeceği konusunda benim de kafamda soru işaretleri var. Belki bunu deneyimi olan dostlarımız bizimle paylaşsınlar.

Yine sözü edildi, Aile Anayasası yapılırken mutlak suretle herkesçe benimsenmesi gereken bir anayasanın olması gerekiyor. Aksi takdirde, yine de, ben bu maddeyle ilgili zaten böyle söylemiştim, olmuyor diye başlar ve kavgalar devam eder. Katılımcılık son derece önemli... Bir fırsatını buldum. Dün değerli Alman konuşmacımıza "Almanya'da bu durum nasıl?" diye sordum. Benim söylediklerime çok benzer şeyler söyledi. Dün burada ödülleri dağıtılırken büyük

salonda, dikkatimi çeken bir olay oldu, dedi. Kadınlara, yani kızlarına yetki devreden şirketler oldu, bu beni çok etkiledi, dedi. Almanya'da bile kadınlara bu denli şirket devirleri söz konusu değil. Kendi örneğini de buna örnek olarak verdi.

Şimdi, değerli konuşmacılarımızdan Mevlüt Bey de aynı şeyi vurguladı, kızlarımıza daha fazla güvenmemiz gerekir dedi ama en sonra bir fotoğraf gösterdi dört erkekten oluşan. Nerede kızlarımız? Bu resimde de görmek istiyoruz dedik. Neyse, ben daha fazla konuşmak istemiyorum.

Dr. Mevlüt Büyükhelvacıgil

Kızım burada, işe gelen çocuklar resme girdi. İşe gelmeyen, daha üniversitede okuyan çocuklar yok resimde. O yüzden sadece işin başındaki olanları koydum. Ama kızımı iki yaşından beri kimyacı yetiştirdim. Hep ona kimya ve kimya sektörünü anlattım. Daha sonra üniversite sınavlarına girdiğinde, ne olacağım babacığım ben dedi, kızım doktor ol dedim, ama ben o kadar uzun okuyamam kimyacı olacağım dedi. Peki, kızım dedim. Şu anda kızım kimyacı ve ilaç sektöründe bütün Ar-Ge çalışmalarını yürütüyor. İşin başından itibaren adını koydum. Kesinlikle çocuklara işin çiraklık döneminin yaşatılmasını çok önemsiyorum ve çok başarı elde edeceğimizi düşünüyorum. Kitabımda da yazıyor, iki yıllık başka bir şirkette deneyimden bahsediyorum. İki yıllık deneyimi de biten oğlum, üç ayrı şirkette iki yıl boyunca çalıştı. Amerika'dan iki yıl boyunca getirtmedim, git New York'ta Times meydanında portakal sat, elma sat dedim. Christmas döneminde kendi oğlum iki yıl Türkiye'ye gelemedi. Christmas'ta gidip böyle eşya süsleyen mağazalarda saati sekiz dolardan çalıştı. Dolayısıyla evet, mutlaka iki basamak atlayarak gelmesi lazım çocukların... Çiraklıkta ikisini bir arada yürütebiliyor olmak lazım.

Oturum Başkanı

Teşekkür ederiz. Birkaç soru alacağız sadece çünkü tam yemek vakti geldi. Elini çok yükselten bir dostumuz var orada eğer kendini tanıtırsa...

Katılımcı

Biraz önce tanıtmıştım. İsmim Yusuf Kenan Sayar... Adana'dan Sonsay Mühendislik... Mevlüt Bey'i tebrik ediyorum. Konuşmasını can kulağıyla dinledim. Fevkalade, hayran oldum. Ayrıca kızını kimyacı yetiştiriyor, doktorluğa zorluyor, baba yok ben kimyacı olacağım diyor. Buradaki zekâsına da bir kere daha hayran oldum. Sorum şu: Dün 14 tane firma aile şirketi, efendim, 100 yılı aşkın dedi firmamız, 1888 dedi kuruluş yanılmıyorsam. Niçin çünkü firmaların arasında 14. değildiniz?

Prof. Dr. Tamer Koçel

Türkiye'de maalesef böyle bir sıralama yok, yani bu bizim ulaşabildiğimiz, test edebildiğimiz... Yalnız tabii Zedeler listemizin en başında bundan sonraki daha geniş kapsamlı başka bir operasyon için. Unutulmuş değil...

Katılımcı

Merhaba, ismim Sevgi Perek... Ben de aile işletmeleriyle ilgili doktoramı tamamladım. Yönetim kurulu etkinliğinin borsadaki hisselerine etkisi, sayın hocamız ile beraber hazırlamıştık. Kendim de aile şirketlerine danışmanlık veren firmalarda da çalıştım. Orada Oğuz Bey'e öncelikle sorum var sonra her iki konuşmacımıza da olabilecek 1-2 soru daha var çok kısa. Şimdi, profesyonellere devrettik ve kenara çekildik diyorlar. Fakat bizim danışmanlık verdiğimiz aile şirketlerindeki aile bireyleri diyorlar ki, çalışanlarımızın bizi görmeye, faaliyet yaparken beni görmeye ihtiyacı var. Ben bir prensim. Ben bir veliahdım veya ben bir şehzadeyim. Eğer ben olmazsam, ben kenarda durursam, ben ne yapacağım, ben boşa mı çıkacağım? Beni mutlaka icraatta görmeleri lazım yoksa motivasyonları biter. Aile şirketinin o önemli sinerjisi kalmaz. Ben onlara rol modelim, diyor. Siz bunu nasıl aştınız. Bir onu soracağım. Bir de çok kısa şunu: Emeklilik planınız var mı? Emekliliğinize yatırım yapıyor musunuz? Çünkü yaşlandığınız zaman belki de hayatta sahip olabileceğiniz tek şey arkadaşlarınız olacak. Arkadaşlarınızla emeklilik için ben ne yapacağım diye düşündünüz mü hiç? Bir de benim çok problemli gördüğüm bir konu. Yönetim kurulu kendini hiçbir zaman skorlamıyor. Herkesi skorluyor ama kendine karşı bir skorlaması yok. Sizlerin yönetim kurulunuzda böyle bir sistem var mı? Teşekkür ederim.

Oğuz Abaloğlu

Ben teşekkür ederim Sevgi Hanım. İşlerimiz çok şükür büyük. O bakımdan bizler zaten ailenin kontrolü tamamen çıksın diye bir şey demiyoruz. Aileden bir şekilde yetkin olan kimseler yönetim kurullarında çalışmaya devam ediyor ailenin içerisinde, şirketlerimizde... Artı üçüncü jenerasyon olarak ben mesela, artı kardeşlerim ve kuzenlerim olarak belli bir yerde sorumluluklarımız var. O anlamda bizlerin bağlı olduğu profesyonel kadrolar var. Bizlerin performansı profesyonel kadrolar tarafından değerlendiriliyor. Bunun da bir nevi öyle olması lazım yani tamamen aile işlerin dışında olmalı gibi bir şeyi benimsemiyoruz çünkü neticede üçüncü jenerasyon belirli bir yaşa geldiği zaman bu kontrolü sağlayabilmesi için bir tecrübe elde etmesi lazım. İşlerimiz büyük olduğundan dolayı çok şükür, herhangi bir şekilde bizim çalışanlarımız bizi görmeli diye bir durumumuz yok. Biz zaten yönetim kurullarında bulunarak gerekli etkiyi sağladığımızı düşünüyorum. Önemli olan burada kurumsal bir şekilde belirli kurallar çerçevesinde çalışanlarımızın hak ettiği değeri alabildiklerini hissetmeleri, o noktada memnunlar... O anlamda bilmiyorum sorunuza yanıt olabildi mi? Yönetim kurulunun kendini değerlemesiyle ilgili de, biliyorsunuz yeni TTK ile beraber bağımsız yönetim kurulları artık gündeme geldi. O anlamda onunla beraber yönetim kurulunun performansı da bağımsız yönetim kurulları tarafından yapılacak önümüzdeki dönemde ve birçok şirket için bu olacak. Onu da şirketlerin kurumsallaşması anlamında çok önemsiyorum. Bir sorunuz daha var mıydı? Emeklilikle ilgili, şu anda yaşım çok genç. Emekliliğe kadar koşturmam gerekiyor. O zamana kadar epey vakit var ama dediğiniz doğru. Anayasamız içerisinde bir emeklilik politikamız var. Onu daha çok ikinci nesil için şu anda düşünüyoruz uygulamasını... Ama bizler de o yaşa geldiğimiz zaman mutlaka ki o politika çerçevesinde neyse kural ona uyacağız ama tabii ki hobi olması lazım. Çeşitli şekillerde kendinizi hazırlamanız lazım ki, ailenin kontrolüne geçtiği zaman iş, tekrar işlere, icraata müdahale etmeniz önüne engel olmalı bu hazırlık...

Dr. Mevlüt Büyükhelvacıgil

Ben de iki cümleyle cevap vereceğim. Emeklilikten başlayacağım. Aile anayasasında bir madde emeklilikle ilgilidir. Nasıl ki çocukların eğitimi önemliyse, emekli olacak fertlerin çok mutlu bir emeklilik geçirmelerini sağlayacak her türlü imkânın anayasada yer alması lazım. Bir konu daha var, o da şudur: Gençler, ikinci ve üçüncü kuşak için söylüyorum, asla ve asla kurucu babanızı, dedenizi şirketten ayırmaya çalışmayın. Çok yanlışlık yaparsınız. Orada olması, orada bulunması, o işi baştan sonuna kadar başlatmış olan kişiye manevi bir haz verecektir. Ama zaten, yahu siz ayrılın, yeter artık, biz şirketi yöneteceğiz dediğiniz zaman çok ciddi sorunlarla karşılaşmamak mümkün değil. Çok önemli şeyler var, örnekler var ama vaktimiz yok.

Çok kısa, ben de bizim uygulamalarımızdan bahsedeyim. Biz baskıcı gruplarız yani üçüncü nesil, ikinci nesil icra kurulunda yokuz şirketimizde. Yani profesyonellerle yeni jenerasyon var. İcraat kurulunu onlar yönetiyorlar. İcraat kurulu demek işin yürütülen kısmı yani yönetime çok nadir gelir bir şey veya aksilik olursa yani bu çok önemli... İkincisi de “evet bizlerin varlığı çok önemli”. Bizim babalarımızın da işe geliyor olması önemli. Hatta daha da ileri gidiyorum. Arabasının parkta durması bile çok kıymetli. Şirketin parkında arabasının görünüyorsa olması bile çok kıymetli...

Oturum Başkanı

Son bir soru alacağız. En fazla elini yükseğe kaldıran... Orada bir arkadaş, deminden beri eli yüksekteydi. Kusura bakmayın saat bir buçuğa geliyor aslında 12.45'te sonlandırmamız gerekiyordu.

Katılımcı

İsmim Cahit Günaydın... Benim sorum Mevlüt Bey'e olacak. Tabii hep biz Study Case'ler okurduk aile şirketleriyle... Dolayısıyla Mevlüt Bey'in kitabı artık bence tüm şirketlerimiz için ve üniversitelerimiz için güzel bir referans olacak. Benim etkilendiğim en güzel şey, annesinin o stratejik karar dönemiymiş yani sanayiye mi geçeceğiz, ticarete mi geçeceğiz konusunda... Bu bir demokrasi, ortak akıl hep şirketlerde özlediğimiz bir konu. Zaten kurumsallaşma, aile anayasası da temelde bir demokratikleşme ve ortak akıl hedefler. Hala yönetim kurulunuzda stratejik karar verdiğiniz zaman bu demokratik seçim, ortak akıl devam ediyor mu yoksa işte yönetim kurulu başkanı ne diyorsa o mu oluyor? Bunu ben çok önemseydiğim için bir de sizden duymak istedim. Sağ olun.

Dr. Mevlüt Büyükhelvacıgil

Üstadım haklısınız. Annemizi ayırıyoruz gerçekten. Osmanlı kültürüyle yetişmiş bir aileyiz. Zade markasını koyarken ürüne birkaç isim bulmuştuk, şunu mu bunu mu koyalım derken annem dedi ki; “Oğlum bunlar nereden çıktı, bizim markamız var, Zade zaten bir markadır, bir nesil devamıdır” Markayı da annem koymuştu. Evet, aynı zamanda marka danışmanlığımızı da yaptı. Gerçekten annemize hala her şeyi soruyoruz, devam ediyoruz. Ama tabii annemiz-

den sonra ağabeyim ve bizim hanımlarımız devreye girdi. 28-29 yıllık, 30 yıllık evliliklerimiz var. Annem hanımları çok güzel idare etti. Aslında hanımların rolü gerçekten önemli... Fabrika kurarken annem gelinlere şunu söyledi: "Çocuklar fabrika kuruyorlar, hepimiz harcamalarımıza dikkat edeceğiz." Biz 15 sene aynı evde oturduk, aynı evde yemek yedik. Birbirimizin çocukları bizlere cici baba cici anne dediler. Dolayısıyla böyle büyüdük ve bu kültürden hiç zarar görmedik. Anneleri her zaman işin içinde tuttuk, her zaman görüşlerini aldık ve böyle yapmaya devam ediyoruz.

Oturum Başkanı

Çok teşekkür ediyoruz. En son eli havada olan son bir arkadaş vardı. Son birine daha söz verelim...Tamam, buyurun siz...

Katılımcı

Söz verdiğiniz için teşekkür ederim. İsmim Fatih Gediz... Ambalaj sanayinde çalışan bir temsilci olarak buraya katılıyorum. Bu aile anayasası kavramı son yıllarda çok öne çıktı. Biz de bir hobi olarak bununla ilgileniyoruz. Yalnız Mevlüt Bey sunumunu yaparken, aile anayasasını oluştururken danışmanlığı ince çizgi olarak belirledi. Ben de kendi işletmemde kalite yönetim sistemi ISO iş güvenlik sistemlerini kurarken altı sene bir danışmanlık süreci yaşadım. O arkadaşlarla işlerimizi sonlandırdık daha sonra en son dört senemizde aile anayasası ve işletmenin daha çok kurumsallaşması üzerine bir süreç yaşadık. Onlarla da nihayetlendirdik işi ama nihayetinde elimizde rafta kalan bir aile anayasamız oldu. Ben burada şunu öğrenmek istiyorum. Siz işlerinizde bu aile anayasasıyla ilgili danışmanlık hizmetlerinizi alacağınız zaman size gelen danışman arkadaşları değerlendirirken ne gibi kriterleri öne çıkarıyorsunuz? Yani neye bakmamız gerekiyor?

