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

AİK'10

4. Aile İşletmeleri Kongresi

KONUŞMALAR

Editörler
Prof. Dr. Tamer KOÇEL
Öğr. Gör. Mehtap GÜLAÇTI

Kongre Tarihi: 16 – 17 Nisan 2010
Konuşmalar Kitabı Yayın Tarihi: Nisan 2011

İstanbul

İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
Yayın No: 149

ISBN : 978-605-4233-57-1

© 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 – İST.
Tel: (0212) 629 00 24-25 Faks: (0212) 629 20 13

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

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

4. Aile İşletmeleri Kongresi

KONUŞMALAR

Sunuş

16-17 Nisan 2010 tarihinde gerçekleştirilen 4. Aile İşletmeleri Kongresi'nde sunulan bildiriler, Aile İşletmeleri ile ilgili diğer pek çok bilgiyi de içeren bir kaynak kitap şeklinde, kongre günü katılımcılara ***Kongre Kitabı*** olarak sunulmuştu.

Okumakta olduğunuz kitap ise, kongremize akademik bildiriler dışında yapılan katkıları, yani değerli, iş adamı ve sanayicilerimizle, konusunda uzman kişilerin kongre boyunca oturumlar sırasında yapmış oldukları konuşmaları içermektedir.

Böylece **4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** ile bu **4. Aile İşletmeleri Kongresi – Konuşmalar Kitabı** bir bütün olarak kongredeki tüm sunumları ve konuşmaları içerir hale gelmiştir. Aile İşletmeleri konusu ile ilgilenen herkes için birer kaynak olmaları amacıyla hazırlanan kongre kitaplarının, bu konuda çalışan herkese ve özellikle Aile Şirketi sahip, mensup ve yöneticilerine yararlı olması dileriz.

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

Artık geleneksel hale gelen ve 2012 Nisan ayında yapılacak 5. Aile İşletmeleri Kongresi'nde görüşmek ümidiyle...

Prof. Dr. Tamer KOÇEL
Kongre Düzenleme Kurulu Başkanı

İçindekiler

Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Programı VII

I. AÇILIŞ KONUŞMALARI

AGMER Müdürü

Prof. Dr. Tamer Koçel'in Konuşması 3

İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörü

Prof. Dr. Dursun Koçer'in Konuşması 9

İstanbul Kültür Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı

Dr. Bahar Akıngüç Günver'in Konuşması 11

Sarar Şirketler Grubu Onursal Başkanı

Cemalettin Sarar'ın Konuşması 14

Chandigarh Business School Executive Director'u

SPS Bedi'nin Konuşması 21

İstanbul Kültür Üniversitesi Mütevelli Heyet Onursal Başkanı

İnş. Yük. Müh. Fahamettin Akıngüç'ün Konuşması 33

II. OTURUMLAR

AİLE İŞLETMELERİ: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE MARKALAŞMA OTURUMU 39

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Çelik KURDOĞLU – İyişirket Danışmanlık
Konuşmacılar

- Murat İŞERİ – İDAŞ A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı
- Prof. Dr. Orhan İDİL – Hayat Kimya A.Ş. İcra Komitesi Üyesi
- Dr. Rüştü BOZKURT – Dünya Gazetesi Yazarı, Araştırmacı
- Yavuz İSKENDEROĞLU – Kebapçı İskender Yönetim Kurulu Başkanı

AİLE İŞLETMELERİ: PROFESYONEL YÖNETİME GEÇİŞ, AİLE ANAYASALARI OTURUMU 67

Oturum Başkanı: Ege CANSEN - İktisatçı- Araştırmacı Köşe Yazarı, Danışman
Konuşmacılar

- Atalay ŞAHİNOĞLU – Nuh Çimento A.Ş., İstanbul Ticaret Odası Eski Başkanı
- Ayhan YAVRUCU – Alarko Holding A.Ş. Genel Koordinatörü
- Dr. İlhami FINDIKÇI – Değer Danışmanlık
- İsmet ABALIOĞLU – Cafer Sadık Abalıoğlu Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

AİLE İŞLETMELERİ: KURUCUYU İZLEYEN KUŞAKLARIN SORUNLARI OTURUMU 93

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Alaeddin TİLEYLİOĞLU – Çankaya Üniversitesi
Konuşmacılar

- Ali TATVEREN – Kafkas Pasta ve Şekerleme A.Ş. Genel Müdürü
- Bilal HANCI - Doğu ve Tuzla Organize Sanayi Bölgesi Yönetim Kurulu Başkanı
- Murat BAYAR – Erişsan Helva Kurumeyva Gıda San. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
- Serhan SÜZER – Süzer Holding A.Ş. Genel Müdür

AİLE İŞLETMELERİ: YENİ KUŞAK AİLE BİREYLERİNİN YETİŞTİRİLMESİ VE GELECEĞE HAZIRLIK OTURUMU 111

Oturum Başkanı: Tunç ULUĞ - Koçyönder Eski Başkanı
Konuşmacılar

- Prof. Dr. Bengi SEMERCİ – Bengi Semerci Enstitüsü
- Dr. Nihat ALAYOĞLU - İstanbul Ticaret Üniversitesi

AİLE İŞLETMELERİ: GİRİŞİMCİLİK VE AİLE İŞLETMELERİNİN GELECEĞİ OTURUMU..... 135

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Yılmaz Büyükerşen - Eskişehir Büyükşehir Belediye Başkanı
Konuşmacılar

- Hüseyin Özdilek – Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
- Nur Ger - Suteks A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
- Nurettin Eroğlu – Eroğlu Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
- Yusuf Öztiryaki – Öztiryakiler Madeni Eşya A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı

MÜLKİYET, HİSSEDARLIK, TÜRK-ANGLOSAKSON MİRAS HUKUKU VE AİLE VAKIFLARI OTURUMU 165

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Turgut ÖZ – İstanbul Kültür Üniversitesi
Konuşmacılar

- Av. Nihat İNAL
- Av. Suat BALLAR
- Prof. Dr. Turgut ÖZ – İstanbul Kültür Üniversitesi

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM VE İÇ DENETİM UYGULAMALARI OTURUMU 193

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Mustafa AYSAN–Finansbank Yönetim Kurulu Üyesi ve Denetim Komitesi Başkanı
Konuşmacılar:

- Hasan YALÇIN – DT Denetim
- Hayrullah DOĞAN – DT Denetim

EKLER 209

1. Eskişehir Büyükşehir Belediye Başkanı Prof. Dr. Yılmaz Büyükerşen'in Özgeçmişindeki Hizmet Detayları 211

2. Avukat Nihat İnal'ın Konuşma Metnine Ek 216

4. AİLE İŞLETMELERİ KONGRESİ

Program*

1. GÜN

16 Nisan 2010 Cuma

9.00 - 10.00	KAYIT

10.00 – 12.45 AÇILIŞ VE ONUR KONUŞMALARI

Açılış Konuşmaları

- **Prof. Dr. Tamer KOÇEL -** Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü
- **Prof. Dr. Dursun KOÇER -** İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörü
- **Dr. Bahar AKINGÜÇ GÜNVER -** İstanbul Kültür Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı

Onur Konuşmacıları

- **Cemalettin SARAR -** SARAR Grubu Onursal Başkanı
- **Dr. Sukhi BEDİ -** Chandigarh Business School Direktörü (Mohali /Punjab- Hindistan)
- **İnş Yük. Müh. Fahamettin AKINGÜÇ -** Girişimci- Yönetici; Kültür Okulları Kurucusu- İstanbul Kültür Üniversitesi Mütevelli Heyet Onursal Başkanı

12.45 - 14.15	YEMEK

14.15 – 16.15 OTURUMLAR

AİLE İŞLETMELERİ: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE MARKALAŞMA OTURUMU

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Çelik KURDOĞLU – İyişirket Danışmanlık

Konuşmacılar

- Murat İŞERİ – İDAŞ A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı
- Prof. Dr. Orhan İDİL – Hayat Kimya A.Ş. İcra Komitesi Üyesi
- Dr. Rüştü BOZKURT – Dünya Gazetesi Yazarı, Araştırmacı
- Yavuz İSKENDEROĞLU – Kebapçı İskender Yönetim Kurulu Başkanı

* Kongre programında *İtalik* karakterle yazılan bildirilere 4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı'ndan ulaşabilirsiniz.

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA: ÖRNEK OLAYLAR VE AYRI BİR İNCELEME ALANI OLARAK AİLE İŞLETMELERİ OTURUMU

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

Bildiriler:

- ***Bildiri Adı:*** *Bir Örnek Olay İncelemesi: Üç Kuşaktır Yaşatılan Bir Aile İşletmesi "Üç Yıldız Şekerleme";* ***Yazarlar:*** *Doç. Dr. A. Filiz SUSAR-ÖZDİL (Maltepe Üniversitesi), Öğr. Gör. Mustafa KARA (Maltepe Üniversitesi)*
- ***Bildiri Adı:*** *Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi;* ***Yazarlar:*** *Yard. Doç. Dr. Hale ÖNER (Doğuş Üniversitesi), Özden TURHAN (Doğuş Üniversitesi)*
- ***Bildiri Adı:*** *Aile İşletmeleri Yönetimde Ayrı Bir Alan Olarak Ayrılabilir Mi?: Akademik Araştırmalar Üzerine Bibliyometrik Bir Çalışma;* ***Yazarlar:*** *Mehmet Ali KÖSEOĞLU (Menderes Elektrik Dağıtım), Kemal KARAYORMUK (Afyon Kocatepe Üniversitesi)*

16.15 - 16.30 Ara

16.30 – 18.00 OTURUMLAR

AİLE İŞLETMELERİ: PROFESYONEL YÖNETİME GEÇİŞ, AİLE ANAYASALARI OTURUMU

Oturum Başkanı: Ege CANSEN - İktisatçı- Araştırmacı Köşe Yazarı, Danışman

Konuşmacılar:

- Atalay ŞAHİNOĞLU – Nuh Çimento A.Ş., İstanbul Ticaret Odası Eski Başkanı
- Ayhan YAVRUCU – Alarko Holding A.Ş. Genel Koordinatörü
- Dr. İlhami FINDIKÇI – Değer Danışmanlık
- İsmet ABALIOĞLU – Cafer Sadık Abalıoğlu Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA: BİR ARAÇ OLARAK EFQM MODELİ VE KUŞAKLAR ARASINDA GİRİŞİMCİLİK FARKLILIKLARI OTURUMU

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN - Çukurova Üniversitesi

- ***Bildiri Adı:*** *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bir Dönüşüm Aracı Olarak "Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli": Aras Kargo Örneği;* ***Yazarlar:*** *Prof. Dr. Dursun BİNGÖL (Erzincan Üniversitesi), Yard. Doç. Dr. Ünsal SIĞRI (KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü), Ahmet TUNÇAY (KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü), Engin COŞKUN (KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü)*
- ***Bildiri Adı:*** *Aile İşletmelerinde Nesiller Arasında Girişimcilik Özellikleri Farklılaşıyor Mu?;* ***Yazarlar:*** *Yard. Doç. Dr. Veysel AĞCA (Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi), Arş. Gör. Duygu KIZILDAĞ (Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi)*

2. GÜN

17 Nisan 2010 Cumartesi

10.00 – 11.30 OTURUMLAR

AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM KURULLARI VE YABANCI YATIRIMCILARLA İŞBİRLİĞİ OTURUMU

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP - Anadolu Üniversitesi

- ***Bildiri Adı:*** *Yönetim Kurullarında Farklılıkların Yönetimi: Aile Şirketlerinde Bir Uygulama;* ***Yazarlar:*** *Yard. Doç. Dr. Murat YÜCELEN (Yeditepe Üniversitesi), Ali Korhan ÖZEN (Selçuk Ecza Deposu)*
- ***Bildiri Adı:*** *Kurumsal Baskılar ve Aile Kontrolündeki Şirket Gruplarına Bağlı Şirketlerin Yönetim Kurulu Kompozisyonlarındaki Değişim;* ***Yazarlar:*** *Yard. Doç. Dr. Özlem YILDIRIM ÖKTEM (Boğaziçi Üniversitesi), Yard. Doç. Dr. Nisan SELEKLER GÖKŞEN (Boğaziçi Üniversitesi)*
- ***Bildiri Adı:*** *Yabancı Yatırımcıların Aile İşletmeleriyle İşbirliklerinin Performansa Etkileri;* ***Yazarlar:*** *Prof. Dr. Sibel YAMAK (Galatasaray Üniversitesi), Doç. Dr. Bengi ERTUNA (Boğaziçi Üniversitesi), Doç. Dr. Haluk LEVENT (Galatasaray Üniversitesi), Prof. Dr. Mehmet BOLAK (Galatasaray Üniversitesi)*

AİLE İŞLETMELERİNDE SÜREKLİLİK, KURUMSALLAŞMA VE ÖRGÜTSEL YEDEKLEME OTURUMU

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU – Uludağ Üniversitesi

- ***Bildiri Adı:*** *Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme: Batı Akdeniz Bölgesinde Bir Araştırma;* ***Yazar:*** *Gözde Gül BAŞER (Akdeniz Üniversitesi)*
- ***Bildiri Adı:*** *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Sürecinde Tedarikçi-Müşteri İşbirliğine İlişkin Bir Uygulama Örneği;* ***Yazarlar:*** *İlker BEYHAN (Bahçeşehir Üniversitesi), Prof. Dr. Cavide Bedia UYARGİL (İstanbul Üniversitesi)*
- ***Bildiri Adı:*** *Aile İşletmelerinde Sürekliliği Sağlayan Başarı Faktörleri ve Türk Aile İşletmelerine Yönelik Bir Çalışma;* ***Yazar:*** *Yahya Zahid ŞENSOY (THY)*

11.30 - 11.45 Ara

11.45 – 13.15 OTURUMLAR

AİLE İŞLETMELERİ: KURUCUYU İZLEYEN KUŞAKLARIN SORUNLARI OTURUMU

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Alaeddin TİLEYLİOĞLU – Çankaya Üniversitesi

Konuşmacılar

- Ali TATVEREN – Kafkas Pasta ve Şekerleme A.Ş. Genel Müdürü

- Bilal HANCI - Doğu ve Tuzla Organize Sanayi Bölgesi Yönetim Kurulu Başkanı
- Murat BAYAR – Erişsan Helva Kurumeyva Gıda San. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
- Serhan SÜZER – Süzer Holding A.Ş. Genel Müdür

YENİ KUŞAK AİLE BİREYLERİNİN YETİŞTİRİLMESİ VE GELECEĞE HAZIRLIK OTURUMU

Oturum Başkanı: Tunç ULUĞ - Koçyönder Eski Başkanı

- ***Bildiri Adı:*** *Kuşaktan Kuşağa Aile İşletmeleri;* ***Yazar:*** *Prof. Dr. Bengi SEMERCİ (Bengi SEMERCİ Enstitüsü)*
- ***Bildiri Adı:*** *Aile İşletmelerinde Kalabalık Aile Sendromu İle Başa Çıkmada Yeni Nesil Aile Bireylerinin Geleceğe Hazırlanmasına Yönelik İzlenen Stratejilerin Önemi ve Bir Vak'a Analizi;* ***Yazar:*** *Dr. Nihat ALAYOĞLU (İstanbul Ticaret Üniversitesi)*

13.15 - 14.30 YEMEK

14.30 – 16.15 OTURUMLAR

AİLE İŞLETMELERİ: GİRİŞİMCİLİK VE AİLE İŞLETMELERİNİN GELECEĞİ OTURUMU

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Yılmaz BÜYÜKERŞEN - Eskişehir Büyükşehir Belediye Başkanı

Konuşmacılar:

- Hüseyin ÖZDİLEK – Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
- Nur GER - Suteks A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
- Nurettin EROĞLU – Eroğlu Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
- Yusuf ÖZTİRYAKİ – Öztiryakiler Madeni Eşya A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı

MÜLKİYET, HİSSEDARLIK, TÜRK-ANGLOSAKSON MİRAS HUKUKU VE AİLE VAKIFLARI OTURUMU

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Turhan ESENER – İstanbul Kültür Üniversitesi

Konuşmacılar:

- Av. Nihat İNAL; "Miras Hukuku ve Veraset Davaları"
- Av. Suat Ballar; "Türkiye'de Aile Vakıfları ve İktisadi İşletmeleri"
- Prof. Dr. Turgut ÖZ – İstanbul Kültür Üniversitesi, "Türk ve Anglosakson Miras Hukuku Sistemleri"

16.15 - 16.30 Ara

16.30 – 18.00 OTURUMLAR

AİLE- İŞLETME KÜLTÜRÜ, ETİK DEĞERLER VE GÜVEN OTURUMU

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

- ***Bildiri Adı:*** *Aile Şirketlerinde Etik Değerler ve Yönetimi;* ***Yazar:*** *Dr. Habibe AKŞİT (Elginkan Holding A.Ş.)*
- ***Bildiri Adı:*** *"Güven" Üzerine Bir Gensoru: Bir Aile İşletmesinde Güven Kavramının Etnografik İncelemesi;* ***Yazarlar:*** *Yard. Doç. Dr. Müjdelen İ. YENER (Marmara Üniversitesi), Dr. Sinem ERGUN AYKOL (Marmara Üniversitesi)*
- ***Bildiri Adı:*** *Aile İşletmelerinde Kültürlerarası (Aile Kültürü-İşletme Kültürü) Çatışmaların Çözümünde Yeni Bir Model Önerisi: Duygusal Sahiplik Olgusu ve Duyguların Yönetimi;* ***Yazarlar:*** *Doç. Dr. Nazan YELKİKALAN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi), Arş. Gör. Erdal AYDIN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)*

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM VE İÇ DENETİM UYGULAMALARI OTURUMU

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Mustafa AYSAN–Finansbank Yönetim Kurulu Üyesi ve Denetim Komitesi Başkanı

- ***Bildiri Adı:*** *Aile İşletmelerinde İç Kontrol ve İç Denetim Sisteminin Etkinliği; Konya'da Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma;* ***Yazarlar:*** *Ender GÜLER (Selçuk Üniversitesi), Ali AKGÜN (Selçuk Üniversitesi)*

Konuşmacılar

- Hasan YALÇIN – DT Denetim; "İç Denetim İlkeleri ve Aile İşletmelerinde Uygulanma Koşulları"
- Hayrullah DOĞAN – DT Denetim; "Ülkemizde İç Denetim Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar"

AÇILIŞ KONUŞMALARI

1. GÜN, 16 Nisan 2010

Konuşmacılar

- Prof. Dr. Tamer KOÇEL – Agmer Müdürü, Kongre Başkanı
- Prof. Dr. Dursun KOÇER – İKÜ Rektörü
- Dr. Bahar AKINGÜÇ GÜNVER – İKÜ Mütevelli Heyet Başkanı
- S.P.S. BEDİ – Executive Director of Chandigarh Business School
- Cemalettin SARAR – SARAR Şirketler Grubu Onursal Başkanı
- Fahamettin AKINGÜÇ – İKÜ Mütevelli Heyet Onursal Başkanı

PROF. DR. TAMER KOÇEL

AGMER Müdürü - Kongre Başkanı

Efendim, açılış müziğinden sonra konuşmalara sıra geldi.



Türk iş hayatının çok değerli mensupları, üniversitelerimizin değerli öğretim elemanları, saygıdeğer katılımcılar, değerli konuklarımız, denizaşırı diyecektim ama Hindistan denizaşırı sayılmıyor anladığım kadarıyla, yurt dışından gelen değerli konuklarımız ve değerli basın mensupları; hepinizi saygıyla selamlıyorum, dördüncü kongremize hoş geldiniz...

Ben bu açılış konuşması vesilesiyle -kongre süresince başka konuşma fırsatım olmadığı için, bir de ilk konuşmacı olmanın da avantajını kullanarak- bazı konularda biraz sizlerle paylaşmak istediğim notlar var, onları paylaşmak istiyorum.

Şimdi neden aile işletmeleri veya aile yönetimindeki şirketler veya aile şirketleri konusu bizim inceleme alanımıza girdi? Bunu uzun uzun anlatmaya gerek yok. Sadece şu kadarını söyleyeyim: Gösterideki resimlerde gördüğümüz gibi şu an itibariyle en eskisi 1777 kuruluşlu olan ve Cumhuriyetin kurulmasını takip eden yıllara kadar kurulan ve hâlâ yaşamını süren işletmeler dâhil olmak üzere planlı dönemde, özellikle 1950'den sonra veya II. Dünya Savaşı'ndan sonra kurulan işletmelerimizle ekonomimizin geldiği noktayı hepimiz biliyoruz. Zorluklarımız var, ayrı mesele... Yeni işletmelerin artmasıyla, yeni girişimcilerin işletme kurmasıyla ekonomimiz daha da gelişiyor. Ve dolayısıyla işletme konularıyla ilgili incelemeler de geniş bir yelpazeye dağılmaya başlamış bulunuyor. Bu yelpazenin bir tarafında işletmenin kuruluşu, kuruluşunu gerçekleştiren girişimci, kurucu ve kurucunun ailesi, aile bireyleriyle işletme arasındaki ilişkiler olmaya başlıyor. 1980'lerden itibaren işletme literatüründe diğer konular yanında bu sözünü ettiğim ilişkilerin de incelemeye, araştırılmaya başlandığı ve bir bilimsel disiplin içinde gelişmeye başlandığı görülmekte... Biz de 1990'lardan itibaren bu konu üzerinde fikrî hazırlığımızı tamamladık ve 2004 yılında İstanbul Kültür Üniversitesi bünyesinde Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi'ni kurduk. O tarihte ve hâlâ da öyle yanılmıyorsam, ülkemizde üniversite düzeyinde bu konuyu ele alan, -bireysel çalışmalar bir yana- tek kurumsal organ olarak AGMER diye kısaca adlandırdığımız Araştırma Merkezimiz girişimci-aile-işletme ilişkilerini incelemeye devam ediyor.

Dört temel amacımız var.

Birincisi; araştırma...

İkincisi; yayın ve bilgi paylaşımı...

Üçüncüsü; danışmanlık...

Ve dördüncüsü de; bütün bunları yaparken uluslararası literatürü izleyerek sonuçlarından ülkemiz açısından değerlendirmelerde bulunmak.

Ben üç noktayı özellikle dikkatinize sunmak istiyorum. Bunlardan bir tanesi, aile işletmesi kavramı... Ülkemizde aile işletmesi kavramı doğrudan doğruya küçük ve orta ölçekli işletmelerle özdeşleştirilen bir kavram; bu doğru değil. Aile işletmesi veya aile yönetimindeki işletmenin eski terimle -cesametle- veya büyüklükle alakası yok. En büyük işletmeden en küçüğüne kadar hepsi aile yönetimli işletme olabilir. Nitekim ülkemizdeki özel kesim işletmelerinin hemen hepsinin en büyüğünden en küçüğüne kadar aile yönetiminde, aile sahipliğinde, aile etkisinde, aile denetiminde işletmeler olduğunu biliyoruz. Dolayısıyla bu konuyu özellikle vurgulamak istiyorum. Sebebi de şudur: Bu kongreler vesilesiyle temas ettiğimiz bazı işletmelerde aile işletmesi kongresi der demez, 'efendim biz aile işletmesi değiliz' gibi bir tepkiyle karşılaştık. Çünkü aile işletmesi hep küçük işletme olarak algılanıyor bazen. Bu nedenle bunu vurgulamak istiyorum. Nitekim en büyük işletmelerimizde -basından da izliyoruz- işletmeyle aile arasındaki gelişmelere baktığımızda bunun hakikaten büyüklükle -cesametle- ilgili olmadığını da görüyoruz.