Dr. Mevlüt Büyükhelvacıgil

Ben danışmanlık şirketlerinin birkaç tanesiyle konuştum. Çok kurumsal bir yapımız vardı. 1991 yılında Türkiye daha ISO 9000'le tanışmamışken ben yağ fabrikasını kurmuştum. Ben de TSE'liyim, diğer yağ fabrikaları da TSE'li... Dedim bu işte bir yanlışlık var. Yani nasıl olur? Ya merdiven altı bir tane şişeye yağ koyup vanayı açıp kapatan da TSE'li, ben milyar dolar yatırım yaptım, ben de TSE'liyim. Bu işte bir yanlışlık var diyerek yurtdışına gittim. ISO 9000'i orada tanıdım ve Türkiye'ye getirdim. Türkiye'ye tercüme ettim ve kullanmaya başladım. Dolayısıyla yani çok ciddi bir kurumsal yapıya sahiptim. TSE, biz ISO 9000'i vereceğiz dediğinde ben 3 yıldır kullanıyordum. Aile anayasası ile ilgili danışmanlık şirketi ile ilgili de Amerika'dan gelen bir şirketle konuşmuştum. Gerçekten problem yaşadık. Çünkü kültürümüzü bilmiyor, manevi değerlerimizi bilmiyor yani çok farklı bir perspektiften ve üst düzeyden bakıyor. Gerçekten problem yaşadık. Bunun üzerine kendim 7.000-8.000 sayfa kitap okudum, bunu yüksek lisansa, doktora doğru götürdüm.

Aile anayasası kolay değil, danışmanın uzun süre ailenin içine girmesi, gelinlerle, damatlarla, aile üyeleriyle konuşması gerekiyor. Spiritüel analizlere kadar çok farklı testlerin ve ana-

lizlerin yapılması gerekiyor. Bunun için danışman seçerken çok dikkatli olunmalı. Bir danışman aile kültürünü özümsemediyse aileyi bağlayacağım diye kopartabilir. Ben de kendim kitap yazarak buna bir çözüm buldum. Sizler de lütfen okuyun. Ama bunu bir kişi okumasın. Yani bir şirketin 10 kişilik 20 kişilik bir profesyonel kadrosu varsa bu kitap her bir profesyonel kadroya ayrı ayrı dağıtılmalı. Ailenin yeni kuşak temsilcileri kaç kişiye her birine bu kitap ayrı ayrı dağıtılmalı. Herkesin aynı dili konuşması, aynı mantığı anlaması çok önemli... Anayasa bireylere dikte ettirilerek değil onların katılımlarını ve isteklerini alarak oluşturulmalı. İyi bir danışman bu süreci hızlandırmada büyük katkı sağlayacaktır.

Oturum Başkanı

Teşekkür ederiz. Oturumumuza son veriyoruz. Yemeğe gidilecek ama ancak daha önce katılımcılarımıza plaketlerini vereceğiz. Teşekkürler.

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA ve PROFESYONELLEŞME



OTURUM BAŞKANI

Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu
Uludağ Üniversitesi

Konuşmacılar

- Erol Türkün - Türkün Holding Yönetim Kurulu Başkanı
- Metin Sürel - Sürel Grup Yönetim Kurulu Başkanı
- Tuncer Alpata - Alp Havacılık Yönetim Kurulu Başkanı



Erol Türkün

Türkün Holding Yönetim Kurulu Başkanı

1950 yılında Bursa'da doğdu. Hem anne hem de baba tarafından tekstilci bir ailenin üçüncü kuşağı olan Erol Türkün, ilköğrenimini Bursa'da, lise öğrenimini İstanbul Avusturya Lisesi'nde tamamladı. Yüksek öğrenimini Almanya'da Tekstil Mühendisliği dalında tamamlayan Erol Türkün, 1976 yılında babasından aldığı küçük sermaye ile kendi ismi altında sanayi hayatına atıldı.

Kısa sürede başarılı bir çizgi yakalayan Erol Türkün ilk fabrikasını 1983 yılında Bursa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyete geçirmiş, 1989 yılında ise bir dünya markası olma yolunda önemli rolü olan "Vanelli Dış Ticaret Şirketi'ni" kurmuştur. Aldığı isabetli kararlar doğrultusunda, ihracatın kendisini yatırıma yöneltmesi ile 1991 yılında ise "Türkün Tekstil" adı ile kumaş, boya ve apre alanında faaliyet gösteren ikinci fabrikasını hayata geçirmiştir. Erol Türkün, entegre tesisler zincirine 1993 yılında kurduğu polyester iplik çekme, büküm ve tül perde dokuyan parkı ile Mega Tekstil A.Ş.'yi eklemiştir. Bugün 650 çalışanı ile iplik, dokuma, boya, baskı ve ev tekstili konfeksiyonu dallarında üretim, yurt içi ve yurt dışı pazarlamasını yapan 11 işletmenin sahibidir.

Yüksek kalite ve estetik anlayışını ürünleri ile birleştirip sanayiciliği bir sanat haline dönüştüren Türkün, günümüzde döşemelik ve perdelik kumaşı VANELLİ markası altında dünyaya tanıtan öncü kuruluşun sahibi ve dünyanın en önde gelen firmalarının tedarikçi partneridir. Ayrıca DECO CENTER zincir mağazaları ile ev tekstili ve dekorasyon ürünleri perakende sektöründe faaliyetini sürdürmektedir. Uzun senelerdir, birçok sivil toplum örgütlerine olan üyelikleri yanında, kendisi Bursa Sanayici ve İşadamları Derneğinde iki dönem başkanlık yapmış bulunmaktadır.

Almanca, İngilizce ve İtalyanca bilen Erol Türkün, Tülin Türkün ile evli olup Aslı, Sadi Cem ve Serra isimlerinde üç çocuk babasıdır.

Sunucu

Değerli konuklarımız “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Profesyonelleşme oturumuna hoş geldiniz...

Önce değerli konuşmacılarımızı anons etmek istiyorum. Türkün Holding Yönetim Kurulu Başkanı Erol Türkün, Sürel Grup Yönetim Kurulu Başkanı Metin Sürel, Alp Havacılık Yönetim Kurulu Başkanı Tuncel Alpata, hoş geldiniz...

Oturumumuzu yönetmek için Uludağ Üniversitesi'nden değerli hocamız Profesör Doktor Zeyyat Sabuncuoğlu... Keyifli bir oturum diliyorum.

Oturum Başkanı

Herkese merhaba diyoruz, kendim ve ekibim adına... Sondan bir önceki oturumu açıyorum. İstanbul Öncelikle Kültür Üniversitesi ve bu kongrenin değerli yöneticisi Tamer Hocama teşekkür etmekle başlamak istiyorum. Ben de kendisine bir anlamda eski deyişle, muavinlik yapıyorum. Bursa kanadının temsilcisi olarak, konsolos gibi çalışıyorum ve bundan da çok büyük bir mutluluk duyuyorum. Umarım çalışmamız daha sonraki yıllarda da devam edecektir. Bursa rüzgârlı, dün şöyle bir estirdik, bugün de konuşmacılarımızdan biri Erol Bey aramızda, kendisine ve diğer arkadaşlara da hoş geldiniz diyorum.

Bugünkü oturumumuzun ana teması “kurumsallaşma ve profesyonelleşme”... Ben iki gündür oturumları izliyorum. Aşağı yukarı hepsine katıldık. Bu iki sözcükten çokça söz edildi. Kurumsallaşma hemen hemen her oturumda söylendi. Profesyonel yönetime geçişten bahsedildi. Acaba bu kurumsallaşma ve profesyonel yönetime geçiş ne kadar gerçekçi? Bunu bugün bu oturumda sizlerle birlikte tartışacağız. Kuşku yok ki kurumsallaşma bir an kulağa çok hoş gelen bir sözcük ama geçiş o kadar kolay değil, o da başka bir gerçek. Gözlemlerimiz hep bunu gösteriyor. Bu konuda deneyimi olan çok değerli konuşmacı dostlarımla bugün bu konuyu sizlerle birlikte irdeleme fırsatını yakalamış olacağız. Ben ilk konuşmacı olarak değerli dostum Erol Bey'e söz vermek istiyorum. Buyurun Erol Bey... Arzu ederseniz burada, arzu ederseniz kürsüde konuşabilirsiniz.

Erol Türkün

iPad'imizi de açalım. Böyle entel görünüyorum ama bilgisayarla aram pek hoş değildir. Son zamanlarda akıl defteri olarak kullanmaya başladım.

Ben de tekrar İstanbul Kültür Üniversitesi'ne çok teşekkür etmek istiyorum. Ülkemiz için, ülkemizin sanayi ve ticareti için ve geleceği için çok önemli konulara ev sahipliği yaptıkları ve en önemlisi bizleri burada bir araya getirdikleri için...

Ben de tekstilci bir aileden gelen bir üçüncü kuşak temsilciyim. Anne-dedem 1929, baba-dedem 1931'de tekstil işine başlamışlar, sonra iki tekstilci ailenin çocukları evlenmiş, bizler ortaya çıkmışız. Ailenin başlangıcı ile ilgili şöyle bir şey tespit ettik, Bursa Ticaret ve Sanayi Odası'nın yapmış olduğu bir araştırma sonucunda dedem Ali Bey ve babaannemin isminin

geçtiği bir firma (soyadı da yok o zamanlar) bulunmuş. Sonradan söylediler ki o zamanın ilk kadın girişimcisi imiş babaannemiz... O anlamda da iş bambaşka bir mecraya taşınmış oldu. Ben de biraz daha fazla ailemizle ilgilenmeye başladım.

Bizler tabii Rumeli göçmeni olduğumuz için, Rumeli'de neler yaşanmıştır konularında pek fazla bilgi sahibi olamadık. Bizlere fazla da anlatılmadı. Bu yaşlara geldikten sonra biraz irdelemeye başladık. Dedemiz orada ne yaparmış, ne edermiş, nasıl geçinmiş, nasıl göçmüşler, ne sıkıntılar yaşamışlar maalesef daha yeni yeni ortaya çıkartmaya çalışıyoruz. Bu arada küçük kızıma da kolejde aile soy ağacıyla ilgili İngilizce bir sunum için görev vermişler. Eksik olmasının onun sayesinde yazılı bir belgeye de sahip olacağız.

Ailemizde 1929 ve 1931'den gelen bir tekstil geleneği var. Bildiğiniz gibi Bursa bir tekstil kenti. Osmanlı'yla birlikte tekstil Bursa'ya gelmiş. Osmanlı'nın başkenti olduğu sürece, Osmanlı'nın bütün havlusu, kaftanları, ipek halıları hep Bursa'da üretilmiş. Dolayısıyla Bursa'da tekstilin gelişmesi şans değil... Aynı zamanda otomotiv için de öyle söylenir. Osmanlı döneminde başlayan bu süreç, Bursa'yı bugünlere kadar getirmiş.

Tabii biz aile işletmesi olarak devam etmişiz. Ali Vehbi Bey'in dört tane oğlu olmuş, kız maalesef olamamış. Bunların hepsi okumuşlar, en küçüğü inşaat mühendisi olmuş, sonradan tekstilden uzaklaşıp kendi yolunu seçmiş. Üç erkek kardeş firmaları devralmışlar. Yazları Mudanya'da dört baba, dört anne ve 12 tane de çocuk büyük bir evde hep beraber yazlarımızı geçirirdik. Apartmanlarımız da aynıydı. Böyle bir ortamda büyüdük.

En büyük amca tabii hem fabrikalarda maliyenin başı, hem de ailenin başı olarak faaliyet gösterirdi. Ben en fazla amcamdan korkardım. Böyle ataerkil bir yaşamımız oldu. Eskiden fabrikanın yanındaydı evimiz. Benim ilk fabrikayla tanışmam evin hemen yanı başında olmasındandır tabii. Öyle ki, dokuma fabrikası genelde çok gürültülü çalışır o zaman da zırt pırt elektrik kesilirdi. Biz gürültüye hiç aldırmadan uyurduk, hatta elektrik kesildiği zaman uyanırdık, bir sessizlik olurdu. O kadar çok gürültünün içinde yaşamaya alışmıştık ki... Bu çok önemli bir hatıradır, bir sessizlik olduğu zaman hala şöyle bir etrafıma bakarım. Tabii dolayısıyla fabrikanın içine girip çıktıkça işle küçük yaşta aşinalığım başladı. Benim el becerileriyle ve görsellikle tanışmam o safhalarda oldu. Çünkü o günün imkânlarıyla oyuncaklar falan pek ortada yoktu. Kış gelir kızağımızı atölyede yaparız, yaz gelir teknemizi yaparız, yelkenimizi yaparız onları yüzdürürüz... Dolayısıyla böyle fabrikanın içinde yoğrulduk.

Daha sonradan ortaokul döneminde babam beni Avusturya Lisesi'ne yolladı. İlk günümü hiç unutamam... Onca yıl tüm ailesiyle birlikte yaşamaya alışan ben orada tek başımaydım ve henüz 12 yaşında bir çocuktum, bir arkadaşım da burada karşımda oturuyor, İsmail Yoğurtçu-oğlu... O gün kâh yaşlı gözlerle, kâh yataktan anne baba özlemiyle filan biraz zorlu da olsa geçti. O zaman beşinci sınıftan sonra gidiliyordu bu okullara. İletişim yok, cep telefonu yok, mektup yazarız, mektup gelir onları okuruz, onlarla oyalanırız, okulun bahçesinde oynarız, zaman zaman kavgaya ederiz falan. Bu şekilde çocukluğumuz geçti.

Benim en büyük istidadım çizimdir onu da annemden öğrenmiştim. Annelerin hayatımızda çok rolü vardır. Hakikaten benim bugünkü vasıflarımın oluşmasında annemin çok büyük payı

olduğunu düşünüyorum. Çocuğun tabii ilk eğitimi anne tarafından verildiği için, annemin yeri ve etkisi bambaşkaydı üzerimde. Ama şunu söylemeden de geçemem babam o günün önemli sanayicilerinden ve işini çok iyi bilen birisiydi. Biz de bugün geriye baktığımızda, işlerimize yeni başladığımız zaman çocuklarımızla ne kadar ilgilendiğimizi, işimize ne kadar yoğunlaştığımızı görüyoruz. Hissettiğimiz eksiklikleri şimdi onlara tekrar geri vermeye çalışıyoruz.

Benim hareketli oyuncaklara merakım vardı. Otomobil, tekne çizerdim, yelkenli çizerdim. İsmail bizim sınıfın çalışkan çocuğuydu, arada sırada beni döverdi bile, 'Biraz da dersini çalış' diye. O kadar meşgale ile beşten şaşma altıyı aşma gibi bir lise hayatım oldu.

Velhasıl az önce de değindiğim gibi sonrasında üniversite kararımı verirken dedim ki:

- Baba ben otomobil dizaynı okumak istiyorum. Çünkü çok güzel arabalar çiziyorum, tek neler çiziyorum.

- İyi peki oğlum... Sen nasıl istersen öyle yap, dedi.

İki gün sonra tekrar beni çağırdı. *"Sen çok yetenekli bir çocuksun, çizdiklerini de görüyorum. Sen bunları okuyacaksın da herhalde İtalya'da ya da Almanya'da bir yerlerde okuyacaksın, bu otomobil tasarımcılığını... Daha sonra nasıl görev bulacaksın?"* dedi. O zaman Tofaş 24 Renault 12 Türkiye'de üretiliyor... *"Senin bu çizdiğin arabalar Türkiye'de hiçbir zaman üretilmez. Yurtdışına gideceksin yapacaksın. O kadar yabancıların arasında da bir Türk çocuğu olarak ortaya çıkıp kendini kabul ettirmen ne kadar zor ne kadar kolay olur o bilinmez"* dedi. (Ama bugün görüyoruz ki artık Türk tasarımcıları Mercedes, Volkswagen gibi firmalarda çok önemli görevlerde yer alıyor.) *"Bugünün şartlarında çok iyi bir tasarımcı dahi olsan bu çizdiğin arabalara asla sahip olamazsın. Hep başkaları için bir şeyler çizersin. Gel şu yeteneğini tekstilde konuştur da, o arabalar kadar güzel desenler çiz, o tekneler kadar güzel kumaşlar yap, bu başarıyla bu yeteneğinle hayatın boyunca istediğin her şeyi gerçekleştirirsin. Bir gün gelir hayal ettiğin arabayı da yaparsın, hayal ettiğin tekneyi de yaparsın, hepsini yapacak imkânları bu iş sana sağlar"* dedi.

İki gün karar veremedim. Öyle mi yapsam böyle mi yapsam? Hakikaten neticede insanın hayallerini gerçekleştirmesi babında düşününce babamın söylediğine hak verdim. Ve Almanya'ya gidip tekstil mühendisi oldum. Geldikten sonra da, ülkemizde neler yapılıyor, orada neler yapılıyor, ne kadar farklı bir şey yapabilirim, neleri alabilirim, neleri götürebilirim? Hep böyle boş zamanlarımda bunların peşinde koştum. Döndüm geldim, 1974 mezunuyum, 1976'da askerlik falan filan, babam tekrar beni karşısına aldı dedi ki: *"Evladım, tekstil tamam, her şey iyi hoş, ama seni bizim fabrika için almak istemiyorum ben. İki tane abim, onlardan olma iki tane erkek dokuz tane de kız çocuk var. Yarın öbür gün hepsi evlenecek, damatlar gelinler şunlar bunlar, sen tek başına bu fabrikayı yönetemezsin, zaten yanına da birileri gelecek. Dolayısıyla ben senin için biraz para biriktirdim, gel bu sermayeyi al kendi başına bir şeyler kur. Ben senin başarılı olacağını biliyorum, zaten eksik kaldığın yerde ben yanında arkadayım."* dedi. Bana bir güç verdi.

İlk başta bayağı üzüldüm. Yani burada çalışsan bir düzen var sonuçta, para kazanıyor. O günlerde de zaten gümrükler kapalı ne yapsan satıyor, mal karaborsa, fiyatını sen belirli-

yorsun. Dolayısıyla ben küçük bir işletmeyle iş hayatıma başladım. Yabancı makinalar geldi, ustası yok, tamircisi yok. Katalogları vardı, Almanca var tercüme ettim. Kimimiz altına yattık, kimimiz üstüne çıktık, gece saatlerine kadar çalıştık ettik. Hatta hiç unutmuyorum, babamın bir müşterisi vardı, geldi, kapıyı açtım ben karşıladım. Üzerimde tulum, ellerim kara pas içinde. Çok üzuldüm, yüzüm kızardı, öyle karşıladığım için. Fakat sonradan öğreniyorum ki babama demiş *“Sen merak etme, oğlan zaten kendini kurtarmış, bu saatten sonra onun sırtı yere gelmez.”* Bunu öğrendiğimde içimde oluşan o büyük mutluluk sayesinde geleceğe dair hiç bitmeyen başarıma arzum filizlendi.

İşte böylece o günden bugüne kadar geldik. Şu anda benim üç tane çocuğum var. Onları da yetiştirdiğim gibi yetiştirmeye çalışıyorum, tabii günün şartlarına göre.

Bana bu görev verilince hem biraz daha düşünür oldum aile işletmelerimizin geleceği ile ilgili hem de biraz daha fazla okur oldum. Okuduklarımdan kimisi Amerikalı yazarların kitaplarından İngilizceden Türkçeye çevrilmiş kitaplar, kimi Türkler tarafından yazılmış olanlar. Baktığım zaman özdeşleşen ve birleşen çok şeyler gördüm ama karar verdim ki bu işin bir reçetesi yok. Bunların her ülke için hatta her şehir için, her sektör için ve her aile için farklı düzenlenmesi gereken şeyler olduğuna inandım.

Şimdi gelelim tekstil sektörüne... Unutmamak lazım hangi sektörde çalıştığınız çok önemli. Bazı sektörler vardır, mesela yan sanayi... Bugün yaptığınız bir ürün vardır, teknolojisini çok iyi geliştirebilirsiniz, çok iyi bir şekilde çok iyi yöneticiler tarafından yönetebilirsiniz. Ve siz kâh uzaktan kâh içine girerek işinizi yönetebilirsiniz.

Ama bizim sektörümüz öyle değil. Her daim işin başında, içinde, sonunda müdahil olmanız ve her evrede bulunmanız şarttır. Tekstil sektörünün çok önemli bir boyutu var yani. Bunu ifade etmek için rahmetli Vehbi Koç ile yapmış olduğum tesadüfi bir uçak seyahatinden bahsedeyim. Açıkçası o seyahat sırasında önceden oluşmuş olan fikirlerim biraz daha pekişti. İtalya'ya gidiyoruz eşimle birlikte. Bir baktım ki ön koltuklarda, business değil normal ekonomi koltuğunda Vehbi Bey, yanında arkadaşları 8-9 kişilik bir grupla onlar da seyahat ediyorlar. Uçak da çok fazla kalabalık değil bizim yanımızdaki yer de boş. Seyahatin yarısında Vehbi Bey yerinden kalktı, şöyle bir etrafına baktı bizi gördü, iki tane genç yan yana oturuyor. Dedi ki *“Ben bu ihtiyarlardan sıkıldım, gel sizinle oturalım.”* Geldi yanıma oturdu, kimsin, nesen, ne iş yaparsın, baban ne iş yapar, okudun mu gibi bir sürü başöğretmen soruları sordu bana. Ben de bir arkadaşımın vesilesiyle onların Erdek'te yapmış oldukları yaz tatili esnasında yanlarına gidip bir kaç defa elini öpmüştüm, onu hatırlattım. O da beni hatırladı, tabii beraberinde gittiğim kişi çok samimi arkadaşı olduğu için. *“Ne kadar güzel evladım”,* dedi. Sonrasında ekledi; *“Sen bu işte başarılı olursun, sen bu işte devam et evladım. Hem baban bu işi yaparmış, hem bu işin tahsilini yapmışsın, hem işini de seviyorsun, sen bu işte devam et”* dedi. *“Biz her işi yaptık”* dedi, *“Buzdolabı da yapıyoruz, otomobil de yapıyoruz, lastik de yapıyoruz, turizm de yapıyoruz, her şeyi yapıyoruz. Tekstil de yap dediler”,* dedi, *“Tekstile de yatırım yaptık, fakat tekstilden çıkmak zorunda kaldık. Özellikle tekstil işinde eğer aileden birisinin Allah vergisi yeteneği varsa, üzerine de eğitimini koyduysa, işine de başarıyla devam ediyorsa tekstil firmaları başarılı olur. Aksi takdirde ben bu işte başarılı olunamadığına inandım”* dedi.

Burada danışman arkadaşlarıma da bir mesaj vermek istiyorum. Bu tür danışmanlıkları ve-
rirken hakikaten sektörleri tek tek incelemenin çok faydalı olduğuna inanıyorum. Bugün bizim
sektörümüz ev tekstili sektörü, biz döşemelik ve perdelik kumaş üretiyoruz. Bugün geldiğimiz
noktada, baktığımız zaman son birkaç sene içerisinde, Avrupa'da tekstille uğraşan birçok fir-
manın kapandığını duyuyoruz. Özellikle ki bizim Türkiye olarak ihracatın çok büyük bir kısmı
Avrupa'ya yapılıyor; buradaki önemli ülkeler Almanya, Belçika, Fransa, İtalya ve İspanya... Bu
ülkelere baktığımız zaman şu 5-10 sene içinde Almanya, İspanya ve Belçika'nın yavaş yavaş
sektörden çekildiğini görüyoruz. En önemli üretici Avrupa'da halen İtalya... Fakat son zaman-
larda İtalya'da da yavaş yavaş bazı önemli fabrikaların kapandığını görüyoruz. Bunun sebebi
sadece ekonomik değil. Burada en önemli faktörlerden bir tanesi çocukların babalarının işinde
gelecek görmedikleri için farklı mesleklere yönelmeleri... Bir numaralı sebep bu... Zaten sebep
bu olunca, firma zaman içinde kan kaybından, babanın da bir müddet sonra işi hafife alma-
sından dolayı kapanıyor. Ve bu aralar maalesef her hafta 1-2 firmanın kapandığını duyuyoruz.
Dolayısıyla oklar biraz daha ülkemize çevriliyor. Rekabetçi şansımızı oldukça yükseltiyoruz
yani. Tabii belli ürün kategorilerinde... Türk ev tekstili tahmin ediyorum önümüzdeki günlerde
rekabetçiliğini daha aktif olarak devam ettirecek.

Bu ara çok sık söylenen bir şey var, "Tekstilden çıkın gidin, başka alanlarda yatırım yapın
gibi" ama ben işini bilen ve işini seven kişiler tarafından yapılıyorsa ve aile tarafından da des-
teklenebiliyorsa önümüzdeki yıllarda da tekstil sektöründe hala hayat olduğunu düşünüyorum.

Çocuklarımızın eğitimi bu anlamda çok önem taşıyor. Eğitimin yanında tabii verilen aile
terbiyesinin de önemli olduğunu unutmamak lazım. Ben iyi aile terbiyesinin her şeyin başlan-
gıcı olduğuna inanıyorum. Çocuklarımızı hem eğitmek hem de onlara bolca sevgiyi vermek
başarı yolundaki ilk basamak... Onlarla tartışmak, onları bir birey yerine koyup, onlara işi gös-
terip de istikametlerini bizim tayin etmemiz yerine, babacığımın bana yapmış olduğu gibi, "*Sen
en iyisini bilirsin ama benim fikrim de bu...*" deyip, az da olsa onları bir yere taşımak bence
çok önemli. Çünkü netice itibarıyla insanlar heves ve heyecan duydukları ve sevdikleri işlerde
başarılı olabiliyorlar. Benim çocuğumun sanatsal tarafı çok fazlaysa, şarkı söylemeyi seviyor-
sa, biz ille tekstilciyiz diye bu işi yapmak zorunda değil diye düşünüyorum. Çünkü çocuğu bir
iki zorlarsın ama netice itibarıyla beğendiği, tercih ettiği ve çok yeteneği olduğu yerlere meyil
etmesini engelleyemezsin.

Ben alt yapısı, eğitimi ve terbiyesi düzgün verildikten sonra, yumuşak yönlendirmelerle,
baskı yapmadan özgür bırakılan çocukların daha başarılı olduğunu düşünüyorum. O anlamda
bazı Alman arkadaşlarımdan, "Çocuklarını zorlama, zaten onlar doğruyu kendi yolu olarak
bilirler, sen arkadan ufak ufak empoze ederek, gerek eğitimlerinde, gerek onlarla yakın ilişki-
ler kurarak onları yönlendirebilirsin. Bu şekilde herkes daha mutlu olur..." şeklinde tavsiyeler
almıştım.

Tabii çocuklar iş sahibi olduktan sonra seçecekleri eşleri de çok önemli. Aileler yaşadıkça,
aile kolları geliştikçe, ailelerin işlerdeki fonksiyonları çok değişiyor. Yani aile birliği çok önem-
li... Şu anda Avrupa ve Amerika geçmişte yapmış olduğu sosyal hataları düzeltme adına çok
önemli çalışmalar yapmaya çalışıyor. Bunlardan en önemlisi aile birliği...

Biliyorsunuz 1970’li senelerde Amerika ve Avrupa’da 18 yaşına kadar çocuk aile ile birlikte yaşar, daha sonra da evden ayrılırlar, o çocuklar okur mu okumaz mı, uyuşturucuya mı gider başka yerlere mi, artık şansı ve kaderi belirler şeklinde çok kötü bir eğitim ve aile yönetimi vardı.

Şu anda, tabii o bozuk düzenin sonuçlarını görüyor ve faturasını ödüyorlar. İnsanlar evlenmedi, çocuk yetiştiremedi, çocuklarını iyi eğitemedi. Dolayısıyla şu anda yaşlanan bir nüfusla birlikte genç nesilde de aile işletmelerini devam ettirme, yöneticilik ve yeni işlere katılım açısından çok ciddi sıkıntılar yaşanıyor.