Aile, toplumsal yaşamın bir kurumu... Bu kurumun oluşmasında veya bu sosyal antitenin oluşmasında ve devamında çeşitli nedenler var. Aşk, sevgi, duygular, kıskançlık, genetik özellikler, kan bağı, yıldırım aşkı, mantık ilişkisi vesaire vesaire gibi nedenler var. Aile bu özelliklere göre de iç ilişkileri oluşan bir kurum... Bu kurumlar nasıl oluşuyor, aile mutluluğunun nedenleri nedir, aile meseleleri nasıl çözümlenmeli gibi konular bu kongrenin konusu dışındadır.

Öbür taraftan mal ve hizmet üreten ve ekonomiye katkıda bulunan ve ekonomik rasyonelliğe göre çalışan işletme var, o da bir sosyal kurum... Bütün olay bu iki kurum arasındaki ilişkiler, girift ilişkiler, çapraşık ilişkiler ve bu ilişkilerin birbirini etkileyerek aile içindeki veya işletmedeki düzenin bozulması veya arzu edilmeyen yönlere gitmesi... Tabii biz işletmeciler olarak, bizim bakış açımız 'işletmeler yaşamalıdır' şeklindedir. Ama aile de yaşamalıdır şüphesiz... Dolayısıyla bu ikisi arasındaki ilişkileri düzenleyecek veya en azından diğerini kontamine etmeyecek bir düzen kurabilme çalışmasıdır aile işletmeleri disiplininin ana konusu, bunu biliyoruz. Burada önemli olan, bu ilişkilerin doğurduğu her soruna bir çözüm bulmak değildir, nitekim araştırmalar da bunu gösteriyor. Ama burada iki husus karşımıza çıkıyor. Bir; bu ilişkilerin doğurduğu sorunlardan bazılarının çözümü belki mümkün değil. İngilizce tabirle "çözülemez-unsolvable" sorunlar... Diğeri ise; yönetilebilir veya "manageable" olan sorunlar... Dolayısıyla bu ikisini ayırmak lazım... Aile işletmeleri konusu tartışıldığı zaman öne çıkan her soruna kesin bir çözüm aramanın her zaman sonuç vermediğini de araştırmalar gösteriyor. Dolayısıyla karşılaşılan sorunlar iki gruba ayrılıyor.

Tabii bir diğer husus da, nasıl her işletme birbirinden farklı ise her yönüyle, her aile de birbirinden farklı, dolayısıyla çözümlerinin de tek olmadığı ortaya çıkıyor, çoklu çözüm söz konusu oluyor.

Yurdumuzda aile işletmeleriyle ilgili olarak son yıllarda gerek bilimsel çerçeve içinde yapılan çalışmalarda, gerek popüler literatür diye adlandırabileceğimiz aile işletmeleriyle ilgili yayınlarda büyük bir artış gözlenmekte... Bu son derece memnuniyet verici... Bu yayınlar üniversite bünyesindeki kurumsal

birimler veya bireysel çalışmalar şeklinde, tez çalışmaları şeklinde, sivil toplum kuruluşları, dernekler veya danışmanlık firmalarının yaptığı çalışmalar şeklinde son derece memnuniyet verici bir tarzda Türkçede aile işletmeleri literatürünün gelişmesine katkıda bulunuyor.

Burada bir husus özellikle dikkatimizi çekiyor. Bu yayınların büyük bir kısmı özellikle Anglosakson işletmecilik literatüründe aile işletmeleriyle ilgili olarak yayınlanan makale ve görüşlerin tercümesi şeklinde gelişiyor. Dolayısıyla ve daha da önemlisi; buradaki sonuçlar sanki bizim ülkemizde yapılmış gibi yorumlanıp birtakım sonuçlar çıkarılıyor. Bunun son bir örneğini vereyim, ismi önemli değil, yapılan önemli bir araştırmada Türkiye'deki işletmelerin, aile işletmelerinin yaşam süreleriyle ilgili muhtelif rakamlar dolaşıyor. Benim bildiğim kadarıyla Türkiye'de bu konuda yapılmış bir araştırma yok, bildiğim kadarıyla diyorum. Eğer varsa, bir arkadaşımız uyarırsa çok sevinirim. Yani Türkiye'de aile yönetimindeki işletmelerin ortalama yaşam süresi nedir? Ama eminim hepimiz işte efendim birinci nesle yüzde şu kadar devrediyor, ikinci nesle yüzde şu kadar devrediyor diye hatırladığımız rakamlar var, nereden çıkıyor bu rakamlar? 1980'lerde Amerika'da yapılan bir çalışmanın, o yöredeki çalışmanın sonuçları... Ama biz bunları alıyoruz ve bizde de böyleymiş gibi serbestçe kullanıyoruz. Ben bunu eleştirmiyorum, eleştirdiğim şu: Bu sanki Türkiye'de böyleymiş gibi yorum yapıyoruz. Dolayısıyla AGMER'in kuruluşundaki nedenlerden bir tanesi; Türk aile kültürü ve işletme hayatının özelliklerine ağırlık veren araştırmalar yapıp yani kendimizi tanıyıp dünya literatürüne katmaktır, bunu özellikle vurgulamak istiyorum.

Tabi diğer taraftan, yönetim olayının bir kültür bağımlı tarafı olduğunu hepimiz biliyoruz. Dolayısıyla, psikolojisiyle, sosyolojisiyle, antropolojisiyle, kültürüyle, sosyal psikolojisiyle bir toplumun özelliklerini dikkate almadan yapılacak yorumların da çok doğru olmadığına inanıyoruz. Kaldı ki aynı ülke içinde dahi aileden aileye, işletmeden işletmeye, ortamdan ortama çok farklar olduğu apaçık ortada. Öte yandan bütün bunları söylemek kolay da, ülkemizde saha araştırması yapmanın çok kolay olmadığının da farkındayız. Yani işletmelere gittiğimiz zaman, sadece aile işletmeleri konusunda değil, herhangi bir konuda genelde bir gizlilik ve sır olayı ortaya çıkıyor veya deyim yerindeyse "kol kırılır yen içinde" bakışıyla gerekli datayı alamıyorsunuz. Tabii halka açık hale geldikçe birtakım zorunluluklar nedeniyle bazı bilgiler paylaşılabiliyor, ama genelde bir zorluk olduğunun da farkındayız.

AGMER'in kuruluş amaçlarından bir tanesi; ülkemizde geniş katılımlı toplantılarla, kongrelerle ülkemize ilişkin bazı nirengi noktası haline gelmiş sorunların -ki yabancı literatürde de bu sorunlar var- nedenleri ve çözümlenme ihtimali veya yönetilme ihtimali veya yöntemleri konusunda bilgi paylaşımı ve deneyim paylaşımı yapmaktır. Dolayısıyla, bu kongrelerde hem iş hayatından gelen girişimci kurucu aile işletmesi sahibi patron-yönetici ikinci veya daha sonraki kuşaktan gelen aile bireyleri, deneyim, görüş ve önerilerini anlatırken, akademik kuruluşlardan gelen öğretim elemanları veya araştırıcılar kendi yörelerinde değişik konularda yaptıkları çalışmaları burada sergiliyor ve böylece bir bilgi paylaşımı ortaya çıkıyor. Bu kongremizde diğer kongrelerimizden bir farklılık var. Daha önceki kongrelerimizde bu tür farklılık vardı, katılanlar hatırlayacaklar; Amerika Birleşik Devletleri'nden konuşmacılar geliyor idi. Fakat bu sefer 2000'li yılların yükselen ülkelerinden, gelişen ülkelerinden Hindistan'dan bir konuğumuz var. Chandigarh Business School Direktörü Sayın Doktor Sukhi Bedi de aramızda, o da Hindistan'daki manzarayı bize buradan anlatacak.

Ben iş hayatından gelen bütün konuklarımıza, konuşmacılarımıza, bildiri sahiplerine özellikle tekrar teşekkür etmek istiyorum. Bu toplantı bir kongre formatında olduğu için konu yelpazesi geniştir, katılım geniştir ve farklı konularda paralel oturumlar vardır. Ama önümüzdeki yıllarda veya dönemlerde tematik olarak sempozyum, seminer, panel, çalıştay şeklinde daha spesifik konuları da, yelpazesinin dar olduğu konuları da ele alma çalışmalarımız sürmektedir.

Son iki husus şudur vurgulamak istediğim... Bu ilk üç kongrenin bize öğrettiği, ortaya çıkardığı ve bizim işletmelerimizde genelde suyun üzerine çıkan, nirengi noktası haline gelen sorunları kısaca şöyle saymak mümkün:

- İşletmelerde büyümenin getirdiği finansman, yönetim ve organizasyon sorunları
- Büyümenin ortaya çıkardığı eleman artışı ve eleman seçim sorunları
- İşletmelerde profesyonel yönetime doğru geçişin yarattığı sıkıntılar veya sorunlar
- İşletmelerde yönetimin bir sonraki kuşağa devriyle ilgili planlama, yetiştirme ve bunu açıklama ve uygulama sorunları
- İşletmelerde çalışan aile bireyleriyle çalışmayanlar arasındaki dengeyi sağlama meselesi
- İşletmelerde kurumsallaşmayı sağlayacak önlemlerin alınma yöntemleri ve uygulanma sorunları
- Kurucu girişimcinin yönetimi devretme psikolojisi
- Şirket hisselerinin sahipliğin dağılımı veya dağıtımı, hukuki ve aile içi dengeler, ilişkiler ve sorunlar
- Aile meclisi, aile konseyi, aile anayasası gibi araçların geliştirilmesi, düzenlenmesi ve uygulanmasıyla ilgili sorunlar
- Aile içindeki anlaşmazlıklar, güç mücadeleleri ve bunların işletmenin kararlarına etkileri
- Kâr dağıtımı ve yatırıma gitme ve sermaye artırma sorunları (Bu her işletmede var, ama aile işletmelerinde aile içindeki ilişkiler bunu etkilediği için bir sorun olarak ortaya çıkıyor)
- İşletmede kime ne kadar güvenileceği, güven sorunu
- Nepotizm veya tanıdıkların istihdam meselesi
- Çocukların eğitimi, yetiştirilmesi
- Halka açılma
- Miras ve veraset ve aile vakıfları meseleleri
- Ve özellikle de işletmenin başarısı azaldığı zaman, daha doğrusu kârlar azaldığı zaman bunun aile üzerinde yarattığı gerginlik, tedirginlik ve bunun işletme kararlarını etkilemesi

gibi ana konular ilk üç kongrede dile getirilen başlıca konular olarak karşımıza çıkıyor.

Biz her kongrede sizlere takdim edilen kongre çantası içinde bulacağınız ve buradaki tartışmaları, bildirileri içeren bir kongre kitabı yayımlıyoruz. Ancak sizlere sunulan bu kitap, sadece bildiri kitabı değil. Bunun içinde çok değişik bölümler var hepinizin göreceği gibi. Ülkemizde yayınlanan aile işletmeleri konusundaki doktora, yüksek lisans tezleri, yayınlanan kitaplar, yayınlanan makalelerden, ulaşabildiklerimizi araştırmacılara vermeye çalışıyoruz. Yöneticilerin bu konudaki görüşleri var, söyleşiler var. Ve ısrarla takip ettiğimiz bir başka husus var. 1930 yılını esas alarak bu yıldan önce kurulup, 1777'den başlayıp ve hâlâ yaşamını sürdüren işletmeleri özellikle tanıtmak istiyoruz. Bunun da nedeni şudur: İşletmecilikte, işletmenin yaşaması ve gelişmesi esastır, işletmelerin yaşaması ve gelişmesi...

Dolayısıyla, örneğin 1895'te kurulan bir işletme bugün hâlâ yaşıyorsa bu çok önemli bir işletmecilik olayıdır, çevreye uyabilme olayıdır, stretejik yönetim olayıdır. Bu işletme hangi kararları neden ve nerede almış işletme için dönüm noktası sayılan kararlar hangileridir vesaire... Buradan çıkarılacak dersler vardır diye düşünüyoruz. Ve bir bilgi deposu, bir vaka arşivi yapmak peşindeyiz uzun vadeli hedeflerimiz olarak. 1930'dan sonrasıyla ilgili veri bulmak kolay oluyor, hele 1940-1950'lerden sonra daha da kolay, ama 1930 öncesi pek kolay olmuyor bu tür verileri bulmak.

Bu dördüncü kongrede çalışma tarzımız olarak ülkemizin değişik üniversitelerinde bu konuya ilgi duyan arkadaşlarımız merkezimizin bir nevi "associate member"ı olarak bize yardımcı oluyorlar ve kendi yörelerinde aile işletmeleriyle ilgili araştırmalar yapıyorlar. Şu anda en yakın ilişkide olduğumuz Eskişehir Anadolu Üniversitesi'ndeki arkadaşlarımız ve onların gayretiyle Kütahya, Konya ve Afyon'da bu söylediğim çerçeveye uyan işletmeleri tespit edip tanıtmaya ve kitabımıza almaya çalışıyoruz. Dolayısıyla, onları aile işletmeleri konusunda araştırma yapacak olanların kullanımına hazır hale getiriyoruz.

Sözlerime son vermeden önce her zaman olduğu gibi alışılmış bir son paragraf... Bu kongrenin hazırlanması ve katılımcılarıyla ilgili bir iki teşekkürüm olacak.

Tabii birinci teşekkürüm siz değerli katılımcılara, bu güzel Nisan sabahında vaktinizi ayırıp işlerinizden, güzel havadan buraya gelip kongremizi şereflendirdiğiniz için. Bildiri sahibi olsun, konuk olsun, dinleyici olsun, herkese üniversitem adına, AGMER adına, şahsım adına Kongre Başkanı olarak en samimi teşekkürlerimi sunuyorum.

Tabii kongrede bireysel olarak birileri karşınıza çıkıyor ama arkada büyük bir mekanizma çalışıyor. Ve o mekanizma birtakım destekler, yeşil kartlarla çalışıyor. Eğer sarı kart veya kırmızı kart görüyorsanız, o mekanizmanın yürümesi ya yavaşlıyor veya duruyor, yön değiştiriyor. Bu çerçevede ben özellikle teşekkür etmek istediklerimi belirtmek istiyorum, vurgulamak istiyorum. Üniversitemizin çeşitli programlarında AGMER dahil, kongre, sempozyum, panel, konferans, sergi, konser, gösteri gibi her türlü akademik, kültürel ve sanatsal faaliyetlerde her zaman destek olan, bizi yüreklendiren ve özellikle ülkemiz sorunlarına ilişkin olarak daima yeni proje önerileri geliştirilmesini bekleyen Mütevelli Heyet Onursal Başkanımız İnşaat Yüksek Mühendisi Sayın Fahamettin Akıngüç'e özellikle teşekkür etmek istiyorum. Yeşil kartını gördüğümüz sürece bu koşuya devam edeceğiz. Tabii Mütevelli Heyet Başkanımız Sayın Dr. Bahar Akıngüç Günver, ona da özellikle teşekkür etmek istiyoruz. Doktora tezini Aile İşletmeleri üzerine hazırlayan Başkanımız ne yazık ki bu kongrede aramızda bulunamıyor. Volkan patlaması sonucu oluşan kül bulutları nedeniyle İngiltere'deki uçak iptalleri dolayısıyla kendisi aramızda olamadı ama biraz sonra telekonferans bağlantısı ile kendisi görüşlerini bizimle paylaşacak. Ayrıca, AGMER'in faaliyetlerini her zaman destekleyen, daha kapıdan girerken AGMER der demez yeşil kartını çıkartan rektörümüz Sayın Profesör Doktor Dursun Koçer'e ve her türlü personel desteğini ve diğer desteği veren İktisadi İdari Bilimler Fakültemizin Dekanı Sayın Profesör Doktor Durmuş Dündar'a da özellikle teşekkür etmek istiyorum.

Tabii bir de işin içinde mutfakta çalışanlarımız var. Başta Kongre düzenleme mekanizmasının asıl yürütücüsü Öğr. Gör. Mehtap Gülaçtı olmak üzere çalışma arkadaşlarına, Arş. Gör. Andaç Toksoy, Rektörlük Özel Kaleminden Mine Arşık ve Suna Arlı'ya ve Kurumsal İletişim Birimi çalışanlarına bu vesileyle teşekkürlerimi sunmak istiyorum.

4. Aile İşletmesi Kongresi'ndeki tartışmaların ve kongre kitabının Türk iş hayatı ve ülkemiz işletme yönetimi literatürü için yararlı sonuçlar üretmesi, bütün samimiyetimle söylüyorum bu kongreyi

hazırlayanları motive edecek en önemli unsur olacaktır. Aynı şekilde gelecek kongrelerde dikkate alınmak üzere katılımcılardan gelecek her türlü eleştiri, görüş ve öneri bizim için yol gösterici olacaktır.

Kongrenin yararlı geçmesi dileklerimle saygılarımı sunuyorum ve sizlere tekrar teşekkür ediyorum efendim.

PROF. DR. DURSUN KOÇER
İKÜ Rektörü

Üniversitemizin Saygıdeğer Onursal Başkanı, vakfımızın saygıdeğer üyeleri, değerli rektörüm, iş dünyasının saygıdeğer üyeleri, saygıdeğer akademisyenler, sevgili öğrencilerimiz ve basınımızın değerli üyeleri... Şimdi Tamer Hocam konuştuktan sonra, bir ekonomist olarak konuştuktan sonra, bir astrofizikçi bu konuda ne söyler, beni günlerdir düşündüren bir şey... Her ne kadar soyadlarımızda bir tek harf farkı varsa da, alanlarımız tamamen farklı. Onun için ben de bu toplumun bir bireyi olarak aile işletmeleriyle ilgili ne söyleyebilirim diye düşünüp onları yazdım.



İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi tarafından bu yıl dördüncüsü düzenlenen Aile İşletmeleri Kongresi'ne hoş geldiniz.

Bugün bir araya geldiğimiz bu kongrenin ana teması ve çıkış noktası olan aile işletmeleri, özellikle gelişmiş ülkelerde uzun yıllardır disiplinler arası incelemeye konu olan bir alandır. Sosyal ve kültürel yapımızın etkisiyle aile işletmelerinin farklı örneklerine rastlanabilecek bir coğrafyada olmamıza rağmen, bu alanın önemini ne yazık ki geç keşfetmiş bir ülkeyiz diye düşünüyorum. Oysa gelişme yolunda bir ülke olarak kültürel yapımız, üretim, tüketim ve yönetim anlayışımızın bir yansıması olan aile işletmeleri, Türkiye'de incelenmeye değer bir karakter sergilemektedir. İş dünyasında yaşanan rekabet ortamı da bu alanın incelenmesini sanıyorum zorunlu kılmaktadır. Küreselleşmenin etkilerini özellikle işletmelerin, üzerlerinde yoğun olarak hissettikleri hepimizin bildiği bir gerçektir. Bu süreçte etkilenen ve geleceği önemseyen aile işletmeleri, medya, farklı haber ve araştırma kaynaklarından izlediğimiz, gördüğümüz kadarıyla hepimizin tahmin edebileceği gibi, "Yerel bir marka olarak doğduk, küresel bir markaya dönüşebilecek miyiz? Yerel bir marka olarak doğduk ama profesyonel olabilecek miyiz? Kurumsallaşma çabamız beklediğimiz gibi sonuçlanabilecek mi? Dışa açılacak güce sahip miyiz? Yeni ortaklar bizi güçlendirecek mi, yoksa bölecek mi?" gibi çok sayıda farklı soru üzerinde düşünmektedirler. Kendilerini objektif olarak değerlendirebilecekleri bir platform ve dünyanın hızla değişen zorlu koşullarında varlıklarını sürdürebilmelerine olanak sağlayacak, bilimsel verilerin ışığında hazırlanmış; bildiriler, bilimsel araştırmalar, doktora tezleri, ufuk açıcı farklı pencerelerden baktıran, bir anlamda ezber bozduran görüşler, yaklaşımlar, aile işletmeleri için birer referans olacaktır diye düşünüyorum. Çünkü dünya ile bütünleşmek engelleri aşmak için bilimsel platformlardan destek almak, ülkemizde nesiller boyu varlığını sürdürüp bugünlere gelen aile işletmelerinin önceliği olmalıdır, diye düşünüyorum.

Biraz önce Tamer Hocamın konuşması sırasında söylediği, verdiği bir örnek son derece önemli... Türkiye'deki aile işletmelerinin ömürleriyle ilgili ciddi bir bilimsel çalışma olmadığını söyledi.

İşin içine Tamer Hocamın söylediği bütün faktörleri katsanız da, eğer işin içine matematiği katmazsanız sanıyorum birçok şey ciddi olarak eksik kalacaktır. Küreselleşme sürecinde mutlaka bilimin verilerinden yararlanmak, bilimin verileriyle doğru yolu bulmaya çalışmak sanıyorum son derece önemlidir. O bakımdan uygulama araştırma merkezimizin çalışmalarının bu işletmeler için son derece önemli olduğunu düşünüyorum.

Üniversitemizin kuruluşundan bu yana genel felsefesi bu tür araştırmaları sürekli bir şekilde yapmak ve araştırmalara destek vermektir. Bölümlerimiz, fakültelerimiz önceki rektörlerimiz tarafından yönlendirilmiştir. Gördüğünüz gibi Aile İşletmeleri Kongresi'nin dördüncüsü yapılıyor. Buna ek olarak, yine üniversitemizde uygulama araştırma merkezlerimizin, fakültelerimizin yaptıkları ve süreklilik arz eden çalışmalar da devam etmektedir.

Üniversitemiz 1997 yılında kurulan ve bugün 5 fakülte, 19 bölüm, 2 meslek yüksekokulu, 13 program, 2 enstitü, 11 uygulama araştırma merkezi, 623 öğretim elemanı, 7 bine yakın öğrencisiyle hızla gelişen, ama sağlıklı bir şekilde gelişen bir yükseköğretim kurumudur. 2004 yılında bu merkezi kuran değerli Rektörüm Prof. Dr. Tamer Koçel'e, kurduğu ve yönettiği Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi ile bu alanda yaşanan boşluğu dolduracak platformu oluşturdukları için huzurlarınızda teşekkür ediyorum.

Bu yıl dördüncüsü düzenlenen Aile İşletmeleri Kongresi'nin gelenekselleşerek AGMER'in kuruluş amacına uygun bir yönde devam ettiğini de memnuniyetle görüyorum.

Dördüncü Aile İşletmeleri Kongresi'nde de bize her zamanki gibi destek veren sevgili Onursal Başkanımız İnş. Yük. Müh. Fahamettin Akıngüç'e huzurlarınızda saygılarımı, şükranlarımı iletmek istiyorum. Keza bu Kongrenin gerçekleştirilmesinde bize büyük destek veren Mütevelli Heyet Başkanımız Dr. Bahar Akıngüç Günver'e çok teşekkür ediyorum. Bundan önceki kongreleri ve bu kongreyi çok başarılı bir şekilde düzenleyen ve yöneten değerli Rektörüm Prof. Dr. Tamer Koçel'e, kongrenin düzenlenmesinde büyük emek harcayan değerli çalışma arkadaşımız Öğr. Gör. Mehtap Gülaçtı'ya, Üniversitemizin Kurumsal İletişim Birimindeki arkadaşlarıma ve bu işte görev alan diğer çalışma arkadaşlarıma çok teşekkür ediyorum.

Kongrenin çok yararlı olacağını düşünüyorum ve saygılar sunuyorum.