Bu anlamda ülkemizin önünde hala büyük bir şans var bence. Aile birliğimiz hala çok güçlü çünkü. Bence en önemli kozumuz olan aile birliğimizi ve önemini iyi bir eğitimle, iyi bir vizyonla çocuklarımıza aşılayabilirsek 2023, 500 milyar hedefi hiç de hayal değil diye düşünüyorum. Tabii 500 milyar çok büyük bir hedef... Bununla birlikte gerek eğitimimizde yapmamız gereken, gerekse sanayimizde yapılması gereken atılımlar çok önemli bir yer tutuyor.

Bundan birkaç hafta önce Uludağ’da bir ekonomi zirvesi yapıldı. Bakanımız konuşması esnasında; *“Bu 500 milyarı yakalayacağız da, ortalama 6,5 yıllık eğitim seviyemizle yakalamamız oldukça zor gözüküyor. Dolayısıyla eğitim seviyemizi çok daha yukarı taşımamız gerekiyor”* dedi. Kendisine canı gönülden katılıyorum. O anlamda kendi çocuklarımızı yaşatabildiğimiz ve eğitebildiğimiz kadar, imkânı olmayan çocukları sosyal sorumluluk anlamında yetiştirmek de biz iş adamlarına düşüyor bence...

Tabii gelelim tekrar kurumsallaşmaya... Biz özellikle Bursa çevresinde sıfırdan gelip çok iyi yerlere gelmiş olan kişileri gördük. Çok iyi yerde olup da geçtiğimiz yıllarda hakikaten muhtaç duruma düşen sanayici kardeşlerimizi de gördük. Bizler maalesef lüksü çocuklarımıza çok rahat sunar hale geldik. Bu anlamda çocuklarımızın eğitiminin biraz daha farklı boyutta verilmesini ve şahsiyetlerinin geliştirilmesini tavsiye ediyorum.

Benim oğlum Amerika’da şu anda, Endüstri Mühendisliği okuyor. Özellikle seçerken Kaliforniya, Miami gibi sosyal hayatın çok yoğun olduğu bir yer değil de o eğitimin daha iyi verildiği daha küçük bir merkezde eğitim almasını sağladım. Netice itibarıyla onlar oraya eğitim almaya gittiler. Gezip tozmaya değil. Çok da farklı farklı hikâyeler görüyor, duyuyoruz özellikle zengin çocuklarının Amerika’daki eğitimleriyle ilgili... Okulunu seçerken çok dikkatli davranmaya çalıştım o da eksik olmasın bir Robert Kolej mezunu delikanlı olarak hem işini, hem görevini çok güzel bir şekilde devam ettiriyor.

Bir anımı anlatayım; arkadaşşımla ailece İtalya’da lüks bir restorana gittik, çocuğu da geldi bizimle beraber. Çok güzel bir restoran, benim tanımadığım gitmediğim bir restoran... Çok pahalı bir şarap getirtti, onu açtık. Biraz içildi falan derken, babası oğluna; *“Çok güzel bir yermiş burası. Kız arkadaşınla da gelin...”* dedi. Bana ters geldi açıkçası. Benim çocuğum öyle bir restoranda gelip benimle beraber yemek yiyebilir. Ama benim çocuğum ben yokken kız arkadaşını alıp öyle bir restorana gitmemeli. O anlamda çocukların yetişmesi, aile tarafından yönlendirilmesi, parayı nasıl harcayacaklarını, para kazanmanın ne kadar zor olduğunu öğrenmeleri oldukça önemli...

Bu her şeyin ötesinde insanın hayatını nasıl şekillendireceğine bakıyor. En önemlisi de anne, baba, dede, babaanne gibi örnekler bence. Çünkü çocuklar önce kendi ailelerini örnek alıyor ve bazı şeylere de özeniyorlar. O anlamda bizlerin önce çocuklarımıza iyi örnek olması gerekiyor.

Ayrıca çocuklarımızı hakikaten inançlı, Hakka saygılı, kul hakkına saygılı, sabretmesini bilen, şükretmesini bilen insanlar olarak yetiştirmemiz gerekiyor. Çünkü ben bu işin sadece materyalist boyutunu değil bir de ulvi boyutunu değerlendirmek istiyorum. Ben en güzel netice ve başarıları bu ikisini beraber yaşayabilen, bunları kişiliği içinde özdeşleştirebilen, ortaya çıkarabilen kişilerde gözlüyorum. Çünkü hayat bence bir denge... Bu dengeyi ne kadar güzel koruyabiliyorsak hayatımızı da o kadar güzel şekillendiriyoruz. Bu sadece çalışmak değil, sadece çocuklarla ilgilenmek de değil, sadece ibadet etmek de değil, sadece para harcamak da değil, sadece lüks yaşamak da değil...

Eğer yaşadığınız hayatı dengeli bir şekilde yaşayabiliyorsanız hem mutlu oluyorsunuz hem mutlu ediyorsunuz, hem çevrenizden hayır duası da alıyorsunuz ve gelip geçerken bıraktığınız eserlerinizle diğer tarafa geçiyorsunuz.

Oturum Başkanı

Erol Bey bize hem yaşam öyküsünü hem başarı öyküsünü aktardı kendisine gerçekten teşekkür ediyorum. Bursa'da bir deyim var, Erol Bey de çok iyi bilir... Bugüne kadar hep şeker-ci, helvacı, tatlıcıları konuştuk. Bursa'da da iki kesim var, bir kesim tenekecidir, bir kesim de iplikçidir. Erol Bey iplikçi kesimin adına tekstil sektörünün geçmişi ve bugününü anlattı. Kendi firmasındaki başarı öyküsünü dile getirdi. Gerçekten teşekkür ediyorum. Arzu ederseniz Erol Bey'e yönelik sorularınız varsa sıcaklığına soralım. Buyurun...

Katılımcı

Erol Bey'in daha doğrusu Türkün Holding'in kurumsallaşma çalışmalarına destek olduk. Kurumsal altyapıya verdiği değeri de çok iyi biliyorum. Alternatif bir tez sundu, teşekkür ederim. Ben, Türkün Holding'in kurumsallaşma altyapısına destek veren bir danışmanım, dolayısıyla ne kadar önemseydiğini ve özellikle profesyonelliğin yetkilerini maksimum kullandığını da gözlemledim. Ama benim sorum şöyle olacak; oğlunu da kızını da, aileyi çok iyi biliyorum, çok genç ve girişim ruhu yüksek insanlar. Oğlunuz Amerika'dan Endüstri Mühendisi olarak döndü. Babası olarak siz ona babanızın size verdiği şansı verecek misiniz? Yani hazır kurulu bir düzen var, Türkün Holding'de mi çalışacak ya da sermaye kapitaliniz var biliyoruz, teknenizi de dizayn ediyorsunuz. Ali Sabancı'yı da çok takdir ederim, Sabancı Holding'e meydan okudu Pegasus'la... Oğlunuz bu şekilde meydan okusa, tabii aynı sektörde değil etik olmaz. Farklı bir sektörde girişimci ruhunu kanıtlasa iş kursa bu aile şirketlerinin yeni kuşağının yetişmesi için de sizin kanıtladığınız bir model olmaz mı? Hem burada akademisyen dostlarımıza ama özellikle de Erol Bey'e soruyorum. Aynı şansı oğlunuza verecek misiniz?

Erol Türkün

Teşekkür ederim. Oğlum için spesifik olarak konuşayım çünkü üç çocuğumun da üç farklı karakteri var, farklı yetenekleri var. Birincisinin (Büyük kızım Aslı'nın) görsel yetenekleri fazlaydı. Zaten o da yeteneklerine göre dizayn eğitimi alıp şu anda fabrikanın dizayn bölümünü yönetmeye çalışıyor. Ama tabii oğlanın biraz daha sayısal boyutta yetenekleri var, öyle göz-lüyorum. Dolayısıyla o yöne doğru gidiyor. Zaten öyle bir eksiğimiz var. Ben de biraz teknik ve dizayn merkezli bir kişi olduğum için hiç para kazanmak adına işim olmadı. Hep güzel yaratmak için çalıştım. Güzeli yaptık, para kendini getirdi. Bazen böyle dediğimde bizim pazarlamacılar da suratlarını asarlar, bizim hiç mi payımız yok diye, ama yapıyoruz ediyoruz, mal kendini satıyor. Bu da gerçek... Yani biz malı satamıyoruz da, güzeli yapıyoruz, güzel kendini satıyor, parayı getiriyor. O anlamda benim de boyutum öyleydi. Mali işlerle çok fazla işim olmadı. Güvendiğimiz bir kardeşimiz var kaç seneden beri bizimle, siz de tanırınız kendisini, onunla yönetiyoruz. Ama istiyorum ki biraz daha büyük çerçeveden bakabilen, benden daha iyi yetenekleri olan bir delikanlımız olsun da o fabrikamıza farklı boyutta baksın. Ama gelin görün ki bizim gibi high-end ürün yapan işletmelerin dünyada belirli bir boyutu var. Tabii bizim yabancı dizayncılarımız da var danışmanlarımız da var. Onların söylediğine göre dünyada bu işin olması geren en üst boyuta gelmişiz. Yabancı danışmanımız entegre boyutunda sizden başka dünyada bildiğim bir firma yok diyor. Böyle bir yere gelmiş bir firmanın daha fazla büyümesi söz konusu olamıyor, üretim anlamında... Ben burada ancak içerdeki sinerjiyi ortaya çıkartacak bir şey yapmamız gerektiğine inanıyorum. Yapmamız gereken şey kapasiteyi artırmaktan ziyade katma değeri artırmak. Bu anlamda çocukların o yönde gitmesini istiyorum.

Tabii oğluma Türkiye'ye, son geldiği seferde dedim, "Ben o kadar fazla şey keşfediyorum ki senin almış olduğun eğitimde ve fikirlerinde... Bu tekstil işi sana çok basit bir iş gibi gelecek, çok daha farklı şeyler yapman lazım..." diye. İşte bunun gibi oğlumuzun da aklına geleceğe dair düşüncelerimizi açıyoruz. Zaman zaman bana, "porselenden iplik üretiliyor baba" gibi yeni haberlerle geliyor. Ben hayatımda duymadım mesela... Porselenin özelliklerini hepiniz biliyorsunuz. Böyle bir malzemeden iplik üretiliyor. Bundan yapılacak dokunumun, gerek teknik anlamda gerek savunma anlamında kullanılabileceği yerleri bir düşünün. İşte böyle...

Özetlersek ben çocuklarımızın bizlerden çok daha fazla donanımlı yetiştiklerine inanıyorum ki o günün şartlarında babam da beni çok iyi yetiştirdi. Ama yeter ki biz çocuklarımıza o fırsatları verelim. Benim arzum sorarsanız keşke bu yapmış olduğumuz tekstilin yanında da farklı bir sektörde faaliyet gösterip başarılı olabilseler. Bu arada da seçecekleri mesleklerde de onların biraz daha önlerini açmak lazım. Hatta biraz zarar etmeyi bile göze almak lazım. Çünkü bu tür devinimleri yapmadıktan sonra iyiyi ve doğruyu bulmanın mümkün olmadığına inanıyorum. Ben Türk çocuklarına, gençlerimize hakikaten güveniyorum. Onların bizlerin düşünemediklerini, yapamadıklarını yapacağına eminim. Bilmiyorum cevaplandırabildim mi?

Oturum Başkanı

Teşekkür ederiz. Bir soru daha alabilirim Metin Bey'e geçmeden önce. Buyurun...

Katılımcı

Tekstil sektörünün hangi özelliğinden dolayı aileden birisinin işin başında olmazsa gitmeyeceğini düşünüyorsunuz onu merak ettim.

Erol Türkün

Eğer görsel bir şey üretiyorsanız burada en önemli unsur Allah vergisi yeteneğiniz... Bunu bir de eğitim ile desteklerseniz o zaman hakikaten iyi bir şeyler yaratıyor olursunuz. Bunun kararını siz veriyorsunuz, bunun sevabı da günahı da size ait. Çünkü yapılan koleksiyonların hiçbirisinin yüzde yüz satması diye bir şey söz konusu değil. Böyle bir şey dünyada daha çıkmadı. Her yaptığınız koleksiyonun en iyi şekilde %60'ını satabiliyorsanız başarılısınız. %40 hata yapma ihtimaliniz her zaman mevcut. Bu yeteneklerin ve bunun kararının ancak zararı da kârı da karşılayabilecek kişi tarafından verilmesi lazım. Bir profesyonele bunu yüklerseniz, o profesyonel hatalı karar verdiğinde o zararın altında ezilecektir. Dolayısıyla bir sonraki sezon o hatayı yapmamak için daha garantili ürünlere geçecektir. Garantili ürüne geçtiği zaman da kreatif boyutu bir şekilde engellenecektir. O riski almadan da o kreativite ve farklılık ortaya çıkmıyor. Yapmış olduğunuz satmayan ürün iki sezon sonra satabiliyor. Çünkü siz biraz erken düşünüyor oluyorsunuz. Piyasayı da eğer yönlendiren sizseniz, piyasanın da onu hazmetmesi ona alışması belli bir zaman alıyor. O anlamda o zararı birisinin üzerine alması lazım. O zararı bir profesyonelin üzerine almasını bekleyemezsiniz. Onlar da haklı...

Oturum Başkanı

Teşekkür ediyorum, değerli konuşmacımızın bu değerli sunuşu nedeniyle... İkinci konuşmacımızı takdim etmek istiyorum. Metin Sürel, Sürel Grup Yönetim Kurulu Başkanı... Kendisi kürsüden konuşmak istiyorlar. Buyurun efendim...



Metin Sürel

Sürel Grup Yönetim Kurulu Başkanı

1947 yılında Süsler markasıyla sanayiciliğe başlayan Metin Sürel, başta Eskişehir'e sonrasında da tüm Türkiye'ye kazandırdığı entegre tesisleri ve yatırımları ile örnek bir müteşebbistir. İki çocuk sahibi olan Metin Sürel, Süsler Beyaz Eşya Fabrikasını İtalyan Candy firmasına devrettikten sonra yatırımlarına devam edip 2009 yılında çocukları ile birlikte TED Eskişehir Koleji'ni kurdu. Bunun yanı sıra sanayici kimliğini de başarı ile devam ettirmektedir.