Dr. Bahar AKINGÜÇ GÜNVER
İKÜ Mütevelli Heyet Başkanı

4. Aile İşletmeleri Kongresi'ne hoş geldiniz.

İstanbul Kültür Üniversitesi'nin 2004 yılında kurulan Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi iki yılda bir yaptığı kongreleri ile aile işletmelerinin tüm profesyonellerini, aile üyelerini, akademia ile iş dünyasının örnek olayları ile araştırma bulguları ile buluşturuyor ve daha sonra da bunları bir kitap halinde derliyor. Bugün dünyada özellikle ABD'de pek çok üniversitenin Family Business Center'ları bünyelerinde hizmet veriyor. Ülkemizde de aile işletmelerine araştırma, yayın, danışmanlık ve eğitim hizmeti sunan bu birimimiz AGMER gerçekten çok önemli bir gereksinime yanıt vermeye çalışıyor. Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi bugün ve yarın gerçekleştireceği kongre ile aile işletmelerinin kurumsallaşma çabaları, sürdürebilirlik, markalaşma, profesyonel yönetime geçiş, geleceğe hazırlık, ikinci kuşağın sorunları gibi konularda akademia ile iş dünyasını birleştirecek.



Değerli Konuklar,

İKÜ, Kültür Koleji Eğitim Vakfı tarafından kurulmuş bir vakıf üniversitesidir. Eğitim sektöründe üç kuşaktır hizmet veren bir ailenin kurduğu vakfın ben üçüncü kuşak aile üyesiyim. Dedemin 1932'de "Kültür Ders Evi" ile başlayan eğitim serüveni, babamın 1960'da Kültür Koleji'ni kurması ben ve iki kız kardeşimin üçüncü kuşak olarak katılımı ile sürüyor. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde Davranış Bilimleri Anabilimdalı'nda yaptığım doktora çalışmam ve doktora tezim 'Aile İşletmelerinde Devretme' konusuna odaklanmıştı. Bir aile işletmesinin icra ve yönetim kurulunda yer alan bir aile üyesi olarak işin hem kuramsal hem de yaşamsal alanında yer aldım. Bu bağlamda yaşadıklarımdan ve okuduklarımdan çıkarımlarımı sizinle kısaca paylaşmak istiyorum.

Her aile işletmesi, her birey gibi her aile gibi kendine özgüdür. Ailenin kültürel kalıbı farklı olabilir. Ataerkil aile olabilir, çatışmacı aile ya da işbirlikçi bir yapı sergileyebilir. Ailenin kültürel kalıbı gerçekte ailenin kendi ile ilgili, başkaları ile ilgili ve yaşanan dünya ile ilgili temel varsayımlarını içerir ve değerlerini bir sonraki kuşağa nasıl aktardığını belirler. Ailenin kendine özgü kültürel kalıbı hem aile üyelerine hem de işletmeye yansır. Bu yansımanın sonunda işletmenin de süreç içinde bir kültürel kalıbı oluşur. Aile işletmelerinin kültürel kalıbı bazen işletme için avantaj bazen ise dezavantaj olabilir. İşte bu noktada ailenin ve işletmenin içinde bulunduğu yaşam dönemi de önem kazanır. Olgunluk devrini yaşayan bir aile işletmesi ile girişimcilik evresini yaşayan bir aile işletmesi farklıdır.

Aile işletmelerinde en önemli konu aile ile işletme arasında dengenin kurulmasıdır. Bazen işletme için önemli olmayan kararlar aile için çok önemli olabilir. Aile işletmesini yönetmek başlı başına önemli bir iştir. Aile işletmesinin yönetiminde bulunan yönetici işletmedeki ve ailedeki mevkisinden yetki alır. İşletmeden doğan yetki, kişinin yönetim hiyerarşisindeki mevkisine ve işletmedeki deneyimine bağlıdır. Aileden doğan yetki ise kısmen aile büyüklerini etkileme gücünden doğar. Yöneticinin hem aile baskısını ayarlamak hem de işteki rekabetle baş etmek gibi zorlu görevleri vardır. Bunun için politik, diplomatik olması ve iletişim becerilerine, sahip olması önemlidir. Aile işletmesinin üç boyutunda da, yani aile, işletme ve mülkiyet boyutlarında da aile işletmesinin geleceği, aile iş ilişkisine bağlı olarak şekillenir.

Önemli bir başka konu da aile işletmelerinde çatışan iki zıt unsurdur. Ailenin duygusal yapısı ile işletmenin rasyonel yapısı... Aile ve aile üyelerinin birlik beraberlik, şartsız ve koşulsuz sevgisi ile işletmenin performans, rekabet etme gerçeği, kazanma hırsı ikilem olarak ortaya çıkar. Ailenin hedeflerinde her aile üyesi için eşit fırsat sağlamak varken, işletmenin hedeflerinde başarıya göre terfi söz konusudur. Ailede eşitlik esas iken işletmede adil olmak ve başarı esastır. Aile tüm üyelerin çalışmasını ister. Aile için güvenlik ve güvence önemlidir. Tüm bireylerin huzuru birincil önceliktir. Oysa işletme yeni yatırımlarla, yeni girişimlerle rekabete karşı risk almak zorundadır. 2007'de katıldığım Family Business Forum'da Insead İşletme Fakültesi profesörü Ludo Von der Heyden'in söylediği gibi 'Aile İşletmesi gerçekte doğal olmayan bir birlikteliktir'. Tüm bu farklılıkların ortak zemini ailenin ve işletmenin paylaştığı değerlerdir. İşte bu nedenle kuşaktan kuşağa değerlerin benimsenmesi aile işletmesinin geleceği için önemlidir.

2007'de Londra'da katıldığım Aile İşletmeleri Kongresi'nde 8. kuşak aile üyesi Mösyö Peugeot'nun yaptığı konuşmada üç ana başlık vardı; aile işletmesinin karmaşık gündemi, ailenin değerleri ve sonraki kuşaklara aktarımı ve işin anlamı...

Mösyö Peugeot 8 kuşaktır ayakta olan işletmenin (1748'den bugüne) sürdürülebilirliğini ve nesiller arası geçişi ailenin temel değerlerinin kuşaktan kuşağa doğru aktarılması sonucu olduğunu belirtti.

Bir diğer önemli konu da aile işletmelerinde devretme sürecinin planlanmasıdır. Aile işletmelerinin duayeni Leon Danco devretme sürecini; "kurucunun eylemsizlik içine girdiği, şirketin sonunu hazırladığı" bir süreç olarak tanımlar. Oysa işletmenin gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemek esastır. Devretme sürecinde üç bileşen vardır:

- Kurucunun işletmeyi devretme arzusu
- Yeni kuşağın yeterliliği
- Yeni kuşağın bu sorumluluğu kabul etme isteği

Aile İşletmelerinde nesilden nesle geçiş planı aile işletmesinin tüm paydaşlarını içeren uzun soluklu bir süreçtir.

Aile işletmelerinde genç kuşağın, çocukların eğitimi çok önemlidir. Her anne babanın temel ebeveynlik görevi sorumluluk sahibi, özgüveni olan ve bağımsız hareket edebilen bireyler yetiştirmektir.

Bu bağlamda;

- Çocukları şartsız, koşulsuz sevmek
- Sorumluluk, özgüven ve bağımsızlıklarını geliştirmek için elinden geleni yapmak

- Teşvik ve pozitif geri dönütlerle özgüvenini yükseltmek
- Çocuklara sorun çözme becerilerini öğretmek ve yollarından çekilmek
- Çocuklara aile işletmesinin varlığının oluşum sürecini anlatmak, yoktan var etmenin zorluğunu, mücadelesini öğretmek
- Aile işletmesinin bir "ayrıcalık" değil, bir "sorumluluk" olduğunu hissettirmek
- "ÇABA" ile "ÖDÜL" arasındaki ilişkiyi öğretmek bir başka deyişle onlara "varlık eğitimi" adı altında temel değerleri vermek önemlidir.

Uzun yıllar aile işletmeleri ile çalışmış ABD'li danışman David Bork'un aile işletmelerini Başarıya götüren üç anahtarı ile konuşmamı sonlandırmak istiyorum.

1. Ailenin (para /insan /iş konusunda) temel aldıkları ortak değerler
2. Aile üyeleri arasında karşılıklı saygı ve dayanışma
3. Doğru tanımlamış aile iş sınırları

Bu kongreye emeği geçen tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkür eder, Türkiye'nin mevcut ve gelecekteki aile işletmelerinin gelişmesine katkıda bulunmak amacıyla bu kongreye konuşmacı olarak katılanlara şükranlarımı sunarım. Kongrenin amacına ulaşmasını ve yararlı olmasını diliyorum...

Teşekkür ederim.

CEMALETTİN SARAR

SARAR Şirketler Grubu Onursal Başkanı

Cemalettin Sarar 19 Nisan 1944 yılında Eskişehir'de doğdu. Çocuk yaşlarda çalışma hayatına başlayan Sarar, Ticaret Lisesi'nden mezun oldu. Uzun seneler esnaflık yapan Cemalettin Sarar, 1983 yılında kardeşleriyle birlikte fabrikasyon imalata geçerek bugün dünyanın sayılı markaları arasında yeralan SARAR Giyim San. ve Tic. A.Ş.'nin Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yapmıştır. 2005 – 2009 Döneminde Eskişehir Ticaret Odası Başkanlığı yapmıştır, TOBB Yüksek Koordinasyon Kurulu üyeliği görevlerinde bulundu. Ayrıca;

- *İstanbul Tekstil-Konfeksiyon İhracatçılar Birliği Yönetim Kurulu Üyeliği,*
- *Uludağ İhracatcılar Birliği Yönetim Kurulu Üyeliği,*
- *Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği Üyeliği,*
- *Birleşmiş Markalar Derneği Üyeliği,*
- *Ankara Giyim Sanayicileri Derneği Üyeliği bulunmaktadır.*

Almış olduğu ödüller:

- *2001 yılı Ekonomi Dergisi "Yılın İş Adamı"*
- *2002 yılı İstanbul İşletme Fakültesi " Yılın İş Adamı"'*
- *2003 yılı Dünya Gazetesi "Yılın Girişimcileri"*
- *2004 yılında Türkiye' de sadece 14 firmaya verilen TURQUALITY Ödülü*
- *2004 yılında Tüketici 2004 Kalite Ödülü*
- *2007 yılında marka ve tekstil alanında Altın Patent Ödülü.*
- *2008 yılında En İyi Sanayi ve Ticaret Odası Başkanı*
- *2010 yılında TBMM nin verdiği Üstün Hizmet ve Onur Ödülü*

Eğitime ve spora önem veren SARAR, 7 dalda faaliyet gösteren SARARSPOR'un Yönetim Kurulu Başkanı olarak dünya çapında ödül almış başarılı sporculara destek vermekte olup, Basketbol Milli Takımı, Futbol Milli Takımı, Galatasaray, Beşiktaş, Gençler Birliği ve Efes Pilsen Basketbol Takımınında resmi sponsorudur. Milli Eğitim Bakanlığı'nın Eğitime % 100 Destek Kampanyası çerçevesinde şu an 21 derslikli Cemalettin Sarar İlköğretimokulu, babası Abdurahman Sarar, annesi Semiha Fadime Sarar okulları ve Zehra Sarar Anaokulu hâlihazırda eğitime devam etmektedir.

CEMALETTİN SARAR

SARAR Şirketler Grubu Onursal Başkanı

Saygıdeğer rektörlerimiz, saygıdeğer üniversitemizin kurucusu, abimiz Eskişehirli Fahamettin Akıngüç... Hoş geldiniz hepiniz ve bu onurlu günü bizlere yaşattığınız için hepinize teşekkür ederim.

Basınımızın güzide kişileri, saygıdeğer bayanlar, öğrencilerimiz; hepiniz hoş geldiniz...

Sarar olarak bu hikâyeyi anlatmak o kadar zor değil, o kadar kolay ki, bir mücadeledir bu. Abdurrahman Sarar babamız, Hacı Mehmet Ali Efendi dedemiz... 1930 yıllarında Sarar ismi çok güzel bir isim ve giyime de yakışan bir isim. Demek ki soyadı çıkınca hemen bizim dede Sarar soy ismini almış. Sülale çok kalabalık... Babam 19 Nisan 1944'te, "baba demiş artık biz tüccar olduk." Abdurrahman Sarar diye Bayat Pazarı'nda 12 metrekare dükkân, hazır elbiseci Abdurrahman Sarar. Başladı hikâye, Cemalettin Sarar doğdu, 6 yaşına girdi, okula yazıldı ilkokula ve her gün öğlenciysem öğlenci, sabahçıysam sabahçı babamın dükkânına üç kap yemek götürdük, üç kap yemek... Üç kap yemeği Cemalettin Sarar alırdı, annem pişirirdi yazık, rahmetli... Ve çalışan da 8 kişi, 10 kişiyiz dükkânda, 12 metrekare dükkânda... 12 metrekare dükkân işte 24 oldu, 48 oldu, böyle böyle büyümeye başladık. Ve ilkokul hayatımda babam ticareti öğretti bana, dürüstlüğü öğretti, yalan söylememeyi öğretti, insanlara karşı saygılı olmamızı öğretti. İyi şeyler öğrendik, ailemizden çok iyi şeyler öğrendik. Yalnız burada şunu da ifade etmek isterim ki, değerli hocalarımızdan da çok şey öğrendik. Onlar olmasaydı şimdi biz daha güçlü olamazdık. Annemizden, babamızdan, büyüklerimizden gördüğümüz o terbiyeyi öğretmenlerimizden aldık, sizlerden aldık, hocalarımızdan aldık, ilim adamlarımızdan aldık.



Biz hem okul, hem ticaret, velhasıl ilkokul bitti, ticaret lisesine beni kaydettirdi babam. Babam bana oku oku, dedi. Ben hep küçükken vali olacağım derdim. Valinin evinin önünden geçerken 'anne-baba, ben vali olacağım'. Vali olamadım. Oğlum bak oku, subay ol, doktor ol, müdür ol, amir ol... Yok dedim, ben esnaf olacağım dedim, ticaret lisesine kaydımı yaptırdım. Ticaret lisesinde okurken hem de İstanbul'dan mal almaya giderdim, babam belime parayı sarardı. İstanbul'a giderdim tatil günleri, mal alır gelirdim. Babamdan daha ucuz almak için o Çakmakçılar Yokuşu var, Sultanhamam var, o zamanlar 1955'lerde, 60'larda hep Museviler vardı, ticareti, kumaşçılığı onlar yapıyordu. Giderdim Agob Amca, Salovan Amca, bana indirim yap, babamdan daha ucuza ver. Oğlum al götür, merak etme ödersiniz derlerdi. Biz de korka korka mal alırdık ve o zamanlar o abilerimiz, İstanbul'daki ağabeylerimiz kumaş tüccarları sorarlardı bereket var mı, derlerdi. Bereketi sorarlardı, yağmur var mı, derlerdi. Yağmur varsa

iş var, bereket yoksa iş yok. O senelerde, yani bütün her şey 1955'lerde falan hep bereket. Bereket olursa, yağmur olursa işlerimiz daha da çok oluyor, daha büyüyor. Diktiğimiz o malları da pazarlarda satardık. Toptan da komşu vilayetlere verirdik. İşte Tavşanlı vardı, Kütahya vardı, Bilecik vardı, Afyon vardı buralara satardık malları.

1960 senelerinde bizim atölyemiz 30-35 kişi oldu. Ankara İtfaiye Meydanı'na her hafta otobüslere koyardık malları, işte paket yapardık 20-20, oralara götürür, oradaki İtfaiye Meydanı'ndaki esnaflara satardık. Para pul yok. Abi sen bu malı al ödersin parayı. Ondan sonra arabayla götürmeye başladık. Bir tane kamyon aldık. Arabaya malları koyardık, işte Ankara'ya götürürdük, Kayseri'ye götürürdük, Samsun'a götürürdük, artık Türkiye'nin her yerine. Atölyemiz az daha büyüdü, işte 70-80 kişi olduk. Şehrin içinde büyümeye başladık. Otobüslerle Kayseri'ye mal gönderiyoruz, Erzurum'a mal gönderiyoruz, Bursa'dan geliyor arabalar, paketler yapıyoruz 20 takım, 20 takım. Elbiseleri bağlıyoruz, otobüse veriyoruz. Kayseri'deki insana veya Erzurum'daki, Adana'daki insanlara telefon açıyoruz, abi şu plakalı arabaya malları verdik, mallar geliyor. Bir heyecan, bir şey gidiyor.

1980 senelerine geldiğimiz zaman, Eskişehir'de 1980'lerde biliyorsunuz enerji kesiliyor, elektrik kesintisi var, günde 5 saat... Sabahleyin işçi geliyor, 150 kişiyiz, 200 kişiyiz... Şehrin içinde işte 150 metrekare bir yer, 300 metrekare bir yer, 500 metrekare bir yer, hep buralarda dikiş dikiyoruz. İstanbul'a bile mal satmaya başladık. Devam ediyoruz, devam ediyor, mücadele devam ediyor. 1980 senelerinde babam dedi ki, artık dedi oğlum, bak bu kardeşler, çalışanlar işe sabahleyin geliyor, 12'de diyoruz ki insanlara 1'de hadi kardeşim sen git 6'da gel veya 5'te gel. O insanlar 5'te geliyordu tekrar başlıyorduk. 8 saati dolduruyorduk, üretimdeki giysileri çıkartıyorduk. İşte paltolar, ceketler, takım elbiseler... O günkü en güzelini yapıyorduk, en güzelini, en güzelini yapmaya çalışıyorduk. Velhasıl rakip olarak işte İGS vardı, Vakko vardı, Beymen vardı. Bunlar nasıl yapıyor, bunlar nasıl ediyor diye... Ama biz de onlarla mücadele ediyoruz ve babam her zaman Almanya'dan gelen, Fransa'dan gelen, İngiltere'den gelen işçi arkadaşlara diyor ki orada bir şeyler bulursan al gel kardeşim diyor.

Velhasıl 1980 senesinde beni gönderdi Avrupa'ya... Bir tane station araba aldık, Renault Station... 60 bin liraya arabayı aldık. Cemalettin Sarar, işte annem 'ben de geleyim oğlum' dedi, eşim 'ben de geleyim' dedi, iyi dedik gittik, Avrupa'ya gittik. Avrupa'daki mağazaları gördüm, orada bir 15 gün kaldık. İhtilalde biz oradaydık, 1980 ihtilalinde oradaydık. Türkiye'de ihtilal olmuş, eyvah gidemeyeceğiz galiba, burada kalacağız falan... Annem başladı meraklanmaya... Anne sen meraklanma Allah'ın izniyle gideriz. Türkiye'ye telefon açıyoruz babama, cevap vermiyor, 3 gün, 4 gün vermedi cevap... Ondan sonra açtık telefon, dedi tamam oğlum, bir şey yok dedi Türkiye'de, birlik beraberlik var, merak etmeyin siz dedi işinize bakın, gücünüze bakın. Biz 15 gün gezdik, 15 gün Almanya'daki Dusseldorf'ta, Mönchengladbach'daki, Aachen'daki tekstil fabrikalarına gittim, makine fabrikalarına gittim. Yeni makineler sordum, kaç lira bu makineler işte... Biz de iptidai şekilde çalışıyoruz ama yine o günün en güzel elbisesini dikiyoruz. Ben lisan bilmiyorum, Almancam yok, İngilizcem yok ama okumasını çok iyi biliyorum, insanı yüzünden okurum. Ondan sonra gittik o fabrikalara... Eski makine baktım oralardan, müstamel* makine... Dediler ki Mönchengladbach'da Puchkas diye bir firma var. Adresini aldım, yola çıktım Renault Station'la... Annemle hanım kaldı otelde... Ben gittim, o makineciyi buldum. Sora sora derler ya Bağdat bulunur, ben de Bağdat'ı buldum. Mönchengladbach'da gittim büyük bir böyle bu salon kadar bir yer, ondan sonra makineler işte, bu makine, bu makine... Peki dedik, beş tane makine aldım. Dediler ki, Bay Sarar, bu makinelerin bakımı olmamış, ama bakımı olanlar var, onların fiyatı yüzde 50 fazla dediler. Yok dedim, ben bakımı olmamışları alacağım dedim. Bakımı olmamışları kendim ayırdım, beş tane makineyi arabanın arkasına koydum. Ondan sonra arabanın arkasına koydum, pazarlık ettim.

* 1) Kullanılmış olan, 2)Yeni olmayan, eski (http://www.tdk.gov.tr)

Adam 100 mark dedi, ben 50 mark verdim, 250 markı da verdik, 50 marka verdi makineleri, aldım getirdim. O makinelerle işler yaptık.

Ondan sonra 1980 yılı, oradan geldik Avrupa'dan, Organize Sanayi Bölgesi'ne gittik. Babam dedi buradan bir yer alalım, artık dedi Organize Sanayi Bölgesi'ne gidelim. Çünkü şehrin elektrikleri kesiliyor 5 saat, 4 saat, oğlum gidelim... 1981 senesinde Organize Sanayi'de Sarar Fabrikası'nın arsasını aldık. Arsayı aldık, inşaata başladık ve inşaata başlamadan evvel bizim dostlarımız vardı İstanbul'da, abilerimiz bu işi yapan. Bizim üstatlarımız, ağabeylerimiz, kumaşçılardı onlar. İsmini söyleyeyim İGS'nin sahipleri İzzet Gökçimen Abim, rahmetli oldu. Ondan sonra ortağı vardı Hasan Adanır Bey, o da rahmetli oldu. Dediler oğlum, bizim fabrika var, gidin aynısını yapın dediler. Peki abi, Allah razı olsun dedik. Müsaade aldık. Sabahleyin Eskişehir'den 4'te çıktık yola, İstanbul'a geldik Avcılar'a İGS Fabrikasına... Müdürü bekledik saat oldu 8.30, Müdür Bey geldi. İşte dedim, biliyor musunuz? Biliyoruz dedi. Biz dedim bir zahmet imalatın olduğu yeri görelim dedim. Ama ben o 1980 senesinde gittiğimde Avrupa'daki o fabrikaları gördüm, yüksekliğini gördüm falan. Ama müteahhide de göstereyim, ucuz tarifeden bir fabrika yapalım dedim, kurnazız ya Eskişehirliyiz biz, hesabımızı kitabımızı çok iyi biliriz. Ondan sonra tabii o insan, o müdür bizi fabrikanın depolarını ve enerji kısmını gösterdi. Hemen ben dedim ki, Müdür Bey, biz dedim imalat kısmını görmek istiyoruz. Müteahhit arkadaşlar, tavan yüksekliğine bir bakacağız, kaç metre tavan, direk araları kaç metre? Tamam tamam dedi, gideceğiz oraya da dedi, imalata dedi. Kapıyı açtı, ben kapıdan içeri daldım, elimden tuttu çekti, gel buraya nereye gidiyorsun dedi. Dedim dolaşmayacak mıyız? Hayır dedi. Yönetim Kurulu toplanıp müsaade almanız lazım dedi. Patronlar söyledi. Olmaz kardeşim. Kıskançlık... Peki, teşekkür ettik, Allah razı olsun dedik, geldik.

İstanbul'da tekstil danışmanlık firması olan İsviçreli Gerzi firmasıyla işbirliği yaptık. Babam kızdı, müthiş kızdı. Vay dedi, oğlum dedi, sen bak küçük düşünüyorsun dedi bana. Arsayı alırken Organize Sanayi Bölgesi'nin Müdürü vardı, İbrahim Şenlikçiler diye bir ağabeyimiz. Oturduk, bize bir arsa verdi. Babam dedi ki, en modernini yapacağız. Ankara Yolunun üstünden olsun dedi. Tamam dedi. Güzel bir arsa verdi. Ben dedim ki yan taraf olsun abi dedim. Yok dedi. Orayı dedi İstanbullu bir firmaya verdik dedi. Ya dedim, yan yana konfeksiyon fabrikası mı olur abi dedim. Babam oradan çıktı dedi ki, 100 tane olsun 100, Eskişehir tekstil şehri olsun evladım dedi, yanlış düşünüyorsun. Özür dilerim, dedim, özür diledim. Hakikaten de o özür hâlâ sürüyor. Ve bütün sanayici arkadaşlarıma hep bunu anlatıyorum.