İyi günler... Sözlerime başlamadan önce bu kongreyi düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi ve Prof. Dr. Tamer Koçel'e bu konuda yaptıkları değerli çalışmalar için teşekkür ederim.

Erol Bey tekstilden geliyor. Ben de Sayın Başkanın söylediği şekilde tenekeceiden veya hut sobacılıktan gelişen bir şirket olarak burada bulunuyorum. Bizim durumumuz biraz daha farklı. Biz aynı zamanda bir göçmen ailenin ikinci nesliyiz. Babam 1936'da Türkiye'ye ilk defa Bulgaristan'dan gelmiş ve gelirken herkes oradaki eşyaları, mobilyaları getirirken, o orada çalıştığı fabrikadan silindir, kordon, döküm kalıpları getirmiş. Kendisi de orada sanatkârmış ve Türkiye'de de ilk defa 1937 yılında ilk kuzineyi, maşinga da denir, yapmış. Bunu geliştirmeye çalışmış. Aynı zamanda da biraz çekingenmiş galiba, Devlet Demiryollarında da ustabaşı olarak çalışmaya başlamış.

Ben Eskişehir'de doğdum, annem de Üsküp'ten gelmiş. Yani bir göçmen ailenin çocuğuyuz. Bir odada yatıp, bir odada da soba imalatına başladık o zamanlar. Ben silindiri çevirip, ışığı tutarak, gaz lambasını, babam da soba yapmaya başladı. 15 günde bir tane soba imal ediyordu. Bunu o zamanlar Eskişehir'in en zenginlerine satmış.

İlk tescilli dükkânımızı 1947 yılında açtık ve orada yavaş yavaş üretimimizi çoğaltmaya başladık. İşimizi sanayi çarşısında atölye biçimine götürdük. Burada da soba imalatını genişlettik. Benim ve babamın da en büyük prensibi ilkleri yapmaktı. Hakikaten ilk olarak atölye şeklini yaptık. Baktık ki bu böyle gitmiyor. Büyüdük, üniversiteye gittik fakat üniversitede bir hocayla takıştık. Eskişehir İktisadi İlimler Akademisi'nden Borçlar Hukuku'ndan maalesef girmedik. Kendimi sonra bu işe verdim. Sobacılığı devam ettirdim. Baktım ki bu böyle elle veya atölye ile olacak gibi değil. Eskişehir'de 18 tane arkadaşımızı topladık ve onlarla beraber organize sanayi bölgesinde ilk defa Arçelik'ten sonra soba sanayisini kurduk ve bir fabrika şekline getirdik. Orada çalışmaya başladık ve sobayı bir bantta yapmayı gerçekleştirdik. Herkes sobadan da fabrika kurulur mu, diyordu ama kurduk işte. Üretim miktarı büyük bir şekilde gelişti.

Daha evvel de ben gençken 1960 yıllarında ürettiğimiz, emaye yoktu o zaman, siyah sobaları kara trene furgona koyarak Ankara, Kayseri, Erzincan, Kars'a kadar götürüp oradakilere tanıttım ve Türkiye'de de 81 ilin dördü hariç her tarafını gezdik. Aynı zamanda üretimi de yaptık. Bir tek şanssızlığım dört kardeşlik, en büyüğü bendim, üçü de kız kardeşti. Maalesef hiç bir yardım göremedik. Tek başımıza o işleri götürmek için uğraştık. Bu sobanın gelişmesi ve Türkiye'de tanıtılması için orman köylerine soba dağıttık ve oradaki ormanların katlini önledik.

Evvelden biliyorsunuz kocaman bir ocak vardı, onun içine kocaman kocaman kütükler koyarlardı, o yalnız ekmek ve yufka pişirirdi ve karşı tarafı ısıtırdı. Ama kuzine yaptıktan sonra üzerine tenceresini de suyunu da koyup, böreğini de pişirmek mümkündü, en güzel şey kestanе olurdu, bunları öğrettik. Ve hakikaten de orman katlini önledik.

1989 yılında ilk defa Türkiye'de radyant sobayı imal ettik. Üfleyen bir fan koyduk, onunla üflüyordu ve hakikaten de isim yaptık. O zamanlar 1992'de 220 bin tane radyant soba sattık ve bununla kalmayıp aynı zamanda Eskişehir'de ilk defa büyük firmalardan sonra 1995 yılında beyaz eşyaya girdik. 1983 yılında öbür şirketten ayrıldım ve kendi şirketim Süsler olarak faaliyete başladık. Bu zaman zarfında beyaz eşya, fırın, kombi, ocak, bunları imal etmeye

başladık. 37 ülkeye ihracata başladık. Bulgaristan'dan Türkiye'ye soba ithal edilirdi. Ben ilk defa Bulgaristan'a 1992 yılında kendi yaptıkları yere soba ihraç ettim. Bundan da hakikaten gurur duymaktayım.

Daha sonra Balkan Ülkelerinde de soba imalatına başladık. 2007'ye kadar fabrikamızda dökümhane, emaye, kalıphane tesislerini kurduk. 2007 tarihinde fabrikamızda 850 kişi çalışıyordu. Candy firması geldi, beğendi fabrikamızı. Anlaşma yaptık ve 2007 yılında da Candy firmasına fabrikayı devrettik, sattık. Onlar da bu fabrikayı 2-3 yıl bizim işleyişimizi çok beğendiklerinden virgülüne kadar değiştirmeden yürütmeye başladılar.

O andan sonra ne yapacağız dedik. Ayrıldık ama bir altı ay bir boşlukta kaldım. O dökümhanenin kokusu, sobanın şeyi içimde bir şey oldu. İki tane çocuğum var bir kızım bir de oğlum. Mevlüt Bey'in dediği gibi, çocuğu ilk başta dökümhaneye çırak olarak verdik, orada yetişti. Kızım da halkla ilişkilerde fabrikada büyüdü. Onlar da bir boşlukta kaldılar. Ondan sonra bir karar aldık, bilhassa eğitime önem verdik. 2008 yılında da TED Koleji'ni kurduk. TED Koleji 81 yıllık Atatürk'ün kurduğu bir kolej, bir okul ve bu okul Atatürk ilkelerine ve laikliğe bağlı bir camia olarak bizi çok çekti. Biz kendimiz de kurabilirdik bu okulu ama TED'in kendine göre prensipleri vardı. Biz de bu prensiplere aynen uyduk. Şu anda kızım başında bulunuyor kendisi de bu işi sevdi. Ben zaten ilk iki sene yedek subay öğretmenlik yaptım, ailemde de öğretmenler, profesörler, dekanlar vardı. Onun için eğitime girdik. 3,5 yıldır TED Koleji'ni Eskişehir'e getirdik. Şu anda 400 küsur talebemiz var ama kendi talebemizi kendimizin yetiştirmesi şartı var merkezin. 1300'e yakın bir talebe olması lazım.

Ben kendim de boş durmadım. 2008'in sonlarında bir dökümhane kurduk ve Süsler'de 20 sene beraber çalıştığım Ata Ersoy diye bir ortak ile döküm mühendisliği ile bu fabrikayı kurduk. Burada da yine ilke parmak bastık. İlk defa döküm ızgara, Türkiye'de bunlar ithal ediliyordu, bu fırınların üzerine konulan döküm ızgarayı imal etmeye başladık. Amerika'ya gönderdik, Avrupa'da Fransa ve İtalya'ya ihracat yaptık.

Son olarak da sekiz ay evvel döküm tencere ve döküm tava, döküm karnıyarık tenceresi olarak üretime başladık. Biliyorsunuz teflon tavalar ve tencereler kanser yaptığından dolayı Amerika'da yasaklandı, Avrupa'da da hemen hemen birçok yerde kaldırıldı. Türkiye'de de yavaş yavaş bu tencerelerin kullanılmasına başlandı. Yine bunu da ilk defa Türkiye'de biz imal ettik, evvelden ithal olarak geliyordu. Şu anda hem ihracatımız var hem de Türkiye'de sattığımız bayilerimiz mevcut. Hep orta kesime üretirken biraz da zenginlere satış yapalım dedik biraz pahalı olduğundan dolayı. İnşallah tutturacağız. Türkiye'de de çok iyi yemek yapan bir ürün oldu. Bundan da çok mutluyuz.

Oğlum ile yem fabrikası aldık, Esyem diye... Fabrikayı o yönetiyor. Aldığı zamandan 3,5 sene içinde dört misline çıkardı. Demek ki herkesin sevdiği bir işmiş bunda kabiliyetini de anladı ve ileriye doğru götürdü. Biz şirketimizi kurumlaştırmaya daha 1989-90'larda başladık. Bir genel müdür getirttik onunla çalışmaya başladık. Ondan sonra ağacımızı kurduk. Her bölümün müdürlerini, her müdürün uğraşacağı kısımlara ayırdık. Bundan da hakikaten çok büyük bir ilerleme kaydettik. Kurumsallaşmanın şirketlerde ana hedef olması lazım. Ben bugün Mevlüt

Bey'in kitabını da aldım. Anayasayı da kurmak istiyorduk ve bunun içinde düşüncelerimiz vardı. Ankara'da bir firmayla danışman olarak çalışıyoruz şu anda hakikaten aile bireyleri olarak kurumsallaşmanın şart olduğunu ve bunu yapmayanların sonunda muhakkak surette zarar göreceğini düşünüyoruz.

Şirkette kurumsallaşma olması lazım yoksa bu aile şirketleri ya kapanıyor ya da devrediyor ama kurumsallaşmış olan şirketler profesyonel olarak ileri bir duruma geçiyorlar. Biz de buna çocuklarımızın büyümesinden sonra önem verdik.

Bu sene biliyorsunuz kış üç ay sürdü. Her zaman derim ki kış uzun sürsün de biz de soba satalım. Ondan dolayı çok memnunuz ve bereketli bir yıl olacak inşallah, yalnızca bizim için değil tarım için de bereketli bir yıl olacak.

Okulu kurunca da bilhassa gençlerimize sesleniyorum. Benim iki tane çocuğum var ben beş tane olmasını istiyordum ama hanım o zaman dedi ki, ufacık bir yer var beş tane çocukla ne yapacağız, diye. Maalesef olmadı. Ama ben gençlere buradan diyorum, Başbakanın dediği gibi hiç olmazsa üç tane çocuk yapın bunların bir tanesini de bize kaydettirin. Bundan çok memnun oluruz. Çocuk sevgisinden yola çıkarak koleji kurduk ve eğitime eğilmemiz lazım. Muhakkak surette eğitim olmadan hiçbir şekilde biz iyi bir yere gelemeyiz. Bilhassa gençlerimiz hakikaten çok iyi yetişiyor bazı şeylerde... Bir İngilizceyi ana dili gibi konuşması lazım, bir sporla muhatap olması lazım, bir de sosyal yönü çok geliştirilmiş gençler istiyoruz.

Bizim zamanımızda böyle kongreler yoktu ama zamanla kendi kendimize yetiştik şimdiki gençlerimiz hem çok şanslılar hem de iyiler. Bir de ben şunu söylerim, Köroğlu'nun bir sözü vardır, "Silah çıktı mertlik bozuldu" bilgisayar çıktı gizlilik bozuldu. Hepimizin artık her şeyi meydana... Hem maddi hem manevi olarak... Ama bilgisayarın ve bütün internetin çok faydalı olduğuna inanıyoruz. Benim diyeceklerim bu kadar. Hepinize teşekkür ederim. Sağlıklı günler dilerim.

Erol Türkün

Metin Bey'e gerçekten teşekkür ediyoruz. Renkli bir sunuş oldu. Her eve soba lazım, kış uzun sürsün dedi. Çocuk sayısını artırın her evden bir öğrenci istiyorum dedi. Yem için bir şey söylemediniz. Her eve bir koyun mu alalım ne yapalım? Evet, sorulara geçiyorum. Buyurun...

Katılımcı

Döküm tavaları, döküm tencereleri ben de evimde kullanmak için aldım. Herkes bilmiyorum ne düşünüyor ama bayağı ağırlar...

Metin Sürel

Evet, 3,5 kilogram geliyor bir tencere doğru...

Katılımcı

Özellikle hanımların kullanması daha güç oluyor zannediyorum. Bunu daha kullanılabilir hale getirmek için bir çalışma var mı, onu merak ettim.

Metin Sürel

En ince dökümü döktük, ondan da ince olması imkânsız. O da 3,5 ya da 3 milimetredir. Ondan incesi ancak sac veya çelikten olabilir. Bir de biz içine seramik yaptık. Bu seramik de hiçbir şekilde zımparalasanız bile aşındıramazsınız. Hem dayanıklı hem de sağlığa karşı çok verimli. Bir de yemekleri çok lezzetli oluyor. En çok güzel olan şey de, her gün yiyemiyoruz ama pazar günleri için sucuklu yumurta.

Oturum Başkanı

Teşekkür ederiz. Buyurun bayan arkadaşımız...

Katılımcı

Metin Bey'i büyük bir hayranlık ve takdirle dinledim. Başarılarının devamını diliyorum. Görüştüğüm aile şirketleri kurucularıyla ilgili iki tip kişiyle karşılaştım. Bunlardan bazıları ki, çok az bir azınlık, derler ki şirketinizi bir ev bir araba olarak görün ve buna çok güzel, çok temiz bakın, buna yatırım yapın ama zamanı gelince de satıp çıkıp gitmeyi bilin. Şirketiniz sizin karınız değil, onunla devam etmek zorunda değilsiniz gibi bir görüş var. Diğer bir görüş de, ben işimden ve şirketimden ayrıldığım anda ölürüm, son nefesimi verene kadar şirketime direktifler vereceğim ve ölene kadar çalışacağım. Benim şirketimden başka bir şeyim de yok zaten, olamaz da düşünmedim, istemiyorum. Bu iki yönden hangisine kendinizi daha yakın hissediyorsunuz diye sormak istiyorum. Bir de şirketlerde gelin ve damatların çalışmasıyla ilgili ne gibi düşünceleriniz var, olumlu ya da olumsuz?