Ondan sonra biz fabrikayı kurduk, Gerzi firmasıyla işbirliği yaptık. Makineleri gittik aldık, Avrupa'nın en iyi makinelerini falan. Tabii bizim İGS'ci abilerimiz az bize gücendi. Biz en modern makineleri almaya gittik, makineleri almaya gittiğimizde yanımda bir tane Alman, İngilizce bilen bir kardeşimizi aldık. Onunla 17 sene beraber çalıştık. Güzel Almanca biliyordu, ama pazarlık bilmiyordu. ENKA Grubu'ndan geldi bize, pazarlık hiç bilmiyordu. Gittik Almanya'ya işte Pfaff Fabrikası… Bütün Alman firmaları... Ondan sonra faturalar çıktı, beğendiğimiz o makineler çıktı. İşte biz bu kadar elbise yapacağız, bu kadar yaparsan şu makineleri alacaksın. Tam teknoloji bir fabrika kurmaya karar verdik. 1983 senesinde makineler geldi, fabrika kuruldu. Şimdi ne lazım? Müşteri lazım. Satıyoruz, Ankara'ya satıyoruz, Kayseri'ye, İstanbul'a, Samsun'a, Türkiye'nin her yerine mal satıyoruz. Ama hedef neydi? Dünya'ydı. Ben Almanya'ya gittiğimde o fabrikaları gördüğümde imrendim hepsine. Ondan sonra dünyanın en iyi firmaları geldi, onlarla konuştuk İtalyanlar, Almanlar... En son bir firmaya karar verdik, Hugo Boss'la işbirliği yapmaya... 14,5 sene beraber işbirliği yaptık. Biz büyüdük, bir fabrikada daha, o yan taraftaki yeri de aldık. O İstanbullu bir firmaya verilmek üzere ayrılan 42 bin metrekare, 45 bin metrekare arsayı da aldık. Onun yanına da Sarar ve CCS Fabrikası kurduk. Üç kardeşin baş ismi Cemalattin, Celalettin, Sabahattin Sarar. Hep kardeşler istişare ediyoruz... Ama babamı kaybettik, 16 Ocak 1983'te babamı kaybettik. Babam dedi ki; "birlik, beraberlik olun, birlik, beraberlik..." Aman dedi, aman evladım, işte abiniz burada, kardeşler burada, bir çiftlikte bir horoz ötsün, ikincisi öterse, üçüncüsü

öterse sabah geç olur oğlum dedi. Onun için sarılın birbirinize, abinizi sevin, ama istişare edin dedi. İstişare, hem sünnet, hem farzdır, dedi. Önünüze bakmayın, ileriye bakın, hedef ileriye dedi, arkanıza bakmayın dedi.

Biz üç kardeş birbirimize sarıldık. Birinci fabrikayı kurduk, ikinci fabrikayı kurduk, Boss Firmasıyla 14,5 sene işbirliği yaptık. Ondan sonra devletten Sümerbank'ı aldık. Sümerbank Basma Fabrikası'nı aldık devletten. Bu fabrikayı da aldığımız zaman mağazalar açıyoruz, fabrikalar alıyoruz, büyüyoruz, boyuna büyüyoruz. Hedefimiz, dünyaya açılmak... Rahmetli babam dedi ki; oğlum, biz Amerika'da, Avrupa'da dünyanın her ülkesinde mağazalar açabilecek miyiz? Baba açacağız. Hedef oydu zaten, hedef oydu, korkaklık yok... Ayağımızı yorganımıza göre uzattık hep, dışarı vermedik ayağımızı, yani ayak çıkmadı hiçbir zaman. Ondan sonra, tabi üçüncü fabrikayı da kurunca Boss dedi ki; Sarar, ya her gün büyüyorsun, her gün büyüyorsun, yarın öbür gün ne olacak? Ama bize dediler ki, siz dediler Avrupa'ya mal satamazsın arkadaşım. Nereye satarız? İşte Rusya'ya, Arap'lara, ondan sonra işte Afrika'ya sat dedi, Asya'ya sat dedi. Ondan sonra Türkiye'de büyüyoruz, mağazalar açıyoruz, şirketler kuruyoruz, böyle böyle büyürken işimiz her gün gelişiyor, Toyota bayisi olduk, Hyundai bayisi olduk, Petrol Ofisleri, bunu da açalım, bunu da açalım... AVM'ler, AVM yapıyoruz şimdi Allah nasip kısmet ederse. Eskişehir'de 5 bin kardeşimize ekmek, aş veriyoruz. Okul yapıyoruz, okullar yapıyoruz, babam adına, annem adına, kendi adıma, hanımımın adına, hatta sevgili arkadaşlar üçüncü üniversite diye Eskişehir'de hep tepindim tepindim, maalesef yapamadık ama inşallah Eskişehir'de de bir üçüncü üniversite... Eğitimin yanındayız, öğrencinin yanındayız, sporun yanındayız, Milli Takım'ın sponsoruyuz, 12 Dev Adam'ın sponsoruyuz, Galatasaray, Beşiktaş'ın sponsoruyuz, böyle böyle ilerliyoruz.

Ve 2000 yıllarında kulelerin yıkıldığı zaman Amerika'ya gittik, Amerika'da şirket kurduk. Amerika'da mağazalar açalım dedik. Tamam, şirketi kurduk. Sakıp Bey de rahmetli, dostumdu Sakıp Sabancı. Cemalettin kardeşim, hasta hasta ameliyat oldu orada, dedim ağabey böyle böyle geçmiş olsun, sağ ol dedi. Ben dedim, ağabey yarın mağaza açıyorum, evde o, 15 gün olmuş ameliyat olalı, evde... Mağaza mı açıyorsun? Sen dedi 20 sene evvel söyleseydin dedi, 15 sene evvel, 10 sene evvel söyleseydin, Sarar gelip burada mağaza açacak, showroom açacak deseydin inanmazdım dedi. Amerika'da 11 tane mağaza açtık, 11 tane. Aldık mağazaları aldık, 11 mağazadan bazılarını kapadık, bazılarının yenilerini açtık, Dallas'ta, Las Vegas'ta, Chicago'da, New York'ta mağazaları açtık. Böyle böyle artık biz dedik Amerikalı olduk. Amerikalı şirketler, bizi gören şirketler Türkiye'ye geldiler ve bizlere mal diktirdiler, onlar adına mal diktik, kaliteli mallar diktik. O insanlar bizi sevdiler. Dedik ya Avrupa'ya da gidelim, aynı sene Avrupa'ya gittik, Avrupa'da da Duesseldorf'ta bir tane showroom açtık Duesseldorf'un moda merkezinde... Moda merkezinde showroomumuzu açtık, ondan sonra mağazalaştık. Avrupa'nın İsviçre, Belçika, Hollanda, Macaristan, Almanya, işte buralarda mağazalarımız, Hindistan'a gittik Hindistan'da açtık, Çin'de şirketimiz var, İsrail'de şirketimiz var. Yani üç kardeş birbirimize sarıldık hep beraber gidiyoruz, hep beraber gidiyoruz. Beş bin tane aile, beş bin kişiye iş, aş veriyoruz. Biz üç kardeşiz, en büyük ağabey benim, benim çocuğum yok. Ama beş bin tane çocuğum var, 10 bin kişilik bir aileyiz. (Alkışlar)

Öğrencinin yanındayız, eğitim ve kültüre hizmet veren bir firmayız. Rabbena hep bana yok. Ne yapacağız? Memlekete, devlete, millete, beşeriyete faydalı olacağız, biz buyuz. Allah bizim gibi firmaları büyütsün. Korkmasın. Şimdi şu anda hep kriz var kriz var diye herkesin ağzında bir krizdir gidiyor. İnanın biz krizden korkmadık, krizde yüzde 10, yüzde 15 büyüdük.

Saygıdeğer hocalarım, sevgili dostlar, iş adamlarımız, yani korkaklık yakışmıyor sanayiciye, ama hesabı da çok iyi yapmak lazım. Para kazanmıyoruz, doğruya doğru konuşayım, fiyatları aşağıya düşürdük, ihracat fiyatlarımızı aşağı çektik, niye aşağı çektik? İstihdam yaratalım diye, işsizlik olmasın

diye, bu krizlerde bir kişiyi işten çıkarmadık. Ama hep yürüdük, birlik beraberlik içinde dünyanın çeşitli ülkelerine gittik mağazalar açtık ve açmaya da devam ediyoruz. Geçen hafta Washington'da açtık, bu yıl içinde dört tane mağaza açtım, dört tane mağaza. Ama Türkiye'de devamlı açıyoruz, alışveriş merkezleri yapılıyor, AVM'ler yapılıyor, ya Sarar gel, gel ama kardeşim kiralar, kiralar ne olacak kiralar... Onların da aklı başına geldi, AVM'cilerin de aklı başına geldi kiraları patır patır aşağı düşürdüler, patır patır aşağı düşürdüler. Geçen hafta buradan çıkıyoruz dedik, Galleria'dan, dükkânı bir hafta kapattık. Gel dediler oturalım konuşalım. Ya sen dükkânı niye kapattırıyorsun bana kardeşim, sen baştan söyle, herkes düşürdü kiraları... Akmerkez düşürdü, herkes düşürdü. Kıskançlık yok, fesatlık yok, çok para kazanma devri bitti. Beş yılda, dört yılda o binayı amorti etmek devri bitti, bitti, bitti... 10 yıl, 10 yıl, 10 yıla çıktı şimdi... Beş yılı geçti 10 yıla çıktı.

Türkiye'deki, ülkemizdeki sanayici arkadaşlarımı hiçbir zaman kıskanmıyoruz fesatlık yok. Biz fabrikayı kurduk, bizi gezdirmeyen insanları ben davet ettim gelin dedim bizim tesislerimizi gezin dedim, dolaşın dedim. Hangi makineyi kaça aldığımızı da size söyleyeyim dedim. O Almanlar, İtalyanlar bir fiyat çektiler bize, ben yüzde 35, yüzde 30 indirim aldım. Yani Türkiye Cumhuriyeti, genç bir Cumhuriyet, evlatlarımız genç. Onlara tavsiyem; derslerini iyi çalışsınlar, saygıdeğer hocalarımıza hürmet etsinler, saygı göstersinler. Biz ülkemizi seviyoruz, ülkemizle dünyaya açılmaya devam ediyoruz. Dünyadaki bütün iş yapan sanayicilerimiz bizim dostumuzdur. İşte Hindistanlı Profesör Hocamız da bizim dostumuz, biz oraya gidiyoruz mağazalar açıyoruz ve onlar bizi kucaklıyor. Bizim de dünyadaki insanları kucaklamamız lazım. Kucaklayamazsanız, kıskançlık yaparsanız, ülkemiz büyüyemez, sanayileşemez.

Beni dinlediğiniz için teşekkür ediyorum, hepinize saygılar sunuyorum.

Kusura bakmayın uzattım gibi geliyor. Sağ olun, çok teşekkür ederim. (Alkışlar)

DR. (COL) S.P.S. BEDİ

EXECUTIVE DIRECTOR OF CHANDİGARH BUSINESS SCHOOL

Dr. (Col) S.P.S. Bedi, the Executive Director of CGC and Director, Chandigarh Business School, is a well renowned academician. Having held various prestigious instructional and diplomatic assignments in India and abroad, he combines in himself the discipline of army, practical experience of working in an MNC and academic excellence of heading three leading Business Schools of India successfully. Dr. Bedi holds Doctorate & Masters degrees in Management, Bachelor degree in General laws and a PG Diploma in Information Systems. He has authored a number of research papers published in various National and International Journals and several books which are being widely used by students, faculty members & professionals in India & abroad. Trained at IIM Ahmedabad, Dr. Bedi has a flair for guiding and training his faculty members and students to enable them to compete favorably with the best in the country. With his active networking with the industry, he encourages his faculty members and students to undertake research & consultancy assignments which give the them a unique opportunity of "Earning while learning".

S.P.S. BEDİ
EXECUTIVE DIRECTOR OF CHANDİGARH BUSINESS SCHOOL

Major Family Business Issues in India

Dr. S.P.S. Bedi[*] and Gurpartap Singh[**]

INTRODUCTION

Any business owned, managed and/or controlled by members of a family can be called a family-owned business. Organizations where two or more extended family members influence the directions of the business through the exercise of kinship ties, management roles, or ownership rights, can be called as family-owned businesses. Simply said, any business in which a majority of the ownership or control lies within a family is a family-owned business. Management of such businesses is difficult as the line dividing the family and the business often gets blurred. The family and the business get overlapped, creating a host of problems in the day to day management and more importantly at the time of succession and management transfer.



The phenomenon of family-owned businesses is not unique to a particular country or region of the world. All over the world, there exist a number of family owned businesses. Several old and well-known firms in the world are/were family owned. For example, Kongo Gumi of Japan (Kite 2004), founded in 578 AD, continued to be managed by the family till its closure in 2006 due to excessive debts. The world famous retailing giant Wal Mart continues to be family-owned business. Even in India, the biggest business houses like Tata Sons, various Birla Group companies, Reliance, Bharti Airtel, Videocon, Godrej, Dabur, etc. are owned by business families. The problems being faced by family-owned businesses are not very different from country to country. Often, the importance of family is more than the business and several decisions are taken in the interest of the family rather than the business. However, gradually the things are changing and business families have started realizing the importance of professional management. But the reins still continue in the hands of members of the family.

[*] Executive Director, Chandigarh Group of Colleges, Mohali, Punjab, India
[**] Asst. Professor, Chandigarh Business School, Mohali, Punjab, India

India has a tradition of business families running large business empires. In the process, these families have influenced the business and industrial culture of the country. Some of these business families have been on the scene even for more than a century now. They even influenced the economic and political situation of the country. At the time of independence of the country, most of the business houses were family owned and very successful at that. In the 1950's, the government of India with its socialist leanings, brought several family businesses in the public fold. For instance, Tata Airlines was among the top 10 Airlines in the World when it was taken over by the government. The public sector was given more importance by the government with the fond hope of creating more jobs, building new infrastructure and large scale capital formation. As a result the growth and development of the family business suffered a lot. In the 1970's, privately owned firms -- vast majority of which were family-owned -- had to bear the regressive policies of the government. The situation continued up to the early 1990's when economic liberalization started. However, by this time the private sector (mostly comprising of family-owned firms) had been rendered quite unfit as per the global standards. With the opening of the economy the multinationals came and many family-owned businesses (and the private sector) took the hit. It was even feared that the family-owned business will be wiped out. But opening up of the economy worked a blessing in disguise as it made the family businesses more resilient. They also realized the need to bring in professional managers. However, many of them are still not letting go the controls and have to face a lot of problems, especially when the question of succession and management transfer arises.

In this paper, the authors haves tried to review the general problems/issues related to family-owned businesses in India and the problem of Succession and Management Transfer, in particular. Attempt has also been made to give suggestions to overcome these problems.

BROAD ISSUES

First, we will take up some of the issues related to the structure of Indian family business, as indicated below:

Need to separate the business interest from the family interest

Like in many countries, Indian business is predominantly owned and managed by families. It has often been said that a family firm is at a disadvantage compared to a professionally managed firm. It has also been felt that the Indian economy being based on relatively smaller family business has traditionally been growing at a slower rate in comparison to some developed economies based on large professional companies, especially prior to liberalisation. If we assume that family business is not at a disadvantage as compared to professional companies, there is need to separate the business interest from the family interest. Unfortunately, many Indian firms have not been able to do that.

Unwillingness to give up control

Even family owned businesses have professionals working for them. Especially when the family owned companies grow in size, they have to employ professional outside executives/managers. But it has been found that many companies find it difficult to retain outside professionals. Many companies remain small in size just because they do not want to risk losing the control if they institutionalise themselves. This has prevented several strong family businesses from becoming true professionally managed corporations as found in industrially advanced countries like USA and Germany.

Gradual disintegration of joint family system

There was a time when the traditional joint family system gave a competitive advantage to family business. The reason was that all the key positions were manned by family members with common interest. However, with the gradual disintegration of joint family system, Indian family businesses have suffered. There has been many a split in the business families in the recent years. Lot of wrangling has been seen when succession and management transfer has to be handled.

Challenges of liberalisation and globalisation

In the present scenario of liberalisation and globalization, family businesses are exposed to increasing competitive demands. They have to re-invent themselves to overcome their weaknesses and be competitive at the domestic level and as well as the international level. The country's economic success is now largely dependent on the success of its business firms, majority of which are family controlled.

Lack of Business Strategy

Business strategy is another area where Indian family firms have been found lacking. Lack of focus and short-term approach are not letting the family firms to break out of the mould.

Low or no investment in people

Many Indian family firms are also guilty of low or no investment in people. Employees are considered to be a liability rather than a resource. As a result, the old feudal mindset is not letting many Indian family firms to hire the best people and then invest in their training and development. Most top-ranking family business houses have moved away from this mindset and have started investing in human resources. However, others, especially the medium and small enterprises still need do pay attention to this aspect.

Problem of Succession Planning

Succession planning is something which is important for all types of companies. However, in the case of family firms in India, succession planning is virtually non-existent. As a result, many firms face difficulties and family feuds when time comes for handing the baton to the next generation.

So, these are some of the broad issues which are currently being faced by Indian family controlled businesses. We will now touch upon these issues in more detail. An attempt has been made to understand the **background and intricacies of these issues** and then we have tried to offer some suggestions to handle these issues and to provide solutions to the related problems.

Background of the issues being faced by Indian Family Business Firms

A large number of Indian firms are owned, controlled or run by business families. Over the years, some change has come in the functioning of family controlled companies but by and large, family domination continues. In India, there have been certain traditional trading castes which later diversified into various types of businesses. For example, there are the Aggarwals, Guptas and Punjabi Khatris in the North, the Marwaris in the East, Gujarati Jains and Banias, the Parsees, Muslim Khojas and Memons in the West, and the Chettiars in the South. Banias and Marwaris are so very successful in business that a large percentage of Indian family enterprises are controlled by them.

The earlier generations of many of today's industrialists had no industrial background. They were engaged in trading and money lending activities. It was only in the early 20th Century that some of these traders and moneylenders diversified into industry. By the time of the departure of the British from the country in 1947, several family owned businesses were well entrenched in their respective fields. With adoption of central planning by the Govt. of India in early 1950's, public sector was given more importance. However, the private business firms also continued to prosper. Even to this day, vast majority of the Indian firms continue to be run by business families. Not only in India but in other countries also, families are running different types of enterprises ranging from small stores to large scale manufacturing. We also know that in different countries, families are running the retail trade, small and medium industries and different types of services. As per the requirement, they do hire outside people also but the control is in the hands of the family. Even in the so called most professionalised country, the U.S.A., more than 80 percent of all enterprises are run by families (Basu 2007).

In the early 1990's when economic reforms were started in the country, many Indian family firms were nervous because they thought that they will not be able to cope with the competitive demands of the changed scenario. However, most of them have been able to change themselves in keeping with the times. Still, for many, a listing on the stock exchange was sufficient to show the world that they have become professionalised. There was time when there was a virtual race among the family businesses to get a stock exchange listing. They just employed a few professional mangers and took their firms public so that they can raise capital from the market. But there was no real transformation in the way the affairs of these companies were managed.

Even if we look at other parts of the world, we find that family firms are an important constituent of the business community. In several countries, especially in Asia and South America, family firms are very important and play a dominant role in the economic affairs of their countries. Even in industrialised countries family firms have significant presence. In the US, 35% of Fortune 500 companies are family companies (Perman 2006). Family companies in the US are responsible for 60% of the nation's employment and 78% of new jobs created (Sloan 2009). Cargill, a well-known multinational corporation was and still remains a private family firm. On the other hand, industrialised countries like Germany, Japan and the US are also home to big and professionally managed corporations like Ford, Siemens, Toyota, and Motorola. As compared to this, in countries like France, Italy, and now China also, family-owned and managed businesses dominate the business scape. But it has been seen that even small dynamic companies sometimes fall apart as the younger generations may not be able to handle the business due to lack of expertise, interest, financial problems or infighting. Gradually, in these countries also, the trend is now towards building large-scale private corporations.

India, too, is in the process of transformation, but small, family-owned and family-managed businesses continue to dominate. To some extent, it is natural because all economic activities cannot be undertaken by large business corporations. Several family-owned business firms like like Mahindra & Mahindra, Dabur, Vardhman Group, Oswals, Videocon, Bajaj, Hero, Avon, Oberois, Bharti Airtel etc. have been able to bring professionalism in their working but many others show a sort of cultural resistance to institutionalise themselves. That is why we find that the number of large and professionally managed corporations is relatively smaller in the country. For India to have significant presence in the global economy there is a need of having big, professionally managed business corporations. Korean giants like LG and Samsung are family companies and are well known in most parts of the world. Names like Fiat, L'Oreal, Ikea, BMW, Porsche and Benetton also belong to family businesses with presence in different countries. So, we also need to have more like our own Tata and Reliance, which have grown tremendously and are still managed by key family members. It is well known that for taking advantage of economies of scale, large autonomous corporations are needed, especially in the case of capital-intensive, complex manufacturing processes or extensive distribution networks. However, in case of more labour intensive activities, demanding flexibility, quick response and innovativeness, the smaller, family-style firms will continue to do better. Even now, we see that relatively larger companies are in businesses like telecommunications, electronics, automobiles, cement, ship-building and heavy machinery, while smaller businesses are involved in areas like hosiery, footwear, fashion apparel, software, hand tools, machine tools and furniture.

Need to Professionalise

By no stretch of imagination can we say that being a family firm is some kind of a disadvantage. But there is **need to bring more professionalism in family firms**. Prominent successful family business firms in Italy, Germany, France, Australia and China have proved that being a family business is no disadvantage. What the family firms need to do is systematically professionalise by employing and retaining outside professional talent. In the interest of the business itself, the best person should be chosen to manage the business. Family members can continue to own the company but they must exhibit the willingness to hand over the management to an outsider, if needed.

This calls for a **separation of ownership and management**, and distinction between the firm's interest and the family's interest. Today, most Indian companies are in the process of a transformation. Many of them are facing the problem where they let less competent family members to call the shots but are wary of hiring trained professionals just because of that fear of losing the control. Even if they want, most of the times, it is difficult to separate a family member from the business as it will cause problems in the family. So they remain in a dilemma, trying to strike a balance between the family and the business. Most of them try to keep the family members happy, thus weakening the business.

With increasing competition in the market, Indian businessmen are now realising the need for suitable people to take care of key functions. They have come to realise that to remain competitive or sometimes even to sustain the business, they need people with required abilities and training. As a result, younger generations of business families are also going in for formal education in engineering, finance, business management etc.

Where suitable family members are not available, companies now hire outside professionals. Rather, now they have started lamenting that it is difficult to find and retain them. There may be ups

and downs in business for various reasons, but finding people with ability to manage crucial positions in a company has become a big challenge for the new breed of Indian family firms.

As India is such a big country, with diverse cultures and with varied consumer needs, its economic growth will not be solely dependent on the creation of big non-family organisations. However, the smaller and medium sized business enterprises will have to take the lead. If they are on sound footing and operate in professional manner, they will prosper more. As the industrialisation increases, many of these firms will gradually grow into large corporations. However, the vibrancy of relatively small-scale family businesses is necessary if we have to maximise the aggregate wealth in the country.

Lack of Trust in Outsiders

In any type of business, trust is very important. Indian businessmen have traditionally shown trust in their kin and other members of the caste but are **vary of trusting outsiders**. A plausible explanation is the pre-independence foreign rule in India for a very long time, during which civil society moved away from a feeling of association. Everybody had his own self-interest in the mind which made it difficult to have trust in anybody not related to you by blood or caste. Even after independence, the state dominance for almost half a century further aggravated the matter.