Metin Sürel

Biz mesela 40 yıl emek verdik kurduğumuz fabrikaya ama öyle şartlar gelişti ki kendileriyle fuarda tanıştık, Almanya'da Candy firmasıyla... Geldiler şartlarını sundular biz de şartlarımızı sunduk. Birden bir hava oldu ve Eskişehir'de ilk defa yabancı bir firmaya böyle bir satış veya devir oldu. Açıkça söyleyeyim ben de anlayamadım ama iyi oldu sonradan düşününce... Başta aile olarak üzülmüştük. Ama biz boş durmadık parayı Eskişehir'de kazandık yine Eskişehir'e yatırım yapalım dedik. Bütün yatırımımızı yine Eskişehir'e yaptık bilhassa TED Koleji'ni getirmekle... Şuna ben inanıyorum ki sanayicilikten çok daha zor, kişiyle uğraşmak çok zor. Ama 3,5 yıldan beri bu kolejle ilgileniyoruz ve kızım bunu başardı. Onun için tekrar bir dökümhane açtık ama çok ufak, öbür sattığım yer çok büyüktü 60.000 metrekare kapalı saha, 150.000 metrekare açık sahası vardı. Bunun biraz daha küçüğünü, bir hobi olarak, biraz da kendimi tatmin etmek için bu şirketi devam ettirdim.

Biz dört kardeşlik, üçü kız kardeşti. İçlerinde bu işten anlayan kimse yoktu. İkiisi doktordu, biri de jeolog idi. Yani onları şirkete sokamadım, gelmediler. Ama bu işi seven veya çalışmak isteyen ve birazcık olsun işe karşı tahsili olan kişilerle şahsen çalışmak daha iyi olur kanısındayım.

Oturum Başkanı

Başka sorusu olan var mı?

Başka sorunuz yoksa üçüncü konuşmacımıza geçelim. Tuncer Alpata, Alp Havacılık Yönetim Kurulu Başkanı. Buyurun efendim söz sizin...



Tuncer Alpata

Alp Havacılık Yönetim Kurulu Başkanı

17 Mart 1969 tarihinde Ankara’da doğdu. Bilkent Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü’nden 1992 yılında mezun olduktan sonra Alpata Grubu’nda değişik pozisyonlarda çalıştı. Kuruluş tarihinden itibaren Alp Havacılık San. Ve Tic. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini sürdüren Tuncer Alpata, 2002 yılından itibaren gıda, bilişim, sigortacılık, otomotiv ve inşaat konularında faaliyet gösteren diğer Alpata Grubu Şirketleri’nde de Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini sürdürmektedir. Evli ve bir erkek babası olan Tuncer Alpata T.C. vatandaşıdır ve İngilizce bilmektedir.

Tuncer Alpata, 2000 yılında Genç Liderler ve Girişimciler Derneği tarafından düzenlenen “2000, Altıncı TOYP Dünyanın On En Başarılı Genci” yarışmasının İş Dünyası, Ekonomi ve Girişimcilik Kategorisinde Birincilik ödülünü, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Teknoloji Araştırma Merkezi tarafından düzenlenen “İş Dünyası Ödülleri” kapsamında Alp Havacılık oluşumu ile “Girişimcilik ve Yatırım” ödülünü almıştır.

Tuncer Alpata 2011 yılı itibarıyla Türk Hava Kurumu Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkan Yardımcılığı görevini sürdürmektedir. 2012 yılı Nisan ayında Savunma Sanayii İmalatçılar Derneği (SASAD) Yönetim Kurulu Üyesi olarak atanan Tuncer Alpata, aynı yıl Mayıs ayında da Türk Amerikan İşadamları Derneği (TABA) ve Amerikan Ticaret Odası, Türkiye’nin Yönetim Kurulu Üyesi olarak göreve başlamıştır.

Sivil Havacılık özel ilgi alanları arasında yer alan Tuncer Alpata hali hazırda ATPL-A eğitimi sürdürmektedir.

Değerli hazırun, kurul yöneticim ve üyeleri sizi saygı ve sevgilerimle selamlıyorum. Bu vesileyle bu atmosferi teneffüs etmemizi sağlayan ve bizi de buraya davet eden değerli hocam Tamer Koçel'e de şükranlarımı arz ediyorum. Tamer Hocam benden bu panelde, kurumsallaşma ve beraberinde de profesyonelleşme ile ilgili süreçte konuşulacak çok şeyin olduğunu ancak bizim uyguladığımız bir konuyu daha detaylı olarak anlatmamı arzu etti. Konuşacağım konunun ana başlığı da Sermaye Sahipliği Bilinçliliği ve Girişimci Sermaye Sahipliği Bilinçliliği...

Biz merkezi Eskişehir'de bulunan bir grubuz. Son yıllardaki kararlarımızla teknoloji alanında yatırımlar yaptık ve büyümelerimizi de bu alanda yapmak istiyoruz. Bu konunun daha iyi anlaşılabilmesi için ve onu daha iyi tanımlayabilmem için birkaç basamak geriye gitmem lazım. Bundan yıllar önce 1992 - 1993'lü yıllarda ben mezun olduktan sonra babamın kurduğu aile şirketleri, grup şirketlerimiz; değişik sektörlerde faaliyet gösteriyordu. Kârlılıkları gayet iyi ve yeni yatırımlar yapmak için gayet hevesli bir durumda idi. Geldiğim zaman gördüğüm tablo *"one man show"* diye tabir ettiğimiz tek kişilik bir harekât üzerine kurulu, kurucunun merkezinde toplanan bir hareketle gidiyor. Kurumsallık yok, profesyonelleşme yok. O dönemde rahmetli babam Necdet Bey'i de anmak isterim, annem sağ... Annemin çok büyük emekleri ve zamanında parmak basışları da vardır, detayına girmeyeceğim. Çok az konuşur ama konuştuğu zaman da çok önemli bir debi yolu değiştirebilir ki öyle de olmuştur. Bugün bu konuşmayı yapıyor olmamızın, bunları anlatıyor olmamın sebeplerinden biri de annemdir. Babamla oturup gelecekte ne olacağımıza karar vermemiz gerektiğini konuştuk. Rahmetli babam ileri görüşlü ve gerçekten de çok bilgili, öğretileri çok olan bir insandı. Kararımız, teknoloji yoğun olan işlere dönmek oldu. Erol Bey'in biraz önce bahsettiği gibi katma değeri yüksek işlere doğru gitmek... Ülkenin çıkışı, Başbakanımızın ifade ettiği gibi 500 milyar dolarlık bir hedef bugün konuldu, o zaman da 100 milyar dolar gibi hedefler konuşuluyordu ki ulaşıldı şu anda. Kararımızı bu hedefler içerisinde ihracattan pay almak olarak verdik.

Dolayısıyla bir global marka yaratmak veya global bir markayla hareket etme bilinci oluşturmak gibi hedefler koyduk. 1992 – 1994'lü yıllardan bahsediyorum. Onun üzerine, tabii bunu anlamak lazım, birden bire başlayacağız ama bir ihtiyaç belirlendi. Bu ihtiyaca babam sahip çıktı, annem sahip çıktı. Benim kardeşim yok. O anlamda belki bazı hareketleri yaparken daha hızlı ve kararlı yapma şansı da bulduk. Araştırmalar yapmaya başladık, eğitimler almaya başladık. Aile anayasalarından bahsediliyordu, Almanya'da olsun, İngiltere'de olsun, Amerika'da olsun, Türkiye'de bazı örnekler, büyük gruplar o dönüşümleri, o oryantasyonu sağlamak için hareketler içerisindeydi. Bunları takip etmeye çalıştık. Bunlarla ilgili eğitimler almaya çalıştık. Bu eğitimler sonucunda hep böyle detaylandırılmış, kesin çizgilerle kesilmiş anayasalar, kurumsallaşma yapılırken profesyonelleşmenin kurumsallaşmaya karıştığı ortamlar hep karşımıza çıkageldi. Tabii kurumsallaşmak dediğimiz şey en kötü kağıda yazıyorsunuz, o bile para, bir maliyet artışı, dolayısıyla kârlılığınızı artıracak bir durumdaysanız... Biraz önce Erol Bey de dikkatimi çekti özellikle iki kere ismini anıyorum, ben de ona inanıyorum, her sektörde kurumsallaşmak her sektörde profesyonelleşmek bir başarı sonucu getirmeyebilir. Buna da çok dikkat etmek lazım, özellikle danışmanların çok dikkat etmesi gerektiğini düşündüğüm bir husustur. Biz bu konuyla ilgili olarak, bu maliyetin de getireceği bilinci içerisindeki araştırmalarımızda karşımıza böyle karmaşık, bir sürü değişik ortamlar çıktı.

Bazı eğitimlerden bir sonuç çıkardım. Birincisi, dedik ki bu çok maliyetli bir konu, dolayısıyla biz katma değeri yüksek işlere gidiyoruz. Kârlılıklarımıza paralel olarak kurumsallaşmayı koymamız lazım ama kurumsallaşmak demek bir müdürü atamak, onun altına bir genel müdür yardımcısı atamak demek değil tek başına. Çünkü eğer sistemi doğru kurgulayamazsanız o atadığınız müdür de kendine bir aile şirketi kurar orada. Kendi içinde bir aile şirketi, o onun aile şirketi. Üslup, yöntem ve yöneylem olarak da aslında birbirinden farksız şeylerdir aynı söylemi taşıyorsa bile... Dolayısıyla sistemi çok iyi, doğru kurgulamak lazım... Beraberinde de bir hedef koymak lazım.

Ben mesleğimi pilot olarak seçmek istiyordum. Ancak önümde babamın büyük emekleri vardı ve içimde de bu işi de yapmak vardı. Bunları da konuşarak babamla şunu ifade ediyorduk: Ya peki yarın bir gün benim çocuklarım başka bir iş yapmak isterlerse? Biz büyüteceğiz, yatırımlar yapacağız. Ya peki bir gün birinin eşinin veya başka eşlerin de katılımıyla bir şeyler olursa? Biz ne kadar uzun süreli bir şirketi hayal ediyoruz? Biz çok uzun süreli bir şirket hayal ediyoruz. Peki, uzun vadeli bir şirket olacağına göre, insanların da hayalleri olduğuna göre ki emeklilik planlarıyla ilgili de bugünden hobilerimizi geliştiriyoruz. O zaman çok uzun bir planlama yapmamız lazım. Kişi arzu ediyorsa şirketin içerisinde şirketlerle ilgili olarak yönetsel bir yerinde olabilmeli, yok hayır istemiyor ve kendisi ressam olmak istiyorsa ressam, pilot olmak istiyorsa pilot ya da başka bir iş yapmak istiyorsa sermaye sahibi olarak da kalabilmeli. Peki, anayasa falan nasıl olacak? Çok detaylı anayasalar var. Tabii herkes kendi durumuna göre yazıyor. Bundan önce belki şunu söylemem lazım: Bu dönüşümün ana unsuru odur. Bir eğitimdeki hocamız şöyle dedi; *"Bakıyoruz, herkes başka bir şey uyguluyor, bazıları başarılı bazıları başarısız. Sizin yaptığınız şey size doğrudur, bir başkasının yaptığı şey size doğru olmayabilir ama fikir verir."* Bu bize çok önemli bir yardım oldu. Dolayısıyla biz kendi içimize dönüp, ailemiz, çevremiz, yapacağımız iş, hedeflerimiz ve bakış açılarımız, etik kurallarımız, kul hakkı bizim için de çok önemli, bunlarla bir model oluşturalım bunu da çok basit ve anlaşılabilir bir hale getirelim ve yazalım. Yazarken de detaylandırmayalım dedik çünkü bugün en iyi işleyen dünyadaki ekonomilere baktığımız zaman anayasa diye ifade ettiğimiz şeylerde bazıları kütüphaneleri dolduruyor bazı anayasalarda bir 18-20 sayfa ya da 30 sayfa kadar oluyor. Baktık Amerika'nın anayasası öyle, İngiltere'ye bakıyoruz var eylemleri, yönetmelikleri ama daha küçük. O zaman dedik ki önemli olan ilkeyi koymak, niyeti koymak. Çünkü hayat çok dinamik... Bugünden ben yazarsam, bunu canlı yapmak istiyorum ama yarın ne olacağını bilmiyorum o zaman o canlılık içerisinde eylemlerle bunu görüştürmeye çalışalım. Daha sonra da yazmamaya karar verdik. Çünkü yazdığınız zaman da farklı bir anlam çıkabilir diye ve bunu artık özümstedik. Özümstedik ama nasıl oldu da özümstedik? Bir başkasının yaptığı işi aynen yapmamaya karar verdik ve kendimize ayrı bir farkındalık yaratmaya çalıştık.

Sermaye sahibi ve girişimci sermaye sahibi... Yani ben çok akıllı olmayabilirim. Benim param var veya bir kurucunun parası var diye organizasyonun en akıllısı olmak zorunda değil ya da işi en iyi bilen olmak zorunda da değil. Öyle olsa bile onun çocuğunun aynı işi yapması mümkün olmayabilir. Çünkü genelde hep 'babası gibi', 'annesi gibi', 'dedesi gibi' benzetmeleri Türkiye'de çok fazladır. Babası gibi olmayabilir. Babası kadar zeki olmayabilir. Ben babam kadar zeki değilim, babam kadar yaratıcı değilim. Ben babam kadar etkin pazarlamacı değil-

lim. Ama benim de kendime göre bazı yeteneklerim olabilir. O yetenekleri etkin halde kuruma kazandıracağımız bir nokta varsa anlam kazanır yoksa babamı taklit etmek geçmişti taklit etmekten öteye gitmez ya da doğru bir yapıyı yanlış algılatmaktan öteye gitmez diye düşündük. O nedenle şöyle bir karar verdik, dedik ki biz o zaman sadece ve sadece organizasyonda ve operasyonda kurumsallaşmayacağız, aynı zamanda da profesyonelleşeceğiz. Biz aynı zamanda yönetim kurullarında da bunu başarmalıyız. Dört beş yıl önce yönetim kurullarımızı da, ben hariç, profesyonelleştirdik. Sermaye sahipleri, girişimci sermayeci olmamaya karar verdiler. Yani bir iş yapmak istemedikleri ya da bir iş içerisinde hareket yapmak istemedikleri için veya artık bu konuda yapması gerektiğini düşündüğü kişinin önde olmasını arzu ettiği için -annem gibi ki o içindeydi organizasyonun- onlar temsilci olarak atadılar, eşimin, çocuğumun, annemin, rahmetli babamın temsilcileri oldu. Ben kendimi, eğer arzu eden olursa belki oğlum, çocuklarım, belki eşleri, onlar belki girişimci sermayeci olarak devam etmek isteyebilirler.