Things have changed in the last decade or so, but it will take more time for the people to spontaneously trust each other and cooperate with each other. Also, with the spread of education, there is bound to be a lot of change. Many Indian companies have also begun to realise that educated, hard working professionals usually do well than ill-equipped family members. However, the majority of small and medium firms are still finding it hard to come to terms with this issue.

The break-up of the Joint Family

Like many traditional societies, India had a system of joint family. Same was the case with business families with even three generations sharing the same household and looking after the family business. Till recently, several business families continued to manage their business affairs jointly. It is felt that this practice provided them a competitive advantage. But **very few real joint families now survive.** Even the biggest industrial group, Reliance Industries, was split between two brothers, Mukesh Ambani and Anil Ambani, after the death of their father, Dhirubhai Ambani. However, Shashi and Ravi Ruia, promoters of Essar Group, continue to stick together. The Munjals of Hero Group are also close-knit family. Mittals of Airtel also continue to be together and they are prospering. However, it is highly unlikely that their next generations will remain together. That happened with one of the oldest business families in the country – the Birlas. Founded by B.D. Birla, a Marwari businessman, the Birla Group has since been divided into various sub-groups. B.D. Birla had four sons, and with the increasing number of family members, the business got divided.

In a way, such divisions in family business show that there may be some competitive advantage when the business is relatively smaller and can be managed by a smaller number of family members. However, as the business grows in size and number of family members increases, the business becomes unwieldy and competitive advantage gets diluted. At that point, there is no choice but to bring in the professional managers to run the family businesses. Other advantages of management by family

members – commitment and continuity – also really don't matter as long as professional managers are properly selected and inducted into the family business.

Till about twenty five years ago a number of large businesses in India were controlled by joint families. However, today **the joint business family is as good as dead.** The most probable reason for this change has been the growth of family size as was the case with Birla family referred to earlier. When more and more family members are involved in the business, differences are bound to be there. There seems to be some sort of inevitability in the break-up of a joint family in the third or at the most fourth generation. In a few odd cases, some extended families have been able to function jointly but that is now more of an exception than a rule.

Most splits take place when the younger members of third or fourth generation grow up. It becomes difficult for the head of the family to keep the flock together. And once the cribbing and bickering starts, the writing on the wall becomes clear that the time for a split has come. In the last couple of decades, we have seen this happen in the case of Shriram Group, the Modis, the Walchands, Apollo Group (Raunaq Singh), Ranbaxy (Bhai Mohan Singh), Reliance Industries, Bajaj Group and a number of other family firms who have split.

Such splits in family business reduce some of the advantages which the joint group may have especially when arranging finances or making purchases. But at the same time, it has also been seen that as the split entities become smaller, it is easier to manage them. Whenever, the split has been along industry lines, it has helped the business become competitive and focused. But in many cases, the division of assets has not been logical and has resulted in problems for the owners. The point is that when the division becomes inevitable, the business interest should be given preference over the interest of the family members. At such a juncture, it also becomes imperative to bring in professionals for better management of the business.

Less attention to Strategy

It has been noted that even big industrial houses like Tatas, Birlas, Thapars, Goenkas and Modis have their **hands in many pies**. Some exceptions are also there like Mukesh Ambani owned Reliance Industries (Petrochemical related products), Bajaj Auto (Two-wheelers and Three-wheelers) and Bharti Airtel (Telecommunications) and DLF (Real Estate). However, they also have some other businesses but they are more focused on their main business. Gradually, the industrial houses have started realising that handling diversified business interests is not very easy and sometimes it is better to have your eggs in one basket or at least in a few baskets. In comparison to big private companies, medium and small firms more or less concentrate on their main line of business. One can find several business firms engaged in a single business like Hosiery in Ludhiana in Punjab and Tripur in Tamilnadu, Rice Milling in Karnal in Haryana and Gondia in Maharashtra, Sports Goods in Jalandhar in Punjab and Meerut in U.P., Carpets in Mirzapur in U.P., Safety matches & Fire works in Sivasaki in Tamilnadu, Textiles in Panipat in Haryana, Amritsar in Punjab, Coimbatore in Tamilnadu and Surat in Gujarat, Tea in Assam, Glass items in Firozabad in U.P., Brass works in Moradabad in U.P., Refractories in Dhanbad and Ranchi in Jharkhand and East Godavari in Andhra Pradesh, Steel in Howrah in West Bengal and Mandi Gobindgarh in Punjab, Machine Tools in Ludhiana in Punjab and Coimbatore in Tamilnadu, Bicycles in Ludhiana in Punjab and Sonepat in Haryana, Diesel Engines in Rajkot in Gujarat and Kohlapur in Maharashtra, Storage Batteries in Kolkata in West Bengal, Pharmaceuticals in Delhi, Ahmedabad in Gujarat and Mumbai in Maharashtra, Lock making in Aligarh in U.P., Clock making in Morbi in Gujarat, Domestic utensils in Jagadhari in

Haryana and numerous others in varied businesses. Some big private companies have also tried to do away with unrelated business to have better focus on their main business(es). Vijay Mallya's UB group sold its telecom, petrochemical and engineering firms and decided to concentrate on liquor and airlines. Thapar group's flagship company Ballarpur Industries, has divested most of its businesses other than chemicals and paper. Goenkas got rid of their tyre cord and razor blades businesses in a bid to streamline their business. But many other business houses still continue to run unrelated businesses. **New unrelated diversifications still continue to take place.** Kishore Biyani led retail giant Future Group is diversifying into financial services, real estate biggy DLF has diversified into insurance with setting up of DLF Pramerica Life Insurance Company of India, Apollo Tyres have big plans for logistics and soaps and detergents marketer Nirma is investing in pharmaceuticals. Several business houses like Nirma, HCL, Hero, Bajaj, Dalmia, Kirloskar etc., have already taken a plunge into education sector.

Low or no investment in people

Another problem with most of the private companies is the lack of investment in human resources. This very crucial area has generally been neglected by the Indian family firms. While recruiting any non-family members, the firms usually hire people with less qualification. Simple graduates may get hired instead of MBA's and ITI diploma holders are preferred over trained graduate engineers. The reason is that **employees are considered to be a cost** that has to be kept to the minimum. Owners think that employees are their servants and there is not much need for their proper recruitment. This type of thinking comes from the feudal mindset of Indian businessmen. **Another related grey area is the lack of attention to training**. This is also a reflection of the feudal social structure in our country. The employee is left to his own devices to learn what he can. If he does not perform, he is thrown out and anew person is hired. The employers think that they can easily get new employees and hence there is no need to spend on training and development of the employees. Big industrial houses like Reliance and Tatas, though family owned, have good arrangements for recruitment of qualified staff and then their training and development. This has happened because they have grown to such a size where they can't afford to ignore this area. Various other companies have also started paying attention to this aspect.

Lack of innovation

Another area of concern is the virtual lack of innovation among family owned companies. Very few companies actually go for significant investment in R&D. To keep the costs low, R&D is the last priority for most of the family business firms. As a result many Indian products simply can't compete in today's globalised world. Short-term performance-oriented management systems and lack of flow of information within an organization are two major barriers for Indian companies to be innovative.

Succession Planning

Even the most professionally managed family firms face the problem of succession planning. A very recent example has been the tussle between two sons of late Dhirubhai Ambani, the founder of Reliance Industries. So one can very well imagine what the situation would be in the case of smaller firms. The fact is that succession planning is practically non-existent in family-owned business in India. This leads to problems when the father or man at the helm dies or is unable to continue due to ill health

or disability. Rather than grooming the right person to take over the top job, family firms just throw caution to the winds and take the easy way out by dividing the family assets among the next generation. They simply don't realise that by doing so they are harming the business at the cost of interest of some of the family members. Even when a successor is chosen without dividing the business, merit, education and suitability are not kept in mind. Instead of looking at the option of bringing in a professional manager, they bring in the eldest family member irrespective of the suitability for the top job.

SUGGESTIONS

We have given some suggestions while discussing the key issues related to family business in India. However, it would be pertinent to discuss them again separately.

Family firms need to systematically professionalise

First of all, being a family business is no disadvantage. However, family firms need to systematically professionalise by employing and retaining hired professional talent. Many companies have already started doing that. They have come to realise that to remain competitive or sometimes even to sustain the business, they need people with required abilities and training.

Trust is very important

To hire people other than family members, relatives or friends, trust is very important. Indian businessmen have traditionally shown trust in their kin and other members of the caste but are vary of trusting outsiders. But they have now begun to realise that educated, hard working professionals usually perform better than non-professional family members. But it will take more time for a widespread change to happen.

Split should be logical and preferably along industry lines

The Indian joint family system has crumbled under the onslaught of changing times. Similarly, there has been break-up of the Indian business joint families. On an average, the cracks start appearing by the time third generation is due to take over. Business families must ensure that split should be logical and preferably along industry lines. The business interest should be given preference over the interest of the family members. At such a juncture, business families should also bring in professionals for better management of the business.

Sound business strategy is of utmost importance

Evolving a sound business strategy is of utmost importance. Small and medium enterprises should continue to concentrate on their main businesses. Even bigger private firms should try to restrict the tendency to go in for totally unrelated diversifications.

Start investing in development of human resources

Family firms should earnestly start investing in development of human resources. This very crucial area has generally been neglected by the Indian family firms. Employees should be systematically recruited and then given proper training from time to time. The old feudal thinking has to change to consider employees as an asset rather than a liability. Several companies have also started paying attention to this aspect but still many of them continue to consider employees as mere servants.

Make investment in R&D

To bring in innovation, family firms have to make investment in R&D. They have to think about innovation as a means of lowering costs rather than cutting corners and not investing in R&D. In this globalised world and with increasing competition for international firms, they have to innovate to stay competitive.

Attention has to be paid to the well-known problem of succession planning

Above all, due attention has to be paid to the well-known problem of succession planning. The fact is that succession planning is practically non-existent in family-owned business in India. Instead of simply dividing the family assets among the next generation, stress should be on grooming the right person to take over the top job in due course of time. If the helmsman has to be from the family, then merit, education and suitability should be kept in mind. When a suitable family member is not available, then the family should not flinch from bringing in a professional manager. Some of the well known family controlled business houses like the Murugappa group (currently being managed by the fifth generation), the Eicher group, Dr. Reddy's Laboratories Ltd., etc. have brought in high degree of professionalism in their working. Others need to learn from them and follow them.

CONCLUSION

In India, business is overwhelmingly dominated by business families. This is not a disadvantage at all. However, family firms need to change the change their outlook to come out of the problems they are facing. It is of utmost importance to separate the interest of the business from the interest of the family. They have to learn to trust the outsiders and induct more and more professional talent to remain competitive in this era of globalisation. With the demise of joint business family there is no option with the Indian family business firms but to transform themselves into professional outfits run and managed by professionals.

References

Adhikari, A., 2008, *Stretching to conquer,* Business Today, 30 April.

Basu, K. ed., 2007, *The Oxford Companion to Economics in India*, Oxford University Press, New Delhi.

Bhattacharya, S., 2010, '*Not future proof, yet'*, Business Today, 15 February, 2010.

Dutta, K. and Wright, R. 2008, *Changing family values*, Outlook Business, 23 August.

Dutta, S., 2005, *Family Business In India*, Sage Publications, New Delhi.

'Family businesses relevant in India', report on Conference organised by Madras Round Table 30 and Chennai Business School, *The Hindu*, 8 November, 2009.

Fishman, A.E., 2009, *Nine Elements Of Family Business*, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi.

Gupta A., 2007, *It's all in the family*, Outlook Business, 20 August.

'It doesn't happen only in India', *Financial Express*, 23 June, 2005.

Kite, H., 2004, *Built to last -- The World's Oldest Family Firm*, Time Asia, 16 February.

Madhavan, N., 2010, *'Sibling rivalry is the biggest challenge for Indian family businesses'*, Business Today, 14 February, 2010.

Perman, S., 2006, *Taking the Pulse of Family Business,* Business Week, 13 February.

Sloan, R., 2009, StartupNation's 2009 top 200 leading moms in business, *Bizjournals*, [Online] 29 June, 2009. Available at: http://www.bizjournals.com/bizjournals/stories/2009/06/29/daily1.html [Accesses on 15 March 2010)].

'Talent infusion, governance key challenges for family businesses', *Business Line*, 3 February, 2008.

'The role of professionals in family businesses', *Business Line*, 9 November, 2009.

Thomas, T., 2004, *Survival of family businesses*, Business Standard, 24 December.

Verma, P., 2008, *Management of Succession in family-owned Businesses*, Icfai University Press, Hyderabad.

FAHAMETTİN AKINGÜÇ

İKÜ Mütevelli Heyet Onursal Başkanı

Saygıdeğer konuklar, Kültür Koleji'nin ve İstanbul Kültür Üniversitesi'nin kurucusu olarak, yani eğitim sektöründe bir aile şirketinin üyesi olarak, daha doğrusu ikinci kuşağı olarak hepinize saygılar sunuyorum, sevgiler sunuyorum, kongremize hoş geldiniz diyorum.

Önce çok uzatmayayım işi, çünkü yemek saati yaklaştı. Konuşmamı üç kısma ayırmıştım, bir kısmını atayım ve doğrudan doğruya konuya gireyim.



Birinci kısmında, aile şirketleriyle ilgili ikinci kısımda anlatacağım şekilde bir araştırmam, çalışmam, başımdan geçen olaylar, bir aile şirketinin kurucusu ve yöneticisi oluşum nedeniyle birinci kuşak babam, ikinci kuşak ben, üçüncü kuşak kızlarım, dördüncü kuşak torunlar, kuzenler olmak üzere bir sistem içerisinde deneyimlerimi anlatmayı düşünmüştüm. Ama süre kısaldığı için isterseniz o kısmı atlayayım, doğrudan doğruya kendi öykümü anlatayım.

Efendim, önce şunu belirteyim: Konunun, aile işletmeleri konusunun, karmaşık olduğunu söylemek istiyorum. Karmaşık bir iş, kaos, kargaşa... Çünkü bir zaman faktörü var, boyutu çok boyutlu, üç boyutlu değil matematikteki gibi... Üç boyutlu değil, çok boyutlu, 4-5 zaman var, 4. boyut olarak o da var işin içinde. Zaman içerisinde değişen kuşakların işletme olarak ve aile olarak yapılarında zaten var olan yapısal ayrıcalıkları ve özellikleri var. Biri işletme gibi bilimsel standartları belli, tarif edilmiş, birtakım özellikleri olan; öteki de aile, hiçbir şeyi belli olmayan, nasıl olması gerektiği değil, nasıl olduğu mühim olan ve bireye, üniteye, o aileye, oraya, o ailenin o bireyine özel olan, özellikleri olan bir sistem... Bu iki sistem, aile şirketlerinde, aile işletmelerinde bir araya geliyor aynı hedef için, aynı amaç için ve aynı değerler için bir yaşam sürecinde, bir zaman içerisinde, bu sistem yürümeye çalışıyor. Bu farklı yapıdaki sistemlerin beraber, iç içe yaşamalarından doğan birtakım sürtüşmeler, tabiatıyla karşılaşılan birtakım sorunlar oluyor. Bu olaya bütünsel, yalnızca bir kuşaklık değil birkaç kuşak çerçevesinde bakılırsa, yani ilk üç kuşak, dört kuşak içinde bütünsel bir açıdan bakacak olursak işin karmaşa olduğunu görüyoruz, gördüm, biliyorum. Ve bu karmaşık problemi sadece bir kuşaklık ya da bir zaman aralığında değil bütünsel, bütün dört kuşak, beş kuşak, on kuşak için çözebilmek çabasını göstermek, aile şirketlerinin teorisi ve amacı bu olmalıdır. Bu büyük hedefe gitmelidir bu karmaşayı çözmek için...

Şimdi İstanbul Kültür Üniversitesi'nin yıllardan beri yapmakta olduğu kaos toplantıları var. Yıllardan beri yaptıkları bir sürü çalıştay ve sempozyumlar var. Yayınlar var kaosla ilgili, karmaşayla ilgili...

Ben bunların bir grubunu hasbelkader takip ettim, kendi merakımdan takip ettim. Üniversitede yaptılar, başka yerlerde yaptılar, rektörlerim biliyor. Buradan aldığım bilgilere göre şunu söyleyebilirim: Karmaşa, yani kaos çözümsüzlüktür. Ama 'çözümsüzlük çözümdür' şeklinde oradan bir arkadaşımız tasdik etti. Ve hakikaten karmaşa, çözümü de karmaşa... Çözümsüzlük, çok boyutluluk gibi bir sürü şeyi kapsıyor. O nedenle aile şirketleri olayı bir kaostur, bir karmaşadır.

Birincisi, şimdi ilk olarak bu acı, kötü şeyi söylemekle lafa başlamak istiyorum. Bunu böyle kabul etmeyip tekdüze kendi bildiğimizle, kendi doğrularımızla gidip, çözüp, çözmeye kalktığımız zaman da üçüncü kuşağa devreden işletme sayısı %18'e düşüyor. Bu söylediğim, Amerika'da biraz sonra anlatacağım bir profesörün rakamıdır. Yüzde 18 olmasın da 19 olsun. Ama yüzde 100 değil, yüzde 20 de değil... Yani yüzde 20'nin altında üçüncü kuşağa kalıyor, Amerika'daki istatistikler böyle. Türkiye'de daha istatistik yapılmamış. Bu aşağı-yukarı Türkiye'de de bu civarda bir şeydir, aşağı-yukarı yüzde 50 değildir herhalde bilmiyorum. Yani şimdi burada kaç işletme var, soralım bakalım kaç işletme üçüncü kuşağa kalmış? Yani burada da yüzde 50 değildir, yüzde 30'un altındadır.

Sayın konuklar, bunu bir kere böyle belirtelim, bunun zor bir iş olduğunu belirtelim. Mutluluk çok güzel bir şey, başarılar çok güzel bir şey ama ileriye yönelik tedbirler almadıkça da bu hüsrana dönüşüyor, tatsız şeyler oluşuyor.

Bir başka konu; aile işletmelerinde her şey gelecek kuşakları mutlu etmek için yapılıyor. Anayasalarımızı, -kongre programına baktım, ileride anayasalar çokça var- anayasalarımızı hep gelecek kuşaklarımızın mutluluğu için yapıyoruz. Gelecek kuşaklar diyoruz ama bugünü de, bugünümüzün veya yarınımızın bile neler getireceğini de bilemiyoruz, bilemediğimiz bir ülkede yaşıyoruz. Sosyal, ekonomik, siyasal, yapısal olaylar, dünyamızda ve ülkemizde de, işletmelerimizin ve ailemizin geleceğini planlamak için bize fazla olanak vermiyor. Yani kısacası şu: Bugün yarınımızı bile kestiremediğimiz bir ülkemizde ve dünyada üç kuşak sonraki durumu nasıl kestirebiliriz? Bunu, bu zorluğu da, bu zorluk nedeniyle her aile şirketinin her kuşağı, her kuşağın her bireyi bu zor işi kendi aklıselimiyle bir evvelki kuşağın doğrularıyla değil, yani ustadan çırağa eğitim yöntemiyle değil -eğitimci olduğum için buraya bağlıyorum işi- bilimsel yöntemlerle, bilimsel yöntemlerin kullanımı ile çözmelidir her işletme. Bu iki zor olayı bir kere bilmemiz lazım. Bugünkü durumumuzla mutlu olmak yahut da mustarip olmak yerine bilimsel yöntemlerle işletmelerimizin geleceği konusunda tedbir almalıyız demek istiyorum.

Sayın aile şirketleri ilgilileri ve akademisyen arkadaşlarım; bugün buradaki iki salonda birçok aile işletmeleri sorunları tartışılacak. Ben de bu konuşmamda size kendi aile şirketimden bahsedeyim. Şu anda 75 yıllık eğitim işletmesini ve vakfımızı beş kişilik bir aile olarak yürütüyoruz. Bu 75 yıl şöyle oluyor… Şu kısmı bitireyim: Son 52 yılda varız, 75 yılın bir aile şirketiyiz, işletmesiyiz, eğitim işletmesiyiz, ama bunun 50 yılında varız. 75 yıl önce birinci kuşak babam Türkiye'de ilk defa bir özel dershaneyi, Eskişehir'de Kültür Dersevi'ni kurdu, kurmuş diyeyim zamanında. Aynı zamanda da Almanya'da Fernschule adıyla bilinen mektupla mühendis yetiştiren bir okulun da, yani bugünkü açık öğretim karşılığı, ona da Türkiye'de vesile oldu ve Eskişehir'de 600 öğrencisi oldu mektupla mühendis yetiştiren... 2. Dünya Savaşı'ndan sonra da Almanlarla savaş nedeniyle kapandı. Daha sonra ben 1960'da birinci kuşaktan 15 yıl sonra 1960'larda İstanbul'da Kültür Koleji'ni kurdum, kısa kısa geçeyim. Bugün beş anaokulu, iki ilköğretim okulu, iki lisesi, bir fen lisesini kapsayan Kültür Koleji olarak öğrencilere hizmet veriyoruz. Bundan 15 yıl önce de aile olarak, İstanbul Aile Vakfı olarak İstanbul Kültür Üniversitesi'ni kurduk. Beş fakültesi, biraz evvel rektörümün de anlattığı gibi bugün yedi bin öğrencisiyle, 500 öğretim üyesiyle çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Bütün bunları 50 yıl içinde ikinci ve üçüncü kuşak olarak eğitim sektöründe aile işletmesi olarak yaptık.

Aile işletmelerinin tüm konu ve sorunlarını yaşadık ve yaşıyoruz. Bu sürede kızlarımdan birinin Amerika'daki lisansüstü master programı ve doktora programı çalışmaları sürecinde Los Angeles'ta State Üniversitesi'nde, UCLA'da, Profesör Carsrud adındaki bir öğretim görevlisinden aile işletmeleri dersi aldığını gördüm. Dört yıl boyunca yılda birkaç defa 1-2 ay kaldığım Los Angeles'ta onunla aile şirketimiz için birçok çalışmalar yaptım, yapma olanağı buldum. Hatta iki defa İstanbul'a davet ettim, geldi. Bizim aile işletmeleri kongrelerimizde tebliğler verdi. UCLA'da, Los Angeles'ta aile işletmeleri merkezi olarak kurulan -ki bizim bu üniversitede kurduğumuz örgütün bir modeli orada var- bir örgütün başkanı olarak dünyanın çeşitli ülkelerinden çeşitli işletmelere ve ailelere danışmanlık yapıyor kendisi. Eğitim sektöründe bizim gibi profit ve nonprofit iki işletmenin sorumlusu olan bir aileye danışmanlık yapmaktan çok hoşlandı. Onun portföyünde yoktu böyle bir örnek. Bunun için bizi de çok sevdi ve çok zaman Los Angeles'ın güzel havasında çok güzel zaman geçirdik onunla. Hep konuştum ve yaptığım anayasanın her satırını ona okudum, her satırına baktı, eleştirdi. Bilimsel olarak bana neler olması gerektiğini kendi teorik bilgisiyle anlattı. Özellikle aile anayasamızı yazdığımız sürede ilgisini ve çalışmasını bizden hiç esirgemedi, madde madde anayasamızı okudu, eleştirdi, düzeltti.

O zamandan bu zamana ülkemizin ve dünyanın içinde boğuştuğu siyasal, toplumsal ve ekonomik olaylara paralel olarak işletmemizi sürdürmeye devam ediyoruz ailemiz olarak. Ben, yani ikinci kuşak önce genel müdürlük görevlerimi kızlarıma devrettim. 2-3 yıl sonra da Yönetim Kurulu Başkanlıklarımı devrettim, nonprofit işletmemiz olan üniversitemizde Mütevelli Heyet Başkanlığı görevimi de Amerika'da ve İstanbul Üniversitesi'nde eğitim yönetimi ve aile işletmeleri konusunda master ve doktora yapan kızıma devrettim, biraz evvel Manchester'dan telekonferansla sizlere hitap etmişti gördünüz. Şu anda bir şirketin yönetim kurulu başkanlığıyla, bir tane şirkette ve üniversitenin Onursal Mütevelli Heyeti Başkanı olarak haftada üç gün çalışıyorum. Profesyonel yöneticiler, icra kurulları sistemiyle işleri yürütüyorlar kızlarım. Ve büyük bir nezaketle zaman zaman isterlerse, rektörlerim isterlerse işleri benimle paylaşıyorlar.

Bu öyküyü uzattım biliyorum. Ama güzel bir aile işletmesi çalışması yaptım hasbelkader hayatım boyunca. Ve bilimsel yardım aldım, devamlı bir yardım aldım. Şimdi bu son kısımda işletmelerimden söz ettim, ama aileden söz etmedim. Ve bir de aldığım danışmanlığa rağmen çektiğim sıkıntılardan söz etmedim. Bugün böylece kızlarım, yani üçüncü kuşak görevi bütünüyle devraldılar. Dördüncü kuşak ise, yani torunlar büyüyor. Şimdi tam sırası gelmişken birkaç sıkıntılı hususa da temas edeyim.

Önce Prof. Carsrud'dan dinlediklerime rağmen tam beceremediklerim var. Hepsini anlatmak uzun sürer, aklıma gelen birkaçını spotlar halinde söyleyeyim. Bu şekilde bilimsel yardım, danışmanlık almama rağmen işletmede ve ailede yine de beceremediğim, yine sıkıntıya düştüğümüz kimi hususları söylersem daha gerçekçi davranmış olurum. Bana da yakışır, mühendis olarak yakışır ve doğruyu söylemiş olurum ve bu da güzel olur burada bütün aile işletmesi sahiplerine...

Devir esnasında, yani görevlerimi devrettiğim esnada sıkıntı çektim. Hangisini hangisine devredecektim? Önce yaş sırasına göre rotasyonla devir yaptım. Her biri 2-3 yıl sorumlu genel müdür olarak çalıştı. Üç periyottan sonra yaşayınca öğreniliyor, sonra profesyonellerle rahatladım, rahatladık diyelim. Bu birinci şey... Burada bir yanlış anlaşılma olmasın. Yani profesyonellerle çalıştık, icra kurulları yoluyla da kızlarım bugün yönetimde katkı yapıyorlar. Yani kuşak, bu belki bir model olur diye söylüyorum.

Anayasa konusunun ilerde herhangi bir kuşakça, kuşaklarca benimsenip kabullenilmesi ya da ne kadarının benimseneceği konusunda bir evvelki kuşak bireylerinin hepsinin aynı titizlikle çocuklarına

eğitim vereceklerini beklemek yanlış oluyor. Bu isteniyor, ama bunu beklemek yanlış oluyor. Burada bir oran düşünülebilir. Her işletme, her aile kendi doğrularının ne kadarını torunlara, yeni kuşaklara aktarabiliyor, onları eğitebiliyor? Bunu bir oran içinde her aile kendisi bulabilir. Ama yüzde 100 bir başarıyı beklemek yanlış oluyor, bunu ben iyi biliyorum. Zira her bireyin anne ve babasından ancak biri, anne ya da baba ana çekirdek aile üyesi, anayasadaki değerleri ve ilkeleri bilen o ve eğitilen o. Öteki gelin veya damat bireyin değerleri ve ilkeleri genelde ötekinden farklı. Ana çekirdek ailesinden farklı, bu gayet doğal. Bunu bir kusur olarak belirtmiyorum, ben de bir ailenin damadıyım ne olacak yani yahut da karım da bir ailenin gelini. Yani gelişme farklı, değerler farklı. Şimdi bu iki farklı değer içerisinde bir kuşağın bir bireyi büyüyor. Bizim olayımızda beş tane var, beş torun var. Şimdi bunların, içeriye giren yeni üyelerin, değerleri ile bizim çekirdek ailemizin değerleri farklı, herkesin değerleri, değer verdiği yargıları farklı, neyi öne alıyor farklı. Bu durumun çelişkiler ve olumsuzluklar yaratmadan geçirilmesi gereklidir. Yoksa böyle bir çelişkiyi beklememek çok kötü, yanlış olur. Böyle bir çelişki vardır, olması doğaldır. Çocuk, yani kaçıncı kuşaksa o kuşak öylece toplumsal yapıda, sosyal yapıda hem o ailenin değerlerini, hem de annenin ya da babanın yeni vaat ettiği, akşam sofrasında anlattığı, söylediği öyküleri dinleyerek yeni değerleri edinir. Burada bir çelişki olması doğaldır. Bu konuda farklı adamlarız, farklı insanlarız ilkesinden giderek burada bunu fazla büyütmemek, bununla uğraşmamak gerekir. Ve çocuk, o kuşak, ara kuşak, hangisi ise üçüncü, dördüncü veya beşinci ara kuşak da bu karmaşa içerisinde büyür. Zaten olaylar eğitimde de böyledir, prototipler yoktur, karmaşa vardır, çok çözümlülük vardır ya da çözümsüzlük vardır. Ve o nedenle o çocuk da o şekilde büyür. Bugün yedi bin öğrenci bir kurumda iki bin öğrenci başka bir kurumda, yıllardan beri, 50 seneden beri öğrenci yetiştiriyoruz. O ailelerin binlercesinin anne ve babalarını gördüm, yaşıyorum, hep farklı... Kimse bir diğerine benzemiyor, böyle bir şey yok... Bu söylediğim nokta çok önemli. Burada beklentileri dengelemek lazım, beklentileri düşürmek lazım...

Aile işletmelerinde anayasa olayının ayrı bir yanı daha var. Programda anayasa geldiği zaman takip edeceksiniz, takip edeceğiz, orada bu konulara değinilecek. Konuşmamın başında belirtmiştim; bugünü ve yarınımızı bile programlayamıyoruz. Şimdi şöyle düşünülebilir: Anayasa dediğimiz gelecek kuşaklara şimdiden ahkâm kesmek olmuyor mu? Anayasa, hadi bakalım yapalım anayasayı, 3-5 kuşak sonra şunu yap şunu yap. Böyle şey mi olur? Oh şahane. Yarını bile bilemiyoruz, ne olacağımızı filan gibi, neler olacağı belli mi? Böyle bir görüşün hiçbir yararı yoktur. Yani meseleyi reddetmek çok kolaydır, istememek çok kolaydır, kolaydır ve rahattır. Ama anayasayı kabul edeceksin. Böyle bir anayasanın yararlarına inanmak gerekir, çünkü anayasa bilimsel... Bunu beğenmemen, herhangi bir birey olarak bir kişinin bunu beğenmemesi, kabul etmemesi onun yargısı. Bu görüşün hiçbir yasası yok, neler olacağı belli mi? Oysaki anayasanın kuşaklara ve bireylere karşı hangi zaman aralığında olursa olsun, kuruluşun olması ve uyulması gereken doğruları, değerleri belirtmesi bakımından yararı var. İlgilenmeyen, yani anayasadaki herhangi bir kuşağın herhangi bir bireyi bu anayasanın herhangi bir değeri ile ilgilenmezse ilgilenmesin, kalan sağlar bizimdir, fark etmez. İlgilenenler için bu anayasa aile şirketlerine fark eder, artı olur. Neyse uzattım ama tam ne demek istediğim anlaşılıyor zaten. O nedenle de her aile şirketi kendine özel anayasasını yapmalı ve kuşaktan kuşağa her bireye aktarmalıdır. Nasıl bileceksin de ne olacak o 3-5 kuşak sonraki bilmem kim? Tamam, sen yap anayasanı, her kuşak anayasasını yenilesin şimdi hükümetler bile anayasa komisyonları kurup kurup değiştiriyorlar. İrdelensin, bir daha mesele konuşulsun, zararı yok. Ama hiç anayasa yapmamak suretiyle işin çok kolayına, çok boşuna, hiç de bilimsel olmayan tarafına gitmiş olunur. Onun için anayasayı küçümsememek lazım demek istiyorum.

Son bir konu daha var, onu da söyleyeyim: Aile işletmelerinde kuşaklar arasındaki bireylerin dünya görüşleri ve yorumlarının birbirinden farklı oluşu bilinen bir gerçek... Aile işletmesindeki iki kuşaktan iki bireyin farklılıkları, aile işletmesine ve sorunların çözümüne olumsuz yansımaktadır. Burada zor olan, üst kuşağın zaman içinde değişen koşullara uyumudur. Her kuşak arasında şimdi arkadaşlar, 20-30 yıl var. Bir kuşakla onu izleyen bir kuşak arasında 20-30 yıllık bir zaman aralığı var. Buradaki bu

basamaktaki insanların, diğer basamaktaki insanlardan ne kadar farklı olduğunu yaşayarak görüyoruz, eğitimci olduğumuz için çok görüyoruz. Çocuklarla babalar arasındaki görüş ve dünya farkını zaten yaşıyorum ben de, çocuklarımda da yaşıyorum, siz de yaşıyorsunuz. Ama okullarımızda bunu daha çok görüyoruz, çok sayıda anne baba çeşit çeşit... Bu 20 yıl, 30 yıl içinde bu değişimde anlaşmazlıklar başlıyor. Bir kuşağın bir evvelki kuşakla, bir üst kuşakla anlaşmazlığında önemli olan unsur, üst kuşağın düşünce sistemidir. Onun yapacağı değişim önemlidir, üst kuşak muhakkak suretle değişmelidir. Kendini daha anlayışlı, daha hoşgörülü bir hale getirmelidir. Ayrıca, eğer birinci kuşaksa, kurucu kuşaksa yandı çocuklar... Çünkü onun çivileri çakılmıştır artık, çok da başarılı olmuştur, para da kazanmıştır. Artık horoz kesilir alt kuşağa. Bunlara dikkat etmelidir üst kuşak diye düşünüyorum.

Ve son olarak aile işletmelerinin sorunları var. Bu sorunlara üst kuşak çözüm getirici önlemleri önceden almazsa, aile işletmelerinin ömrü kısalıyor, kim ne derse desin bundan oluyor. Bu sorunlar için üst kuşağın deneyimi yeterli sayılmamalıdır. Bu deneyimin çok değerli olmasına rağmen yetmediği gerçeğini burada vurgulamak istiyorum, bunu kabullenmeliyiz, bilimsel destek almalıyız. Buradan işletmelerde profesyonellerle çalışmak, aile işletmelerinde de profesyonellerle, danışmanlarla çalışmak gereği çıkıyor.

İki madde daha var, iki tane önemli madde... Bir tanesi programda var, muhakkak onu izlemek gerekir: Aile meclisi uygulamaları... Aile meclisi savsaklanmamalıdır, senede iki defa, üç defa yapılmalıdır. İlk evvela başarısızlıkla, tartışmalarla geçebilir, bıkmamalıdır. Aile meclisini alışkanlık haline getirmelidir kuşaklar, teamül haline getirmelidir.

İkincisi ve sonuncusu; varlık eğitimidir. Varlık eğitimi konusunu da programda var mıdır bilmiyorum, kitapta var, varlık eğitimi konusunu araştırmalısınız. Varlık eğitimi demek, çocuklarımızın şehzade olarak yetiştirilmesi demek değildir. Varlık eğitimi, ayrı bir konudur. Çocuklarımızı, torunlarımızı, torunlarımızın torunlarını, kuşaklarımızı varlık eğitiminden geçirmek gereklidir. Bunu iki önemli not olarak geçiyorum.

Hepinize teşekkür ediyorum dinlediğiniz için...

AİLE İŞLETMELERİ: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE MARKALAŞMA

OTURUMU

1. GÜN, 16 Nisan 2010

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Çelik KURDOĞLU – İyişirket Danışmanlık

Konuşmacılar

- Murat İŞERİ – İDAŞ A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı
- Prof. Dr. Orhan İDİL – Hayat Kimya A.Ş. İcra Komitesi Üyesi
- Dr. Rüştü BOZKURT – Dünya Gazetesi Yazarı, Araştırmacı
- Yavuz İSKENDEROĞLU – Kebapçı İskender Yönetim Kurulu Başkanı

Prof. Dr. ÇELİK KURDOĞLU

"iyişirket" Danışmanlık

Çelik Kurdoğlu, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi'nde tamamladığı üniversite eğitiminin ardından bu kurumda akademik yaşamını başlattı. İngiltere'de Cambridge, Amerika'da Yale Üniversitelerinde lisansüstü ve doktora sonrası çalışmalarını sürdürdü. 1978-82 yılları arasında T.C. Dışişleri Bakanlığı'na uluslararası ekonomi politikaları ve teknoloji transferi konusunda danışmanlık hizmeti sundu. Prof. Dr. Çelik Kurdoğlu 1983-86 yılları arasında Paris'te OECD Development Centre'da araştırma yöneticiliği görevinde bulundu. 1987 yılında İstanbul'da Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu'nun kuruluşunda ve faaliyete geçmesinde görev aldı. 1995 yılı Ağustos ayına kadar DEİK Direktör'ü olarak görev yaptı. 1992 yılında Karadeniz Ekonomik İşbirliği Deklarasyonu çerçevesinde, Karadeniz Ekonomik İşbirliği İş Konseyi'ni kurdu ve 1995 Ağustos ayına kadar bu kurumun Genel Sekreteri olarak görev yaptı.

Prof. Dr. Çelik Kurdoğlu 1988-1995 yılları arasında İ.Ü. İktisat Fakültesi'nde İktisat Profesörü olarak ders verdi.

Kurdoğlu 1998 yılında Kurdoğlu Danışmanlık Anonim Şirketi'ni, 2002 yılında "iyişirket" Danışmanlık Anonim Şirketi'ni kurdu. Halen bu iki şirket yoluyla şirketlerde strateji tasarımı, yatırım bankacılığı ve kurumsal yönetim konularında hizmet veriyor.

Kurdoğlu 1992 yılından beri sürdürdüğü danışmanlık çalışmaları çerçevesinde, Avrupa Sanayiciler Yuvarlak Masası (ERT) çalışmalarına Türk üye danışmanı olarak katkı yapmaktadır.

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

MURAT HİLMİ İŞERİ

İDAŞ A.Ş. YÖNETİM KURULU MURAHHAS ÜYE ve GENEL MÜDÜR VEKİLİ

1957 yılında İstanbul'da doğdu. 1967-1969 yıllarında Ataköy İlkokulu, 1969-1975 Kültür Koleji, 1975-1980 Boğaziçi Üniversitesi İşletme – BA, 1981-1983 Florida Institute Technology – MBA – MIS, 1983-1984 Florida Institute Technology – MS – Database Management okullarından mezun oldu.

1973-1975 yılları arasında İDAŞ A.Ş. – Part Time – Üretim Departmanı, 1975-1977 yılları arasında İDAŞ A.Ş. – Part Time – Pazarlama Departmanı, 1977-1980 yılları arasında İDAŞ A.Ş. Part Time–Mağaza Müdürü, 1982-1984 yılları arasında ANATOLIAN RUGS – Florida – Halı Toptancılığı (Şirket Sahibi olarak), 1984-1986 yılları arasında MED INTERNATIONAL–Florida–Kadın Giyim ve Aksesuar Toptancılığı (Şirket Sahibi olarak), 1986-1990 yıllarında İDAŞ A.Ş –Toplu Satışlar Müdürlüğü, 1990-1999 yıllarında İDAŞ A.Ş.–Satış Müdürü, 1999-2007 yıllarında İDAŞ A.Ş –Genel Müdür Yard./Pazarlama, 2007-2008 yıllarında İDAŞ MAĞAZACILIK A.Ş.–Genel Müdür, 2009- Halen İDAŞ MAĞAZACILIK A.Ş. – Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi & Genel Müdür, 2009- Halen İDAŞ YATAK ve MOBİLYA SANAYİİ A.Ş.–Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi&Genel Müdürü, 2009- Halen İDAŞ A.Ş. – Yönetim Kurulu Murahhas Üyeliği & Genel Müdür olarak çeşitli görevlerde bulunmuştur.

Evli ve 2 çocuk babası olan İşeri, iyi derecede İngilizce bilmektedir.

Prof. Dr. ORHAN İDİL

HAYAT KİMYA A.Ş. İCRA KOMİTESİ ÜYESİ

Prof. Dr. Orhan İdil İstanbul Alman Lisesi ve İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'ni bitirdikten sonra Almanya'da Johannes Gutenberg Üniversitesi'nde ihtisas ve İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde doktora yaptı. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde asistan olarak çalışmaya başlayan Orhan İdil, daha ilk yıldan başlayarak akademik hayatı iş hayatı ile birleştirerek sürekli danışmanlık hizmetlerinde bulundu. Yurt dışında da çeşitli ülkelerde uzun yıllar öğretim üyelikleri ve danışmanlık çalışmaları yapan İdil; bu arada London Business School'da dünyaca tanınmış pazarlama profesörü A.S.C. Ehrenberg ile birlikte çalıştı. 1982 yılından itibaren endüstride Genel Müdür, Genel Koordinatör ve Yönetim Kurulu Üyesi gibi görevlerde bulundu. 1994 yılından beri, daha önceki yıllarda danışmanı olduğu Hayat Kimya Genel Koordinatörlüğü ile Hayat Holding ve bağlı kuruluşlarda yönetim kurulu ve icra kurulu üyeliklerini yürütmektedir. TOBB Kozmetik ve Temizlik Ürünleri Sanayi Sektör Meclisi, TOBB Kimya Sanayi Meclisi ve Türkiye Sabun Kozmetik ve Deterjan Sanayicileri Derneği Yönetim Kurulu Üyesi olan Prof. Dr. Orhan İdil'in yurt içi ve dışında çok sayıda eseri yayımlanmıştır.

Dr. RÜŞTÜ BOZKURT

DÜNYA GAZETESİ

1945 yılında Niksar'ın Sorhun Köyünde doğdu. İlkokulu köyünde, ortaokulu Niksar'da, liseyi Tokat'ta bitirdi. Bursa Eğitim Enstitüsü'nden Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni olarak mezun oldu. Eskişehir'de Tunalı Ortaokulu'nda öğretmenlik yaptı. Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi'nin gece bölümünü bitirdi. Eskişehir'de yayımlanan Web Ofset (Günaydın) Grubu'nun Sonolay Gazetesi'ne geçti. Bu gazetede yöneticilik ve yazarlık yaptı. İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi'nde öğretim üye yardımcılığı yaptı. Bu kurumda, ***"Kentçi Ulaşım Sistemi'nde Araç Satın Alma Karar Süreci"****nin işleyişini irdeleyen tezini vererek, doktor unvanını aldı. Akademi'den ayrılarak Şişecam'a geçti. Emekli oluncaya kadar bu kurumda; Planlama Uzmanlığı, Planlama Müdür Yardımcılığı, Planlama Müdürlüğü ve Genel Sekreterlik görevlerinde bulundu.*

Rüştü Bozkurt, 1980'lı yılların başlarından bu yana, ***Dünya Gazetesi****'nde, yönetim konusunda haftalık yazılar yayımlamakta ve iş hayatına halen* ***Dünya Gazetesi****'nde devam etmektedir.*

Çeşitli gazete ve dergilerde makaleleri yayımlanan Dr. Rüştü Bozkurt, özellikle ***küçük ve orta ölçekli işletmelerin sorunlarıyla****, 1980'li yılların başlarından bu yana ilgilenmektedir. Ülkenin çok değişik yörelerinde, küçük işletmelerin sorunlarını tartışan konferanslar vermektedir. Dr. Rüştü Bozkurt'un;* ***Kendimizi Sorgulamak, İşletme Odağı, Kendine Ayna Tutan Yönetici, İşleyen Kurumlar Yaratmak*** *adlarını taşıyan dört kitabı bulunmaktadır.*

YAVUZ İSKENDEROĞLU

KEBAPÇI İSKENDER YÖNETİM KURULU BAŞKANI

1949 yılında Bursa'da doğdu. 1972 yılında İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Muhasebe ve İşletme Bölümü'nü bitirdi. Yüksek lisans eğitimini Birmingham Aston Üniversitesi'nde İşletme alanında tamamladı. 1960 yılında Büyük dedesi İskender Efendi tarafından icat edilen dünyaca ünlü "İskender Döner Kebap" servis edilen aileye ait işletmelerde 10 yaşından itibaren çalışmaya başladı. 1976 yılında Yasa Petrol İşletmesini kurdu ve Yönetim Kurulu Başkanı oldu (Bursa Bölgesi'nde toptan akaryakıt satıcılığı). 1990 ve 1992 yılları arasında ODA Restoran İşletmeciliğini yaptı (Bursa'da ticaret ve sanayi odası mensupları başta olmak üzere, seçkin bireylerinin geldiği, yemek yediği eğlendiği bir işletmeyi kurmak, tanıtmak ve Bursa'ya örnek olacak şekilde işletmeciliğini yapmak).

Dünyaya mal olmuş Türkiye'nin en çok tanınan markası "İskender" markasının tescili ile başlayan markacılık süreci sonunda bugün Bursa dışında Susurluk-Balıkesir, Beşiktaş-İstanbul, Kemerburgaz-İstanbul'da olmak üzere 10 mağazalık bir zinciri kurmak, genişletmek ve francise edilebilir hale getirmek, HACCIP, ISO belgelerinin alınmasında gıda hijyeni konusunda Türkiye'de öncü çalışmalar yaparak kendi sektörüne örnek olmak, İskender Efendi Konağı ile 17. yüzyıldan bir yapıyı, markanın kültürü ile buluşturup hem kültürel anlamda Bursa'ya değer katmak, aynı zamanda konağın içindeki "Müze Restoran" anlayışı ile tarihin içinde Osmanlı Mutfağının sunumunu yapmak, Bursa'daki et pişirme ve buna bağlı yemek alışkanlıklarını doğal hayatın içinde farklı bir sunumla "Köy Restoran" adı altında öncü olacak şekilde kurmak, geliştirmek ve büyütmek, 2009 yılından itibaren tüm dünyaya yayılmak için gerekli kurumsal altyapıyı tamamlamak ve dünyanın en yaygın Türk restoranlar zincirini kurmak için çalışmalar yapmak İskenderoğlu'nun işletmelerinde amaçlanmıştır.

Sosyal görevleri arasında Bursa Ticaret ve Sanayi Odası Hesapları İnceleme Komisyonu Başkanlığı ve Meclis Üyeliği, Uluslararası Patent Birliği (Bursa) Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı Üyeliği, Uludağ Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu Öğretim Üyeliği, Tüm Restoranlar Lokantalar ve Tedarikçiler Derneği (İstanbul) Üyeliği, Bursa Fan Club üyeliği, Bursa CEO Club üyeliği bulunmaktadır. Almış olduğu ödüller arasında Vergi Rekortmenlik Ödülleri, Yuriçi ve yurt dışından takdim edilmiş 50'den fazla plaket ve ödül sayılabilir.