Dolayısıyla şunu kurguladık kendi kafamızda, eğer ben makine mühendisi olup bir tasarım yaparsam ki bizde makine mühendisleri çok olur, makine mühendisliği görevimi yapmak istiyorsam, bu bizim firmada olmayacak.

Tam tersi bir şey söylüyorum aslında. Bugüne kadar konuşulanların dışında bir şey bu... Şöyle olacak, bizim firmamızda tecrübe kazanabilirsin ama bizim firmamızda devam ederek yukarıya doğru çıkışın olmayacak. Çünkü hem yönetim kurulu temsilciliği ile sermaye sahipliği içerisinde olmak, bir aile bağı içerisinde kalmak; hem de kurumun içerisinde bir yerde çalışıyor olmak... Biz bunu kendimize göre istemedik. Ve dedik ki eğer çok başarılı olmak istiyorsa makine mühendisi, başka bir yerde veya başka bir ülkede çalışabilirsin. Sen sermaye sahibi olarak kâr dağıtımlarından, eğer başarılı olursa şirket, sermayeni alabilirsin. İyi bir para geliyorsa, güzel bir araba al veya başka yatırımlarda değerlendirebilir ya da yeni yatırımlara katıl ve bu arada sevdiğin işi yap. Eğer ressamıysan ressamlığını yap veya pilot olmak istiyorsan git uç. Hem pilot ol, indiğin zaman da aç, teknoloji var, bak bugünkü rapor güzelmiş de ondan sonra da kendi hayatına dön.

Çünkü şöyle bir karardı bu, 1994 yılında hocam da dün söyledi 95.000 firma var. Ama A.Ş. kurulduğu zaman kurumsallaşmıyor, hemen hemen hepsi aile şirketi kıvamında gidiyor ve gelinlerden, damatlardan, çocuklardan bahsediyoruz. Dolayısıyla, bizim firmamız 300 yıl kalacaksa, belki de hissedar sayısı 3.000 olacak, bugün halka açıldığınız zaman da hissedar sayınız 10.000 olacak. Ne farkı var? O zaman ben bugünden kurayım bunu. Belki hisse payları daha büyük olacak ama ben bunu bugünden yaratayım. Dolayısıyla benim aile bağima bağlı bir hareket gibi olmasın. Oğuz Bey bundan önceki panelde aynı zamanda bu yaptıklarımız ülkemizin değerleridir demişti. Bu bilinçten de uzak kalmayalım, bu da çok önemli çünkü. O zaman matrikste bir çok saç ayağını da doğru koyalım.

Toparlamam gerekirse, onun üzerine dedik ki o zaman gelirlerimizde katma değeri yüksek işlere gideceğiz ki; mesela çok kârlı olduğunu düşündüğüm bir madencilik, mermer ve inşaat işi gibi hepsinden çıktık. Güzel kâr eden işlerdi ama çıktık. Katma değeri yüksek, uzun vadeli, daha teknolojik, daha profesyonel ve profesyonel yönetimi kaldırabilecek, kurumsal mantığı iyi oturtabileceğimiz iş alanlarına doğru döndük ve burada da devam ediyoruz.

Babam rahmetli oldu nurlar içinde yatsın, onu da anmış olayım bu vesileyle... Bizim işimiz bir dakika bile aksamadı. Küçük bir aile belki ama aileden hiç kimse ile bir problem yaşamadık. Bu küçük bir simülasyon... O zaman daha büyük simülasyonları hazırlamanın yolunun da buradan geçtiğine inandık. Biz bu yoğun eylemde gidiyoruz, yeni yasaların bunu çok iyi desteklediğini de ben görüyorum. Bu anlamda da çok mutluyum. Yönetim kurullarında hem sermaye sahiplerinin temsilcileri ya da girişimci sermaye sahibi ve etkin konusunda uzman yönetim kurulu üyelerinin ve danışma kurullarının olduğu bir resmin ileride faydalı olacağına inancımız çok fazla ve bunu da geliştirerek devam ediyoruz. Biz kul hakkına çok dikkat ediyoruz. Kul hakkı derken sadece çalıştığımız arkadaşlarımızın hakları değil, devletimizin hakları, ortaklarımızın hakları, eşlerimizin, komşumuzun hakları, ülkemizin hakları gibi bakıyoruz ve bu detayda dikkat ederek sorguluyoruz. Bana bu fırsatı verdiğiniz için çok teşekkür ediyorum. Hepinizi saygı ve sevgilerimle selamlıyorum.

Oturum Başkanı

Tuncer Bey teşekkürler. Yine sorulara geçelim. Buyurun efendim, soru sormak isteyen arkadaşlarımız...

Tamer Hocam buyurun...

Prof. Dr. Tamer Koçel

Teşekkür ederim. Ben Tuncer Bey'in işini ilginç buluyorum daha doğrusu uygulamaları... Şunu anladım ben, tabii yeni ticaret kanununun getireceği hükümler vesaire ayrı, onlar başka bir mecraya götürecek belki olayı ama sizin söylediğinizden ben şöyle algıladım; bugünkü yasal çerçeveden bakarsak, pay sahibi olanlar yönetim kurulunda veya onların temsilcileri yönetim kurulunda... Dolayısıyla yönetim kurulu üyelerini iki grupta görelim demeye getiriyorsunuz. Bir tanesi girişimci sermaye sahibinin kendisi veya temsilcisi, diğeri girişimci olmayan ama sermaye sahibi olanın kendisi veya temsilcisi... Doğru mu anladım?

Tuncer Alpata

Doğrudur. Aynen öyle... Biz çocuklarımızın gelişiminde etkin bir yönlendirme içerisinde olmak istemiyoruz. Ancak yönlendireceğimiz tek şey var; para nedir, yatırım nedir, kültür nedir, yönetim kurulunda alınan kararların çıkış noktaları ve sonuçları nedir ve bunları nasıl okuyabilir, finansal tabloyu nasıl okuyabilir? Bu bazda eğitimlerini mutlaka vereceğiz. Dolayısıyla o sermayenin yönetimi içinde, nasıl bankada kendi özel parası varsa, sermayeyi de yönetebilir bir mantık içerisinde kendisini konumlandırmak istiyoruz. Biz şunu yapmak istemiyoruz; "Bugün iyi onun çocuğu da çok akıllı ama ona bir şey olsa gelini ne yapar, çocuklarından birine bir şey olursa ne olur?" gibi bundan 50 ya da 80 yıl sonra ortaya çıkacak bir kaosu oluşturmak istemiyoruz. Kendine özel iş kurmak isteyen bir kişi de oradaki kâr payından kendine düşen parayla kendine bir iş kurmak, kendine bir aile şirketi kurmak gibi bir hedefi de varsa veya bir iş yapmak hedefi vardı o kendine gelen paradan yapabileceği bir yöntemi de kendisine sunuyoruz. Yani arzu ediyorsa parasını başka işlere yatırsın, kendine iş kursun, arzu etmi-

yorsa sadece gezmek istiyorsa gezsin, uçmak istiyorsa uçuşsun, yüzmek istiyorsa yüzsün. Çok dostlarım var, onlardan gördük. Akademisyen olmak istiyordu, üniversitede öğretim görevlisi olmak istiyordu, ressam olmak istiyordu ancak hep içinde ukde kaldı ve bu da sonucunda o şirketleri başarısızlığa götürdü. Ve o ailelerin çocukları çok kısa zaman içinde, şu 20 yıllık zaman içerisinde, bu dediğim arkadaşların isim vermeden söylüyorum, hiç birinin firması yok şu anda. Çocuklar sahip çıkmadılar ya da karmaşa içine girdiler veya bir sermaye yönetim bilinci olmadığı için birbirilerini yanlış anladılar, sen benim paramı alıyorsun, yok sen benim önüme geçiyorsun gibi karmaşalar doğmaya başladı ve sonucunda bu dediklerimin hiç biri yok şu anda. Bunu engellemek amacıyla ve daha etkin bir büyümeyi sağlamak amacıyla da bu oluşum tamamlanır. Eğer girişimci sermayeci olmak istiyorsa da bu da eğitimleri sırasında ortaya çıkacak bir şey. O zaman yönetim kurulu üyeliğini ve sorumluluklarını alacak şekilde. Genel müdür, CEO olmayacak. Ben de şu anda operasyonda değilim, benim tek başıma imza yetkim yok, en az üç imzayla beraber imza atıyorum atmam gerekiyorsa, Kasım ayında en geç Aralık ayında bütçelerimizi bağlıyoruz bir daha da ben ne alınıp ne satıldığına bakmıyorum. İç denetim, dış denetim, raporlar, süreçler...

Bir de şey vardır, “1888’den beri...”, “1923’ten beri...” gibi, aslında şöyle bir anlamı vardır bunun: Ben 1923’ten beri yaşıyorum, evet önemli, ama ben 1923’ten beri bak böyle kurumsallaştım, ben aslında böyle detaylarda farkındalık yarattım, ben süreçleri dahi takip edebilir hale geldim, artık benden bağımsız gidiyor. Hele bir de uluslararası ortaklıklar yapmak istiyorsanız, birbirinizi detaylı araştırdığınız süreçler vardır. Bizim de yabancı bir ortaklığımız var, o da bize çok şey öğretti. Orada süreçleri ne kadar kurumsal ve imkânlıysa profesyonel gibi yönetmeniz çok önemlidir, eğer global bir marka olmak istiyorsanız. Kişiye bağlı, kişinin ailesinin geleceğine bağlı işlerle ilgili olarak uzun vadeli planları ortaklık bile olsa yapma şansı bazı sektörlerde olabilir ama bizim bahsettiğimiz sektörlerde, bizim bulunduğumuz sektörde, biz havacılıkla ilgili savunma sanayi sektöründeyiz, bu sektörde bunu yaratmak çok zor. Çok kolay değil, uzun vadeli olması da çok beklenmez.

Prof. Dr. Tamer Koçel

Çok teşekkür ederim. Sadece eğer izin verirseniz bir dakika bir şey paylaşmak istiyorum. Bundan bir süre önce burada konferans veren bir konuşmacımız, aile işletmeleri ile ilgili değil, Türkçe’nin kullanımıyla ilgili bir konferansta bir örnek vermişti. Çok ilginçtir, yabancı kelimelerin kullanılması vesaire tartışılırken... 1960’larda oturduğu semtte kurulmuş bir bakkal var, Erzurum Bakkaliyesi... Sahibi de diyelim Mehmet Erzurumlu. Mehmet Bey bakkal, işletiyor, 1960 koşullarında... Derken aradan yıllar geçiyor, oğlu büyüyor, babası vefat ediyor. Oğlu bakkallığa devam edecek. Tadilat yaptırıyor, içerisi değişiyor, camekânı değişiyor vesaire. Konuşmacımız, bir gün bir baktım büyük bir tabela asılmış diyor, Erzurum Bakkaliyesi, bilmem kim, “since 1962” yazıyor. Dediğiniz şey bana bunu hatırlattı. Daha da ilginç başka bir şey var, Mehtap Hanım buradaysa, fotoğraf Mehtap Hanım’da... Firmanın ismi de Yorulmaz Firması, hiç duydunuz mu bilmiyorum. Fotoğrafı var, büyük bir tabela, Yorulmaz A.Ş. “A Family Company”... Ne anlam ifade ediyor? Herkes kendine göre yorumlayacak ama onlar için bir anlamı var bunun. Çok ilginçtir. Bu tarafa doğru da gidiyoruz. Teşekkür ederim.

Tuncer Alpata

Ben teşekkür derim Hocam sağ olun...

Oturum Başkanı

Efendim başka sorumuz... Buyurun.

Katılımcı

Ben ağabeylerimize şunu soracağım; çocukların sermayeyi bilip bilmemesi, yaşına göre mi, işin başına geçince mi, hangi aşamada?

Oturum Başkanı

Hangi konuşmacıya sorunuz?

Katılımcı

Tuncer Bey'e...

Tuncer Alpata

Bu tabii şu anda uygulamaya koyduğumuz bir model. İlk uygulamalara daha yeni başladık. Zaman içinde daha net adımlar olacak. Eşimle oğlumuzun eğitime daha ilk başladığı gün yaptığımız bir konuşma var, o da şu: Ne olacak, ne yapacağız? Kural bu, şekil bu, gideceğimiz yol bu. Annem de içinde olmak üzere... Ve şuna karar verdik, o zaman da... Tabii bu dediğimiz modele uygun olarak yetişmesi lazım. Biz mutlu bir Türk vatandaşı olmasını arzu ediyoruz. Mutluluğu öne koyan, odağa koyan bir kişi olmasını arzu ediyoruz. Bir başkasının üzüntüsü üzerine değil, bir başkasının mutluluğu üzerine kurulmuş bir mutluluğu arayan ve her ortamda mutlu olabilecek bir yapıda çocuk yetiştirmek istiyoruz. İlkokul öğretmeninden başlamak üzere biz bunu söyledik. Oğlumuzu da bir takım bilgileri bu yaşından verdik, aynen babamın bana yaptığı gibi... Parayla ilgili bilgisini, parayla ilgili fikrini yönlendirmesini, kendi yaşlarına göre şu anda uygun bir dille biz anlatıyoruz. Bir zaman sonra da “bilanço nedir, mizan nedir, para nedir, yatırım nedir, fizibilite nedir, sektörel bilgi okumak nedir, pazarlama ne anlama gelir, satış ne anlama gelir?” gibi böyle dört yıllık bir işletme eğitimi gibi değil ama daha odaklanmış bir eğitimi de almasını bugünden planladık. Ama yaşı uygun olduğu zaman için bunu düşünüyoruz.