İyi derecede İngilizce bilen İskenderoğlu; mimari konular, estetik, lezzetçilik ve gurmelik konularında kendini geliştirmiş bir insandır. İnsan ilişkilerinde sıcakkanlı, samimi, lider vasıfları olan etkileyici bir kişidir. Uluslararası politika, iktisat ve uluslararası ticaret konuları başta olmak üzere güncel konuları takip etmektedir. Kendi sektörü içinde Türkiye'de ulusal medyada fikrine ve görüşlerine başvurulan bir işadamı olan İskenderoğlu; siyasi çevre ve kamu otoriteleri nezdinde kendi iş konuları hakkında bilgilerine başvurulan yönlendirici bir karakterdir. Konuşmayı, paylaşmayı aldığı sorumlulukları sonuçlandırmayı seven ve başaran bir yapısı vardır. İnovasyon ve farklılaşma anlamında dünyaya mal olmuş bir markanın gelişmesi için çalışmalar yapan, 30 yılı aşkın bir iş deneyimi olan, markalaşma ve markacılık anlamında Türkiye'de öncülük rolü olan, Türkiye'yi yüzlerce kere yurtdışında temsil etme imkânı olan, Bursa'da saygın dürüstlüğü ile anılan itibarlı bir iş yaşantısı olan, sosyo kültürel hayatta gönüllülük esasına dayalı öncülük görevleri vardır.

Kebapçı İSKENDER Yavuz İskenderoğlu KÜLTÜRÜ

a. *Farklılık: Yataydan Dikeye/Tabak içi sunum (yaratıcılık)*
b. *Tutarlılık: Kaliteye ve lezzete verilen önem (insanlarla sürekli iletişim halinde olunması, onların memnuniyeti)*
c. *Devamlılık: 139 yıllık bir geçmiş (aileden gelen bir işletme kültürünün, kurum kültürü haline dönüşmesi)*
d. *Teknolojiye Duyarlılık: Endüstri mutfağı (yeniliğe açık olma)*
e. *Eğitilmişlik: U.Ü. Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu Et Endüstrisi Bölümü*
f. *Markacılık: Tanınmış marka haklarına sahip olma, (bir üründen marka haline dönüşmek, kanuni açıdan gerekli patent ve marka haklarının alınmış olması)*

İskender dedenin babası Mehmet Efendi ile başlayan ve oğlunun sadece bir lezzeti veya tanınmayı sağlamasıyla günümüze kadar gelen maceralarında, etin kalitesi ve terbiyesi ile ilgili ustalığın, işçiliğin ötesinde insan ilişkilerinin ne denli önemli olduğu en başından beri bilinmektedir. ***Kebapçı İSKENDER-Yavuz İskenderoğlu****, markası kadar konseptiyle de standardizasyon sağlamıştır. Kayhan çarşısındaki ilk dükkana sadık kalınarak zemin ve masalarda mermer, cephelerde İskender Mavisi Ahşap Kullanımı* ***Kebapçı İSKENDER-Yavuz İskenderoğlu*** *papatyası ve künde kari uygulaması, sunumunda da kağıtlı çatallar, hijyenik kapaklı şıra servisi gibi tüm ayrıntılar günümüz servisinde de dükkânların konseptini oluşturmaktadır.*

İskenderoğlu evli ve iki çocuk babasıdır.

AİLE İŞLETMELERİ: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE MARKALAŞMA

OTURUMU

1. GÜN, 16 Nisan 2010

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Çelik KURDOĞLU – İyişirket Danışmanlık

Konuşmacılar

- Murat İŞERİ – İDAŞ A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı
- Prof. Dr. Orhan İDİL – Hayat Kimya A.Ş. İcra Komitesi Üyesi
- Dr. Rüştü BOZKURT – Dünya Gazetesi Yazarı, Araştırmacı
- Yavuz İSKENDEROĞLU – Kebapçı İskender Yönetim Kurulu Başkanı

OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. ÇELİK KURDOĞLU: Ben iktisatçıyım, beğendiğim bir ifade ile iktisat öğrencisiyim. Sosyal Bilimlerin kendisini sürekli olarak yenileme ihtiyacı karşısında, öğrenmenin de sonunun olmadığını söylemek yanlış değil.



İktisat için "bir keder bilimi" ifadesi kullanılır, çünkü hep kriz, işsizlik öngörür. Financial Times gazetesi yazarlarından John Kay geçen hafta yayınlanan yazısında "İktisat bir bilim değildir" diye başlıyor. Onun tartışması biraz daha farklı... 2008 yılında patlak veren ekonomik krizin arkasında, 1980'li yıllarda iktisat teorisine getirilen ve 'piyasaların mükemmel bilgiye dayalı olarak işlediği, hepimizin bakkalda gördüğümüz fiyatların, bizlere ödenen ücretlerin, gerçek maliyetleri yansıttığı' varsayımından hareket eden bir modelin yer aldığı, sadece John Kay'in değil, artan sayıda iktisatçının benimsediği açıklama şekli... Aslında piyasada herkesin mükemmel bir şekilde bilgiye sahip olduğuna dayanan bu model, Adam Smith'in ünlü "görünmez elinin", yani piyasaların herkesin refahını yükseltecek bir şekilde işlediği iddiasının açıklanmasını oluşturmakta... Buna göre piyasalardaki fiyatlara bakarak aldığımız bütün kararlar doğru kararlardır. Buna göre yapılan yatırımlar doğru yatırımlardır, doğru sonuçlar

verirler. Son kriz bunun böyle olmayabileceğini gösterdi.

Bilim nedir? Bilim, her yerde geçerli olan kuralların öngörülmesine imkân veriyorsa bu sıfata layıktır, bilimdir. Biyoloji bilimdir, fizik bilimdir, matematik bilimdir. Hoş iktisatçılar da bu tanıma uyabilmek için genel denge analizini geliştirmişlerdir. Ama bu analizin geçerli olması önemli bazı kabulleri gerektirmekte...

Bir yandan bir başka yaklaşım daha var, orada Kültür Üniversitesi Mütevelli Heyet Onursal Başkanı Fahamettin Bey'in söylediği şeye döneceğim. Kendisi kaostan söz etti. "Dört boyutlu zaman unsuru da vardır" dedi. Aslında iktisat, biyolojiden çok farklı değil, çünkü sürekli olarak bir oluşumu inceliyoruz. İnsanlığın doğuşundan beri gelen bir oluşumu inceliyoruz. Bugün yaşadığımız gündelik iktisadî olayları açıklarken, bize en çok yardım eden Adam Smith'in söylediği bir, iki başka kavram... Örneğin "teşvik" kavramı, "ahlakî dürüstlük" kavramı... Smith'in 18. yüzyılda kendisi milletlerin zenginliğini tartışırken ortaya koyduğu kavramlardır bunlar.

Böyle bir yapının içinde aile işletmelerinde sürdürülebilirliği tartışıyoruz. Burayı geçeceğim. Ve Hintli dostumuzun söylediği çok önemli bir şey var. Fahamettin Bey çok fazla iltifat etmedi o görüşe. Neydi söylediği? Zihnimizde "aile işletmeleri" diye adeta kutsal, olmazsa olmaz bir kategori var. İşletme işletmedir. Aile dediğimiz kurum bir mülkiyet bağını gösteriyor. Aileye ait olan varlıkların kullanıldığı bir işletme, adı "aile işletmesi" oluyor. Bundan bu işletmeleri 'ille de aile yönetir' diye bir sonuç çıkmıyor. Ortada bir varlık var. Siz bu varlığı kullanıyorsunuz. Bir yatırım yapıyorsunuz.

Fahamettin Bey'in babası okul kurmaya karar vermiş. Kendisi mühendis olmasına rağmen okul girişiminde görev almayı tercih etmiş. Okul ailenin servetinin bir bölümünün bağlandığı bir varlık... Demek ki aileyle bağlantıyı kuran bir varlık kavramı tepedeki. Açılış oturumunda konuşan Cemalettin Sarar Bey'in de bir varlığı var. Kendisi varlığını bir alanda kullanıyor. O alanda büyüdükten sonra çeşitli alanlarda yatırım yapmaya karar vermiş. Benzincilik de yapıyorum diyor, şunu da, bunu da yapıyorum diyor. Kendi kararı, bedelini kendisi öder veya ödülünü kendisi görür, görecektir. Bu ayrımı görmemiz lazım... Bu iktisat teorisinde "kontrol ve sahiplik" kavramıdır ve işin anası da budur. Aile anayasası denilen belgede yer alması gereken, anayasaya hükmetmesi gereken kavram da budur. Siz mülkün sahibi, paranın sahibisiniz. Kişi paranın sahibidir, parası olacak kadar şanslı birisiyse, bu demek değildir ki kişi şirketi de yönetecek. Bu kişi sahip olduğu parayla yatırım yapar. Bunu ya bizzat yapar, fabrika kurar, okul kurar, ya o parasıyla gider borsadan kâğıt alır, o kâğıtların ait olduğu işletmeler yatırım yapar. Sürdürülebilirlik ilişkisinin, sürdürülebilirliğin birinci koşulu, bu ayrımı yapmaktır. Eğer bu ayrım yapılmıyorsa, varlığın sahipliği ile işletmenin yönetimini birbirinden ayırmak gibi bir temel tercih uygulanamıyorsa, sürdürülebilirliğin çok tehlikede olduğunu peşin peşin söylemek gerekir.

Dünyada yaygın olarak kullanılan bir ifade daha var; aile işletmelerinin üçüncü nesilden sonra ortadan kalktığı ifadesi... Fevkalade geçersiz bir kavram, niye kalksın ki. Yani benim çocuklarım kurduğum şirketlerin yöneticisi olmaya mecbur mu? Eğer bunu yapmak yerine kendi tercihleri doğrultusunda çalışmak isterlerse bu aile işletmesinin üçüncü nesilden sonra sona erdiği gibi bir teori üretmeye imkân verir mi? Sizlerin çocuklarınız veya torunlarınız, sizlerin sahip olduğunuz şirketin hissedarları olacaklar, yöneticisi olmak zorundalar mı? Belki grafik sanatları okuyacak, belki aktörlük yapacak, belki top oynayacak, belki çok daha büyük işler yapacak.

Aile reisi bir varlık yaratmıştır, bu varlığın sahibi olmakla, işletmeyi yönetmek kavramlarını birbirinden ayırmak gerekir. Dostumuz, sanayici Ahmet Erkan, işletmesini kurdu ve yönetiyor. İki tane şapka taşıyor, iki tane de sorumluluğu var. Kendisi kendisinden hesap sormak zorunda... Ben acaba

şirketime gereken nemayı sağlayabiliyor muyum, beceriyor muyum, beceremiyor muyum? Herkesin bu soruyu sorması gerekiyor. Onun için bu ikinci, üçüncü nesil olaylarının da açıkçası ben bize biraz boşa nefes tükettirdiği kanısındayım. Olay, yönetenin nasıl başarılı yöneteceğinin kurgulanması, ona göre kurumsallaşmanın -Hintli dostumuzun ifadesiyle profesyonelleşmenin- yol haritasının çizilmesi, mekanizmalarının kurulması, raporlama sistemlerinin yerleştirilmesi, risk yönetiminin getirilmesi, idare gibi şeyler...

Özetle, ben moderatörlük imtiyazını gerçekten imtiyaza dönüştürmek istemiyorum. Kendime ayırdığım birkaç dakika içinde sözlerimi bitireceğim. Bu sürdürülebilirliğin temel kuralları bir; nesillere bir taahhüt yoktur. İkincisi de, yönetimle sahipliği birbirinden mutlaka ayırmak gerekir. Sürdürülebilirliğin temel koşulu da budur.

Aile nasıl eklemleşir? Çok çeşitli modeller var. Öğleden önce Fahamettin Bey konuşurken aklıma geldi. Mesela hepimizin çok iyi tanıdığımız İzmir'deki İnci Grubu, rahmetli Cevdet Bey şirketini kurmuş, 5 tane kızı var. Fahamettin Bey bahsetti hatırlarsanız, Los Angeles'teki o hocayla tartışırken, 'çocuklarımı nasıl yönetime sokayım, rotasyonla mı yapayım?' şeklinde konuşmuş. Cevdet İnci Bey'in kızları da, 5 hanımefendi görevi devraldıklarında onlar da rotasyon demişler ama başka bir şey daha yapmışlar. Çok ilginç bir model... Her bir aile üyesinin, yani 5 hanımefendinin her biri kendi ailesine bir şirket kurmuş. A, B, C, D, E şirketleri... O şirketlerin yönetim kurulları var ve bu şirketlerinin belirledikleri kişiler o hanımefendileri İnci Holding A.Ş. Yönetim Kurulu'nda temsil ediyor. Böylece aile içinde, çekirdek aileydi, damatlar, gelinler gibi tartışmalar doğmuyor. Kurulan mekanizma sayesinde hesap verebilirliği, kontrol edebilirliği, sorumlu tutulabilmeyi sağlamışlar. Sürdürülebilirlikle ilgili olarak söyleyeceklerim bunlar.

Kongrenin bu aşamasında ilk başlık olarak "Markalaşma"yı koymuş Tamer Hoca ve ekibi...

Markalaşma, Türkiye'de son senelerde iş adamlarının zihinlerinde çok yer tutan bir kavram. Biz niye markalaşmadık? Türkiye'deki en büyük şirketlerin dahi ciddi olarak sorun yaptıkları bir husus bu. Çok büyüdük, şu kadar milyar dolara çıktık ama bir türlü küresel marka olamadık. Gerçekten küresel markamız yok. Küresel marka olmaya yaklaşan bir iki tane şirketimiz var. Türkiye'de benim yaşımda olanlarınız hatırlayacaklar, buzdolabına "Frigidaire" denirdi, çünkü 1950'li yıllarda ilk ithal edilen soğutucular bu markayı taşıyordu. Sonra buzdolabı sözcüğü yerleşti. 80'li yıllarda Kuzey Afrika ülkelerinde buzdolabına Arçelik deniyordu. Demek ki Arçelik bir marka haline geliyor ve buzdolabı ile özdeşleşiyor. "Buzdolabı fonksiyonu Arçelik'le sağlanır". İngiltere'de belli kalitedeki elektrikli ev aletleri Beko ve Beko markasıyla özdeşleşiyor. Mavi, pantolon endüstrisinde bir marka olmaya doğru gidiyor. Bunlar durduk yerde olmuyor. Bir iki tane örnek vereceğim ki somuta geleyim... Elimdeki listede marka olmuş şirketler var, aralarında Türk şirketi yok. Bir tanesi belki aramızda cebinde o marka telefonu olanlar vardır, Samsung, Kore'nin Samsung'u... Benim Samsung'la tanışmam 80'li yıllarda Kore'deki bir sanayi fuarında oldu, teknoloji fuarında... O zaman Samsung 64 k-ram adında bir bilgisayar hard diskini üretmişti. Samsung'un geçmişi, Türkiye'deki veya herhangi bir kalkınan ülke şirketinden farklı değil. Yani onlar da aynı zorluklarla yola çıktı.

Samsung başlangıçta Mançurya ile Pekin'e balık ve sebze ihracatı yapıyor. Bunu yaparken 80'li yıllara geldiği zaman Samsung'un yönetimi dönüyor diyor ki, biz teknolojiye yatırım yapacağız. Bunu elbette ki Kore'de Samsung'un yönetimi sadece kendi kafasıyla yapmıyor. Kore Hükümeti'nin etkisiyle yapıyor. Kore Hükümeti önüne geçiyor, arkasında duruyor ve bu şekilde Samsung'u bu sektöre doğru itiyor. Keza işte Türkiye'de nükleer enerji santrali yapacağı söylenen Güney Kore şirketinin hikâyesini tesadüfen biliyorum. Bu enerji şirketi, Korea Power Development Corporation (KPDC) Kore bağımsızlığını

elde ettikten sonra enerji teknolojisini geliştirme görevini üstleniyor. Hükümetle ayda bir yapılan toplantıda KPDC biz bunu yapamayız diyor. Neden? Çünkü bunun için yeterli bütçemiz yok. Ne kadar fon lazım, diyor hükümet, şu kadar, bunun üzerine KPDC'ye Güney Kore'ye şeker ithali yapma tekeli veriliyor. Şartı, elde edilen kârla enerji teknolojisi geliştirilecek. KPDC bugün nükleer teknoloji üretiyor ve bunun sonucu olarak marka... Yani her teknolojik girişimin arkasında mutlaka devlet desteği var. Samsung'a geri dönersek Samsung bugün uluslararası marka düzeyinde 19. durumda... 19. duruma gelirken Samsung'un kaç para harcadığını tahmin ediyorsunuz? Hemen söyleyeyim 10 milyar dolar... Samsung'un marka yaratmak için harcadığı para 10 milyar dolar. Bugün Samsung'un hesaplanan marka değeri 17 milyar, sadece marka değeri, şirket değerinden bahsetmiyorum. Geçen sene 19 milyarmış, bu sene 17 milyara düşmüş. Bunun gibi birçok örnek var Güney Amerika'dan... Bu 10 milyar dolar marka yatırımı yapan Samsung'un AR-GE yatırımı 2005 yılında 5 milyar dolar, gelirinin yüzde 9'u, önümüzdeki 5 yıllık AR-GE bütçesi 35 milyar dolar. Onun için ben marka olmaya azmettim, aileme söz verdim, herkese söz verdim, bundan sonra marka olacağım demekle marka olunmuyor.

Dediğim gibi oturum sırasında ben arada müdahale etmeye gayret edeceğim. Sözümü burada 10 dakika içinde bitirmiş oluyorum.

Şimdi uygun görürseniz Hayat Kimya A.Ş. İcra Komitesi Üyesi Sayın Prof. Dr. Orhan İdil'le devam edelim.

Beni dinlediğiniz için teşekkür ederim. (Alkışlar)

PROF. DR. ORHAN İDİL: Hoş geldiniz.



Bir deyim vardır, masanın öbür tarafına geçmek denir. Örneğin reklam ajansında çalışan kişi üretici firmaya geçince böyle der. Ben masanın dört tarafında da bulunma şansına sahip oldum. İşletme profesörü olarak iş hayatının akademi tarafında, bilgiyle uygulamayı birleştiren danışmanlık tarafında, eşim dolayısıyla bizzat aile tarafında ve nihayet profesyonel yöneticilik tarafında bulundum. Üstelik bu deneyimlerin bir kısmını yurt dışında yaşayarak karşılaştırma olanaklarına sahip oldum. Bütün bu deneyimlerim sonunda vardığım tek bir gerçek var. Aile işletmelerinin bütün dünyada sorunları var. Kendi tecrübelerime göre bunlar bizde sosyal ve kültürel nedenlerle biraz daha fazla. Ben bu sorunların aile anayasalarıyla, kurumsallaşma projeleriyle çözülebileceğine fazla inanmıyorum, çünkü hepsini gördüm ve görmekteyim. Ancak bir unsur var ki, bu bir aileyi adeta birinci kuşaktaki baba faktörü gibi bir arada tutabilir. Bu unsur çok değerli ve vazgeçmenin bedeli maddi ve manevi açıdan çok büyük, kolaylıkla göze alınamaz. Üstelik bu unsur, işletmelerin sürdürülebilir başarısı ve geleceği açısından da hayati önemli, ülkemiz ekonomisi açısından da... Bu unsurun adı, marka... Fakat marka derken ben magazin basınında

rastladığımız gibi tanınmış bir sanatçının adından bahsetmiyorum. Bir sürü farklı ürünü aynı tescilli isim altında yapıp isterse satış rekorları kıran kuruluşlardan da bahsetmiyorum. Coca Cola, Nike, Apple gibi dünyaca kabul edilen gerçekten güçlü ve global markalardan söz ediyorum.

İş hayatımın büyük bir bölümü hızlı tüketim malları sektöründe geçti ve geçmekte. Yani süpermarketlerde, kaldıysa bakkallarda satılan ürünler. Bakkalların çoğu gitti azı kaldı. Ancak bu işin devamı da var. İsveç'te üç tane süpermarketin toplam ticaretteki payı yüzde 92... İngiltere'de dört tanenin yüzde 76, Yunanistan'da on tanenin yüzde 70... Hepsi İsveç'in yolunda ilerlemekteler. Ülkemizde de durum farklı değil. Küçükleri büyükler, büyükleri de çok uluslular satın alıyor.

Şimdi gelişmiş ülkelerdeki süpermarketlerin raflarına bakalım. Her kategoride iki, en fazla üç marka var, bir de süpermarketin kendi özel markası... Yani ilk 2-3 markadan biri olmayan ürünün yaşama şansı yok. Şimdi ülkemize dönelim, hemen her kategoride 2-3, hatta daha fazla çokuluslu firma markası mevcut. Yani bunlardan bazılarını devirip yerine geçecek markaları yaratamayan işletmeler ya yok olacak ya da en fazlasından başkaları için fason üretim yapmaya başlayacak. Bu tehlike, aile işletmeleri için sözü çok edilen üçüncü kuşaktan çok daha yakın vadeli bir tehdit.

Markanın önemi, hızlı tüketim ürünleriyle sınırlı değil. Globalleşmeyle birlikte ürünler arasında kalite ve fiyat farklarının düşmesi rakipten farklılaşmak için tek yol bıraktı, o da marka. Markanın sadece oluştuktan sonraki gücü değil, oluşma süresindeki faaliyetler de belki farklı vizyon ve öncelikleri olan aile üyelerini aynı hedefe kilitlediğinden başarı ve sürdürülebilir büyüme açısından işletmeye önemli katkılar sağlayacaktır. Marka o kadar güçlü bir şey ki, Almanya'da yapılan bir araştırmada ünlü indirim zinciri Aldi markasına olan güven, üstelik Alman olan Papa 16. Benedikt'e duyulan güvenden fazla çıktı.

Yine başka bir araştırmada marka saklıyken Pepsi'yi beğenenler, markayı gördüklerinde Coca Cola'yı tercih ettiler. Hem de bu durum kişilerin beyanıyla değil beyin taramalarıyla belgelendi. İşte marka bu kadar güçlü bir şey ve bu nedenle Coca Cola'nın marka değeri net varlık değerinin tam 7 katı.

Ülkemizde en fazla birkaç orta güçte bölgesel marka mevcuttur, güçlü global markalar ise benim kanımca yoktur. Bu durumun çeşitli nedenleri var. Markalaşma, muhakkak ki gelişmişlikle paralel bir olgu. Diğer taraftan biraz eski yıllara dönecek olursak markalara o kadar da gerek duyulmadığı, ne üretildiyse satıldığı, daha sonraki yıllarda ise sadece kalite veya fiyatın farklılaşmaya yettiği hatırlanacaktır. Türkiye'de markalara gerek duyulması nispeten yenidir. Bundan dolayı da markanın ne olduğu ve nasıl yaratılacağı fazla bilinmemektedir. Kimisi marka ile tanınmış ismi birbirine karıştırmakta, kimisi her çok satan ürünün marka olduğunu sanmakta, ihracat yapan veya yurt dışında mağaza açan global marka yarattığını iddia edebilmektedir. Marka, o kadar basit bir şey değildir.

Marka, aynen bir insan gibi kişiliği vasıtasıyla tüketicilerle iletişime geçen ve onları ürün faydasından çok bilinçaltındaki tutku ve özlemleri açısından tatmin eden adeta canlı bir varlıktır. Bu nedenle Coca Cola sadece susuzluğu gidermez, BMV de sadece bir nakil aracı değildir. İşte bu özellikleriyle marka çok sofistike soyut ve karmaşık bir kavramdır, anlaşılması zordur. Marka oluşturmak için bilinmesi gereken pazarlama birimi de, matematikten istatistiğe, psikolojiden sosyolojiye, hatta fiziğe kadar birçok farklı bilim dalının kompozisyonu olup her birindeki değişmelerden etkilenir. Sürekli takip edilmesi güçtür. Pazarlamanın görünen yüzü olan reklam, ambalaj, promosyon gibi hususlar buz dağının suyun üzerindeki kısmından bile ufaktır. Doğru yapıldıklarında bunların gerisinde büyük bir mühendislik vardır. Pazarlama tekniklerinin uygulama alanı insan zihni olduğundan, modada, zevklerde, alışkanlıklarda, gelirde, hayat tarzında herhangi bir değişiklik meydana geldiğinde bu tekniklerde de

gerekli düzenlemelerin yapılması gerekir. Nihayet marka yaratmak aynen bir çocuk büyütmek gibi uzun süre sabır ve en önemlisi tutarlılık isteyen bir uğraştır. Bu güçlükler aile işletmelerinde kendilerini genelde daha şiddetli bir şekilde gösterirler. Diğer taraftan aile işletmelerinin marka yaratmada yararlanabilecekleri bazı avantajlar da mevcuttur. Bu bakımdan aile işletmelerinde marka yaratmada karşılaşılan problem ve avantajları bilmek, hem bugünkü başarı, hem de işletmenin sürekliliği açısından önem taşıyacaktır.