Aslında ben farklı kurumsallaşma boyutunda konuşmuştum da, arkadaşlar konuşurken bazı şeyler aklıma geldi. Avusturyalı arkadaşım, meslektaşım tartışırken, onlar da 1800'lerden gelen bir firmaydı, dedim ki, “2010'lu senelere geldiniz hala daha işi sürdürüyorsunuz. Kaç tane jenerasyon geldi, amcalar, amcaların çocukları falan bir sürü ortak. Siz bu işi nasıl becerdiniz?” Firmanın da şu anda geldiği nokta 20 kişiyi besleyecek boyutta değildi. Dedi ki, “Yıllar içinde, bizim ailenin çocuklarının, kimi akademisyen oldu, kimi bankacı oldu, kimi avukat oldu. Bu işlerle ilgili olmak isteyenler işin başında kaldılar. Ama soyadının o firmanın adını taşıması, hiçbir zaman burada üst düzey yönetici olma fırsatlarını kendilerine vermedi. Onlara, firma adı-

na çalışan üst düzey yöneticiler ve aile, üst düzey olma veya yönetici olma özelliklerini, hangi mertebeye gelebileceklerini ve hangi maaşla çalışabileceklerini tarif etti. O maaşa razı olan firma içinde kaldı, diğerleri de farklı bir meslek seçti gitti. Dolayısıyla o işe talip olan insan sayısı azaldı.” Birincisi bu... İkincisi bence, bizim anayasamız şu ana kadar yok. Kurumsallaşmak adına bir takım adımlar attık ama benim çocuklarıma da kendime de söylediğim tek bir şey var; kazanılan parayı harcayabilirsiniz. Bence en önemli şey bu... Baktığınız zaman şu anda faaliyetini sürdüremeyen, bizim zamanımızda hayatını kaybetmiş olan firmalara baktığımız zaman ki çoğu bunların tanıdığımız kişiler, hepsi kazanmadıkları parayı harcayan firmalardı ve yok olduklarını ben gördüm. Gelinler damatlar olsun, çocuklar olsun, kredi kartlarını ver öde, hesaplaşırız. Çocukların taksitini öde, hesaplaşırız diye faaliyet gösteren firmaların hepsi kötü duruma geldi. Kazanalım, ne kazandık, borcumuz var mı harcamız var mı, ne kaldı, şu kadar; al kardeşim ister yat al, ister kat al, ister bankaya koy. Çalıştığın zaman da 12 ay gel maaşını al kardeşim. Bu işe razıysan koltuk burada. İşin, yeteneğin, eğitimin varsa o da burada. Yoksa kulpunu kesersin parayı alırsın.

Oturum Başkanı

Teşekkür ediyoruz.

Katılımcı

Katma değeri yüksek sektörlerle yatırım yapmaktan bahsettiniz. Mesela Türkiye'nin şu an cari açık sorunu var. Bir Apple'ın değeri bir trilyon dolara doğru gidiyor, Türkiye'deki tüm borsa şirketlerini toplasanız buna yaklaşıyor diyebiliriz. Bu konuda katma değeri yüksek ürün ve hizmetler üretilmesi konusunda aile şirketlerine ne tavsiyeleriniz olabilir?

Tuncer Alpata

Teşekkür ederim. Buna benzer bazı sohbet ortamlarımız oluyor ve katma değeri yüksek olabilecek işlerle ilgili neler yapılabilir gündemiyle bazen sohbetlerimiz açılıyor. Aynı soruyu bazen ben de soruyorum dostlarımıza ama genelde şöyle bir cevap alıyoruz; herkesin bir yoğurt yiyiş şekli var benim yoğurt yiyiş şeklimle bir başkasınıninki aynı olmayabilir. Aynı ürünü çıkartabiliriz ama farkı yoğurt yiyişlerimizle... Tabii ki temel kanunlar, temel prosedürler, lisanslar olmak üzere, onlara uymak şeklinde farkı yoğurt yiyişlerimiz olabilir. Herkesin bir algıda seçiciliği var ve belli kendi sahip olduğu özellikleri nedeniyle de farklılıkları var. Bildiğiniz işle ilgili dünyadaki gelişimleri takip edip, kendi farklılığınızı içine katarak oluşturabileceğiniz bir yeniliğin en çok size faydası olabilir, bir aile şirketine faydası olabilir. Biraz önce dediniz ki; döküm ürünleriyle uğraşıyorum, ben size gelip aslında denizcilikte çok iyi iş var bu aile şirketinizle denizciliğe de yatırım yapın dersem yanlış yapmış olabilirim. Ama dökümle ilgili, biraz önce Metin Bey bahsediyordu, biz seramik kaplamaya başladık, farklılık yarattık ve çok da iyi gidiyoruz sözü gibi bir takım çıkışlar, farklılıklarla, kendi farklılıklarınızı katarak ulaşabileceğiniz noktalar belki başarıyı kendiliğinden oluşturabilir.

Dolayısıyla doğru olan insanın kendisinin yarattığı farklılığı genelleştirip mümkün olduğun-

ca ticari bir hamleye dönüştürebilme becerisinden geçiyor. Bilmiyorum tam olarak istediğiniz soruya cevap oldu mu?

Oturum Başkanı

Son bir soru alalım, buyurun...

Katılımcı

Atadığınız müdürler kendi içerisinde bir aile şirketi oluşturuyor dediniz, kurumsallaştırma aşamasında... Bunu önlemek için nasıl bir yöntem kullanıyorsunuz bunu öğrenmek isterim.

Tuncer Alpata

Aslında şöyle anlatayım, konuşmamı yaparken odaklanayım derken ara ara laflar ortada kaldı. Çünkü çok geniş konular bunlar ama bu özelde... Kurumsallaşmak diye algılandığı zaman bazen şöyle oluşabiliyor. Ben Ahmet Bey'i buraya genel müdür atadım, şuraya da Mehmet Bey'i atadım gibi böyle konular oluyor ama bu tek başına bir kurumsallaşma değil. Kurumsallaşma dediğimiz şey yaptığınız işi yazacaksınız, yazdığınız işi yapacaksınız. Bunu da gün gün bütün bu çerçevede takip edeceksiniz ve canlı tutacaksınız ve bunu da hem iç kontrollerle hem finansal kontrolörlerle hem de idari kontrolörlerle, dışarıdan yine aynı şekilde idari, teknolojiye yoğunsanız teknoloji anlamında ve mali açıdan denetleyeceksiniz. Dolayısıyla siz yönetim kurulu olarak aslında kurumsallaşma yaparken eğer profesyonelleşmeye de karar verdiyseniz ki biz profesyonelleşmeye karar verdik. Yani biraz önce söylediğim odur, benim oğlum genel müdür olmayacak hiçbir şirkette, genel müdür yardımcısı da olmayacak, ona göre yetiştirmeyeceğiz onu. Ama bir genel müdür yardımcısı veya bir işte başkan yardımcısı, başkan olacak. Onun o koşullarını, yaptığı işi, sorumluluklarını, sorumluluklarına göre yetkisini ve sonuçlarını eğer iyi bir şey yapıyorsa iyi, kötü bir şey yapıyorsa kötü olacak şekilde katlanacağı bir ortamı koyup bunu denetleyeceksiniz. Sistemi sadece insanla doldurup denetlemediğiniz anda veya eksik sistem kurup, yazıp da kafanıza göre sulandırdığınız anda, "ben böyle yazdım ama biz böyle yapalım önemli değil o yazılı olsun" dediğiniz anda, bu sefer başka yollar çıkmaya başlar. O zaman o genel müdürün kendi ailesi gibi yöntemler çıkmaya başlar boşluk bıraktığınız zaman ya da oradaki ustabaşının kendi kurduğu bir kültür çıkmaya başlar.

Dolayısıyla kurumsallaşmak derken, kurum kimliği de çok önemli ikisini beraber götürmek lazım. Kurum, kimlik, etik ve yapılan iş bütün bunlar çok önemli. Bunların beraber uygulanabilir olduğundan emin olmak lazım. Bu da hemen kolay olmuyor, bir süreç oluyor. Deneme, yanılma, görme ve istikrarla oluyor. Bunu kastetmek istedim. Eğer bunu yapmazsanız, siz işte patronsunuz, siz bir takım bir şeyler yapıyorsunuz, çocuklarınız bir şeyleri yapıyor, aşağıda da başkaları bir şeyleri yapıyor gibi oluyor. Bu da maliyet... O yüzden kurumsallaşma kararı, profesyonelleşme kararı maliyettir, paradır. Kârlılığınız bunu yapmaya elveriyorsa uygundur. Eğer bunun üzerine yapmazsanız iflas edebilirsiniz. Hatta yanlış kararlarla nakit akışta sizi çok daha problemli yerlere taşıyabilir. O yüzden burada çok doğru karar vermek lazım, doğru olduğuna karar verirken de doğru zamanda olduğuna da emin olmak lazım. Ben kurumsallaşmalıyım

ama bugün mü yoksa 10 yıl sonra mı? Veya profesyonelleşmeliyim ama bugün mü yoksa 20 yıl sonra mı? Buna çok doğru karar vermek lazım.

Oturum Başkanı

Aynı konuda Metin Bey de birkaç söz söyleyecek. Buyurun.

Metin Sürel

Tuncer Bey Eskişehirli, hemşerimiz... Rahmetli babası çok iyi dostumdu ve kendisi çok çalışkandı, çok hızlı yürüdü. Hakikaten, ben çok severim ilk yapılan işleri, o da Eskişehir'de ilk işler yapmıştır. Tuncer kardeşimiz de hakikaten ilk defa Eskişehir'de havacılık savunmasına adım atmıştır ve bunu, babası sağ iken Amerika'ya gidip geliyordu, babasına soruyorduk ne yapıyor diye, babası da bizim oğlan helikopterler bir şeyler yapacak, diyordu. Maşallah gitti orada çok iyi işler becerdi ve Eskişehir'de de ilk savunma sanayinin kurucusu oldu. Rahmetli öldüğü zaman herkes "Tuncer bu işin altından nasıl kalkacak, nasıl götürecekt?" diye konuşuyordu. Ama şimdi anlıyorum ki bugün, kendisini tebrik ediyorum, kurumsallaşmış ve profesyonelleşmiş. Ben bunun bu kadar olduğunu bilmiyordum. Hakikaten bundan dolayı bu hale gelmişler. Demek ki hepimize bir örnek olması lazım... Örnek bir kişiliğe sahip, kendisini tebrik ederim.

Oturum Başkanı

Vaktimiz maalesef doldu, konuşmacılara çay arasında lütfen sorularınızı yöneltin diye bir ricada bulunacağım. Kendilerine dağıtılmak üzere katılım belgelerimiz ve plaketlerimiz var. Teşekkür ediyorum. Hepinize saygılar sunuyorum. İyi günler diliyorum.

Uzun Ömürlü - Köklü İşletme Ödül Töreni



“Uzun Ömürlü İşletme” Ödül Töreni Toplu Halde



Uzun Ömürlü Köklü İşletmelere Verilen Ödül

Hacıbekir



Doğan Şahin - Leyla Celalyan - Fahamettin Akingüç

Erbak Uludağ Meşrubat



Dursun Koçer - Nuri Cem Erbak - Mehmet Erbak - Tamer Koçel

Karaköy Güllüoğlu



Dursun Koçer - Nadir Güllü - Tamer Koçel

Gökçen Grup



Dursun Koçer - Celal Gökçen - Şukufe Gökçen

İmam Çağdaş



Dursun Koçer - Burhan Çağdaş - Tamer Koçel

Cemilzade



Dursun Koçer - Fatma Cemiloğlu - Tamer Koçel

Sabuncakis



Dursun Koçer - Evi Sabuncakis - Tamer Koçel

Şekerci Cafer Erol



Dursun Koçer - Mehmet Nurtekin Erol - Tamer Koçel

Kurukahveci Mehmet Efendi



Dursun Koçer - Ayşe Songur - Tamer Koçel

Tarihi Meşhur Kanlıca Yoğurdu



Dursun Koçer - Muhammed Ali Sakkaç - Nur Sakkaç - Pinar Sakkaç - Tamer Koçel

Hamamcioğlu



Dursun Koçer - Münir Hamamcioğlu - Tamer Koçel

Kebapçı İskender



Dursun Koçer - Yavuz İskenderoğlu - Tamer Koçel

Tanınmış Helvacı



Dursun Koçer - Özgür Canbolat - Tamer Koçel

Saffet Abdullah Güllaçları



Dursun Koçer - İlhan Arseven - Yalçın Arseven - Tamer Koçel



Kongreden Genel Fotoğraf



Kongreden Genel Fotoğraf



Kongredeki Oturumlardan Bir Görünüş



Kongreden Genel Fotoğraf



Kongredeki Oturumlardan Bir Görünüş



Kongreden Genel Fotoğraf

Uzun Ömürlü İşle

İbrahim Müteferikha tarafından ilk Türk matbaasının kuruluşu

Hacıbekir'in kuruluşu



I. Abdülhamid'in ölümü ve III. Selim'in tahta çıkması

Şekerci Cafer Erol'un kuruluşu



III. Selim'in tahttan indirilmesi

İlk gazete Takvim-i Vekayi'nin neşri

Tanzimat Fermanı'nın ilanı

İstanbul'da I. Abdülmecid tarafından Dolmabahçe Sarayı'nın inşaat edilmesi

Islahat Fermanı'nın ilanı

Gökçen Grup'un kuruluşu



Kebapçı İskender – Yavuz İskenderoğlu'nun kuruluşu



Abdülmecid'in vefatı ve Abdülaziz'in tahta çıkması

Erbak Uludağ Meşrubat'ın kuruluşu



Karaköy Güllüoğlu'nun kuruluşu



Kurukahveci Mehmet Efendi'nin kuruluşu

Sabuncakış'ın kuruluşu



Tanınmış Helvacı'nın kuruluşu

İlk Meclis-i Meb'usan'ın açılışı

Hamamcıoğlu'nun kuruluşu

Saffet Abdullah Güllağları'nın kuruluşu

Mustafa Kemal Atatürk'ün Doğumu

Cemilzade'nin kuruluşu



→ Zaman

İşletmeler ve Tarihler