Marka yaratmada karşılaşılan zorlukların ilki soyutluk sorunudur. Marka, karmaşık ve soyut bir kavramdır. Onu yaratmak için kullanılan teknikler de öyle. Çünkü marka ile ilgili mesajların yüzde 95'i tüketicinin bilinçaltınca algılanır. Markaların savaş alanı burasıdır. Bizim toplumda soyut kavramlar somutlar kadar kolay algılanamamaktadır. Bu nedenle filmdeki kötü adamın sokakta dayak yeme riski vardır, dizide aldatılan adama rastlanıldığında da 'dikkat seni aldatıyor' diye ihbar notu verilebiliyor. Aile işletmesi yöneticisi, kısaca patron somut kavramlara daha yatkındır. Çünkü günleri yatırımlarla, satın almalarla, satmalarla, yani rakamlarla geçmektedir. Genelde çok iyi bir rakam hafızası vardır. Yoğun çalışma temposu içinde soyut düşünmeye zaman bulamamış, alışmamış olabilir. Çoğunluk profesyonel yöneticinin aksine, patronların hobileri de işleridir. Genelde tüketicilerin de kendileri gibi olduğuna inanırlar ve işte bu marka için öldürücü bir hatadır. O nedenle kendilerine tüketici davranış modellerinde satın alma psikolojisinden bahsedenler bazen şöyle bir cevapla karşılaşabilirler: Hele sen fiyatı bir yüzde 10 kır bak neler olacak. Fiyat kırılır, satış gerçekten artar, patron mutludur, ama marka yaralanmıştır.

Marka yaratma sürecinde aile üyelerinin özellikle ilgisini, dolayısıyla müdahalesini çeken reklam, ambalaj, desen gibi bazı görsel olaylar da vardır. Bunların amacı, aslında marka kişiliğini oluşturup tüketiciye aktarmaktır. Ancak aile üyeleri olaya tamamen zevk açısından bakıp, örneğin bu renk mavi değil pembe olsun diyebilirler. Bir inşaata bakanlar statik hesaplara girmek istemezler. Fakat balkonun ufaklığı kolaylıkla tenkit edilebilir. Üstelik bu tenkitler sadece aile üyelerinden değil onların arkadaşlarından, komşularından, tanıdıklardan da gelebilir. Sürekli bu tür problemlerle uğraşmamak için bir ambalaj veya reklam senaryosu kararını yanlış olduğunu bile bile patrona bırakan birçok pazarlama müdürü vardır.

Milli karakter özelliklerimizden birisi olan kısa vadeli düşünme ve buna bağlı olarak uymayı sevdiğimiz "bugünü kurtaralım yarına Allah kerim" özdeyişi, markalaşma süreci ile asla uyuşmaz. Marka yürütmek çocuk büyütmeye benzer, ikisinin de gelişmesini ancak uzun dönemde görebilirsiniz. Çocuk büyütürken ona verilecek terbiye, kültür ve eğitim, tutarlı ve uzun süreli olmalıdır. Çocuğu bir hafta dans kursuna, ikinci hafta satranç dersine yazdıramazsınız. Bir ay İngilizce, ikinci ay Fransızca öğretemezsiniz. Ancak aile işletmelerinde genellikle sabır en belirgin özellik değildir. Hele çok kişi varsa, herhangi birinin sabır eşiği daha kolay kırılabilir. Kısa bir süre içinde bir işletme yaratmış birinci nesil kadar, kendisini ispata çalışan ikinci nesil üyeleri de özellikle sabırsızdır. Dolayısıyla, olumlu sonuçları hemen görülemeyen markanın rotası kısa sürede başarılı olmak isteyen bir aile üyesinin dümeni kırmasıyla bozulabilir. Aile üyeleri arasında farklı öncelikler veya yönetimdeki farklı aileler markanın yalpalamasına neden olabilmektedir. Yönetimdeki aile üyeleri ne kadar fazlaysa bu ihtimal o kadar yükselmektedir. Bazı hallerde varılan uzlaşmalar daha da hatalı sonuçlara yol açabilmektedir. Yakın bir zaman önce yaşadığım bir olayda süpermarketçilik alanında çalışan bir kuruluşta bazıları televizyonda reklam isterken, diğerleri yeterince dağılım sağlanamadığından bu fikre karşı çıktı. Uzlaşma düşük maliyetle otobüs duraklarına reklam raketleri yerleştirilmesi şeklindeydi. Ancak konulan çoğu reklam panosunun bulunduğu semtte söz konusu mağaza yoktu. Çünkü mağazalar otobüs güzergâhlarının fazla bulunmadığı semtlerde açılmıştı.

Aile işletmelerinde markayı yaratırken karşılaşılan problemlerin sonuncusu, iletişim alanında yaşananlardır. Patronların genellikle profesyonel yöneticilere göre egoları daha yüksek olduğundan ikna edilmeleri de daha zordur. Bu durum diğer aile üyeleri için de söz konusu olabilir. Dolayısıyla, marka yaratmaya çalışan ekibin sadece pazarlama değil, ikna uzmanı da olması ve bu iş uzun süreceğinden aşırı sabır gösterebilmesi gerekir ki bu kadar niteliği bir araya getirmek zordur. Bu nedenden dolayı markalaşma amacıyla yola çıkan bir ekip sonuca daha uzakken yılgınlık gösterip gerekli adımlardan tavizler vermeye başlayabilir.

Özetlemeye çalıştığımız problemlerin yanı sıra, aile işletmelerinin marka yaratmada avantajları da mevcut. Bunların başında hızlı karar verebilme, kurumsal işletmelere göre daha fazla risk alabilme ve eğer rakip yabancı ise yerel pazarı daha iyi bilerek karar verebilme yetenekleridir. Söz konusu avantajlardan yararlanabilmek için muhakkak ki aile üyelerinin marka yaratmaya, en azından yaratma görevi verilen ekibe inanmış olması gerekir.

Bu konuda kendi markalarımızdan örnek vermek istiyorum. Çocuk bezindeki Molfix ve hijyenik peddeki Molped markaları bundan 10 yıl önce pazara çıkarken karşılarında dev bir çokuluslu firmanın yüzde 60-70 pazar payına sahip jenerik markaları vardı. Şu an her iki markamızın da payı yüzde 20'leri aştı, bazı ürün gruplarında lider bile olundu ve artık eski jenerik isimlerden söz edilmiyor. Yani bu kadar güç ve herkesin cesaret edemeyeceği bir iş başarıldı. Öyle ki daha sonra pazara giren diğer dünya devleri bizim yarımız kadar başarı sağlayamadı. Bu işin arkasında bir aile işletmesi var. Patron, yakın ve eski bir arkadaşım, Fikri Güvendi... Aile işletmelerinin avantajı kullanılıp riskleri azaltıldı ve başarıya ulaşıldı. Diğer taraftan söz konusu bu iki ürün grubu 1980'lerin başında daha bugünkü rakipleri Türkiye'ye gelmemişken pazar bomboşken de çıkabilirdi. Eğer o zaman pazara girilseydi muhtemelen çok daha kolay bir şekilde çok daha iyi yerlere gelinebilecekti. Üstelik bir de bu işin üstadı bir Alman firmasıyla ortak olunacaktı. Ancak o zaman projeyi götürdüğüm başka bir aile işletmesini uzun uğraşlarıma rağmen ikna edemedim. Çünkü aile üyeleri çok sayıda ve öncelikleri de farklı farklıydı. O aileyi de yakından tanırım. Çünkü o da eşimin ailesi.

Eğer pazarlamayı biliyorsanız, aile işletmesinin güçlü taraflarından yararlanarak neler yapabileceğinizin bir örneği de Papia, Familia ve Teno markalarından oluşan temizlik kâğıdı grubumuz... Lansmanda yine karşımızda bir çokuluslu ortaklığı ve biri jenerik üç kuvvetli marka vardı. 2006'da yapılan lansmandan 1,5 yıl sonra yüz 20 paya ulaşılmıştı. Geçtiğimiz ayın verilerine göre ise bütün sektörlerde yüzde 30'un üzerinde bir pazar payıyla pazar lideriyiz. Sanırım Papia markasıyla rakibi arasında geçtiğimiz aylarda kıran kırana yaşanan "Tek yaprak yeter" sloganlı yarışı fark ettiniz. İki kuruluş da hemen hemen aynı zamanlarda bu ürünü çıkarmaya karar verdi. Sonunda aile işletmesi hızından ve risk alma gücünden yararlanarak rakibimizin yurt dışından hazır ürün getirme avantajına rağmen yarışı önde bitirdik.

Kuruluşumuzda markalara önem vermenin getirdiği yararı çok açık bir şekilde görmekteyiz. Çünkü her iki dönemi de yaşadık. Pazarlama yatırımına fazla önem verilmeyen ve sadece kalite ve fiyat avantajlarının kullanıldığı 1987 – 2000 arasında sınırlı bir büyüme sağlayan kuruluş, marka stratejilerinin devreye girdiği 2000 – 2010 yılları arasında her üç yılda bir cirosunu iki katına çıkartarak en büyük 100 işletme arasında yer almıştır. Sanırım önümüzdeki dönem ilan edilince ilk 50 işletme arasına gireceğiz.

Şimdi aynı stratejiyi yurt içi yatırımlarımızda da uygulayarak zaman içinde yerel markalarımızı, global markalara dönüştürmeye çalışmaktayız. Marka artık sadece tüketim ürünleriyle değil, sanayi malları, hammaddeler, hatta hizmet sektörü için de önem taşımaktadır. İhracatta fiyat savaşına girmemek, iç pazarda rekabet edebilmek için önemlidir. Hatta ülkenin tanıtımı, imajı için de önemlidir. Ancak aile işletmelerinde markanın, güçlü bir markanın, toparlayıcı, aileyi bir arada tutucu gücü de önem

taşımaktadır. Bu güç, hem aile üyelerinin işletmeyi farklı yönlere çekmelerini önleyecek bir pusuladır, hem de günün birinde işletmeyi mirasçılar arasında parçalanmaktan koruyabilecek, feda edilmesi zor bir değerdir. Bu niteliği ile marka birinci kuşaktaki babanın rolünü alabilir. Kanımca aile işletmelerinde sürekliliği sağlamada bir marka el kitabının gücü, aile anayasasından çok daha fazladır.

Çok teşekkür ederim. (Alkışlar)

OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. ÇELİK KURDOĞLU: Sayın Profesör Orhan İdil'e çok teşekkür ediyorum. Önce çok güzel teorisiyle başladı işin ve kendi deneyimlerinden de çok somut örnekler verdi.

Şimdi tabii hepimiz heyecanla bekledik, en azından önünden geçerken heyecanlandığımız bir markaya geldik, İskender. Onun için ben sözü hemen Yavuz Bey'e vereceğim. Arkasından İDAŞ'la devam edeceğiz ve sonunda Profesör Rüştü Bozkurt'u hepimiz tanıyoruz, Dünya Gazetesini her gün okuyoruz. Kendisi Türkiye'de sanayide firma bazında nerede olduğunu herhalde en hâkim kişilerden biri. Böyle bir toparlayıp değerlendirip kendi değerlerini bizimle paylaşacağını ümit ediyoruz.

Yavuz Bey, buyursunlar.

YAVUZ İSKENDEROĞLU: Teşekkür ederim hocam, sağ olun.



Şimdi efendim, eğer bu konuşma yemekten önce olsaydı sizi iştah açıcı bir şeylerle daha çok acıktırmayı düşünürdüm, ama yemek sonrası açıkçası ben de pek istemedim. Kan şekeri yükseldi, rehavet çöktü hepimize. Bilimsel ya da matematiksel konuşmak yerine, biraz daha olduğu gibi konuşmayı tercih ediyorum, müsaadenizle.

Şimdi efendim, bildiğiniz gibi İskender denince tipimle bile özleşmeye başladı, kebap gibi görülüyoruz, İskender deyince de akla kebap geliyor.

Şimdi bu kebap gibi oluşun tabii bir öyküsü var. 150 sene evvel dedemiz et satarak, tandır, o bu, tezgâh üzerinde, baş üstünde satarken daha yerleşik düzene geçerek farklı düşünüşlerini ortaya koyuyor. Ailenin bir kolu da, anne tarafım 200 yıllık İstanbullu, eski Fatihli kasap sülale... Amiyane tabirle, özür dileyerek, "Hovarda Sabit" denen bir kasabın torunuyuz. Ben değilim ama yani öyle... Baba tarafı muhafazakâr... İşte kebapçılık, tandırcılık, kuzu çevirme derken bugünkü işini yapan aileye geliyoruz. Tabii biz onun melez bir çocuğu olarak bu işin içine ruhen doğmuş olarak girdik. Yoksa kebapçılık yapar mıydık, yapmaz mıydık?

Şimdi ister inanın ister inanmayın, ben ilkokula başlamadan buyurun demeyi bile bilmeden, 'bili bili' diyerek sırf müşteri ve insan ilişkisi sevimlilik ve de sevgiyi ifade etmek adına zaman zaman

kulağımız çekilerek işin başına geçmiş, 15 yaşında da ahilik sistemiyle peştamal takmış bir insanım. Tabii bunu yaparken dediğim gibi bir ailenin içinde olmanın sonuçlarıydı bu. Fakat gözlediğim şu olmaya başlamıştı: Ben 1949 doğumluyum. 1960'lı yıllarda "Bursa'ya gittin mi? Gittim. İşte kebaba, İskender'e gitmediysen gitmemişsin" denen ülkemizin bir yaşam şekli vardı. Ama daha sonraki yıllarda bu genişledi, ulaşım arttı, insanların sırf lezzet için bir yerlere gitmeye başladığı gözleniyor tespitlerimde. Bu da taklitleri ortaya çıkarıyor ve artırıyordu. Ve biz sonuçta ataerkil aile ve geleneksel yapıya sahip olmanın sonucu taklitleri görmeye başlayınca büyüklerimizi ikaz etmeye başladık. Büyüklerimiz de ikazlarımıza, "ama rızık hakkı, rızka mani olma, onlar da ekmeğini yesin" yaklaşımıyla bizi bastırdılar. Mahalle baskısı değil ama aile baskısıyla, susmak zorunda bıraktırıldık. Sonuçta bu bugüne kadar geldi. Peki, bugüne kadar geldi de ne oldu? Taklit edilmeye başlandı. Peki, taklit edilmek kötü mü oldu? Evet, bir bakıma kötü gibi ama eğer taklit olmasaydı da belki biz bugüne kadar yaşıyor olmazdık da, gerçeği ifade etmek lâzım. Sonuçta biz buna müdahale etme gücümüzü kendi elimizde bulunca aile içinde mücadeleye başladık.

Şimdi markalaşmak deniyor, varlık deniyor. Doğru, bir varlık olmadan bir şeyi markalaştırmak mümkün değil. Dedemiz yatay eti dikey hale getirmiş, İskender'in dönen kebabını döner haline getirmiş. Şu olmuş, bu olmuş, o da olmuş da ne olmuş yani? Bir hizmetin ayağa götürülemediği, insanlarla paylaşılamadığı, o kalitenin varlığını anlatamadığın sürece bana göre çok da varlık denemez. Dolayısıyla, ben bu kurgu üzerine daha oluşturmadan izninizle ufak bir hikâyem var onu anlatmak isterim... 15 yaşındayım, Bursa festivalinin ilk günü... Rahmetli babam, babacım dedim, festivalin böyle karnaval gibi bir töreni, saat 11'e kadar, öğlene kadar katılabilir miyim? Git, dedi. Çocukluk, 15 yaşındayım. 15 yaşındaki çocuğun bir şeyi bırakamama yapısı yine hâkim oldu. Saat 12'yi de geçti, 12'yi çeyrek geçe geldim. Bir baktım ki dükkânın önü mahşer. Zavallı babam koca göbeğiyle döner kesiyor, onu yapıyor, bunu yapıyor. Dükkânın önü bir sürü İstanbullu, o zaman bizim ağırlıklı İstanbullu müşterimiz. Babam bana bir tokat attı. Git diyor buradan git. Nereye gideceksin, gidersem daha kötü olacağını biliyorum. Tsunami gelecek, gidemiyorum, nereye gideceğim belli değil. İçeri girsem sopa, dışarı çıksam daha kötüsü olacak. Gözümden sicim gibi yaşlar akıp orada beklemeye devam ediyorum. İstanbullu bir hanımefendi, bir anne, babamın elini tuttu, yeter usta, dedi. Bu da bir çocuk, hakkını ver, ben de anneyim. Bak işine gelmiş, ona izin ver bir daha yapmayacak, dedi. Neyse bizi içeri aldı ama babamın tek dediği şey şu: Kalırsan işinle evlenirsin, kalmazsan yer beğensin. İşte orada hem ağlıyorum, hem döner kesiyorum. Milletin içinde ağlasak da çocuğuz işte, kime ne oluyorsa.

O zaman kendi anayasamın bir maddesini yazdım; ey baba dedim, öyle bir adam olacağım ki tabii Allah nasip ederse, demedik belki o gün için ama seni dedim utandıracağım, seni de utandıracağım, seni rezil edeceğim diyorum içimden. Babamı adam olarak utandıracak düşüncesinden dolayı rezil etmiş olacağım, böyle inip çıkan duygular, düşünceler içindeyim. Sonuçta şimdi bu anayasamın birinci maddesiydi. Derken işte babamı kaybettim. Ağabeylerimin ikisi askere gitti, biz 15 yaşında patron olmak zorunda kaldık. Tabii iş hayatının biraz da sıkıntısı, abimler gelince tekrar ticaret lisesiyle başladık serüvene. İktisadi Ticari İlimler Akademisi Sultanahmet'i bitirdim. Akabinde o zaman askerlik çok uzuyordu. Lisan falan derken, İngiltere'de iş idaresi mastırımı yaptım. Orada da yine ikinci anayasamın yazılışı oldu, izninizle onu da anlatayım.

Böyle bir jüri önünde oturduk, işte gerek İngilizcemin ne kadar olduğu, dünya görüşüm. O yıllarda bu kabil bölümlere biz Türk öğrencilerini almazlardı. Terk ettikleri tekstil, şu bu olabilir, böyle marketing, üretim yönetimi, şudur budur yok. Jürideki hocaların biri sordu, nerelisin? Bizim CV'mizde yazılı, işte Türkiyeli olduğumuz belli. Ne iş yapıyorsun? Kebapçı deyince, kadın güldü, öğretmen, kadın dediğime bakmayın, hoca. Bu sefer sinirlendim, yani ben gülünmek için, kendime ve ülkeme güldürmek için onların karşısında oturmuyorum. Sonuçta o okulda sözüm ona eğitim alacağız, öğreneceğiz, dünyaya

açılmak için bir şey yapacağız. Bu sefer sinirlendim, biraz da benim teknik direktörüm vardı, İngiliz bir hocam vardı danışmanım. Dedim hocam, niye gülüyorsunuz? Yok, güldüm dedi. Bakın bu yaştayız, ne kendi ülkemi, ne de kendimi size güldürürüm, ben burada gülünmek için karşınızda oturmuyorum, dedim. Eğer bu tavrınız devam ederse izninizle ben bu mülakattan kalkıyorum dedim ve kalktım. Tabii 17 tane öğretmen feci bozuldu. Lütfen yanlış anladınız vesaire, biz oturtulduk ve mastırı öyle tamamladık. Orada da, "Ey İngiltere, dedim ben bunu, kebabımı öyle bir dünya markası yapacağım ki, en başta şu okulun önüne dükkân açacağım" dedim. Çocukluk işte. Gel zaman git zaman Türkiye'ye döndük. Tabii geliyorum aile işletmeleri ve sürdürülebilirlik faslına.

Arkadaş, aile işletmelerinde işi yürütmek deveye hendek atlatmaktan da zor, öyle kolay değil. Adam mı oldun, onu mu yaptın, burası Türkiye, aslan kediye boğdurulur, sus, baktık ki bu iş olacak gibi değil. Ne yapacağız? Bir şeyler yapmalıyım. Dedim, çekileyim kebapçılıktan, kebaptan çıkayım bir şeyler yapayım. Süpürge fabrikası sözüm ona kuracağım, bütün bir aileyle olacak gibi değil bu işler. Sonunda uzatmayalım, Macaristan'da bir makine buldum. Ataşe, o günkü kulakları çınlasın, öldüyse rahmet eylesin, rüşvet getirdin mi dedi, hiç alışagelmeyen bir söz, öğrencilikten sonra böyle şeyleri bilmiyoruz hiç. Bugün bir parça bilir olduk da, teşbihte hata olmasın ya da hediyesi diyelim, ne bileyim artık ona ne diyeceksek. Derken uzatmayayım, Büyükelçimizin önüne gittik. Dedim efendim, ben ataşeyi şikâyet etmek de istemiyorum, bana böyle böyle yardımcı olur musunuz? Ataşe yer bulamadı, dedim. Büyükelçi sordu, nerelisin? Bursalıyım. Babamız onun öğrencilik zamanında onun babası tarafından tanınırmış. Büyükelçimizin ailesi İstanbullu, kendisi bir ay kebabını yermiş, ayda bir de babası gider parasını ödermiş. Meşhur İskender Süleyman'ın oğlu musun? Evet efendim. Muhabbetler sürdü… Sonra Ataşe benim şoförlüğümü yaptı, ben de mis gibi sağ arkada oturdum, işte falan filan. Orada da şunu gördüm ki, sermaye ve servet sadece para olamaz. Demek ki sermaye her zaman bahsedildiği gibi para değil. Büyüklerin bıraktığı güzel izler. İşte babaya inat, okula inat, izlenebilirlik konusundaki bu inançlar falan Türkiye'ye geldik.

Tabii aile işletmelerinde sabahki konuşmacı Cemalettin Bey'i dinledim, 3 kardeş birbirine sarılmak çok güzel de, öyle de değil yani, öyle göründüğü gibi sarılınmıyor. Çünkü farklı hanımlar, farklı çocuklar, farklı aileler, farklı eğitimler farklı görüşleri getiriyor. Eğer çok büyük sayısız para kazanılıyorsa bunlar bir şekilde belki bastırılabiliyor. Ama onun dışında normal şartlarda aileyi bir arada tutmak kolay olmuyor, hatta olamıyor. Ben kanaatimi söylüyorum. Peki, aile değil miyiz? Yine aileyiz biz ama biz aileyi artık kebapçı İskenderciden de ziyade şahsım Yavuz İskenderoğlu olarak ve ailesi olarak anlıyorum. Bu bağlamda şunu da anladım: Yavuz İskenderoğlu öncesi ve sonrası...

Yavuz İskenderoğlu fikirlerini, anayasasını oluştururken kimi zaman oğul-çocuk, kimi zaman öğrenci, kimi zaman çalışandır. Bu birikimdir. Birden ortaya çıkmaz... Öğrencilik yıllarımda İngiltere'deki "friend chicken"da çalışmıştım. Orada gördüm insan logosunu ve orada duydum insan siması bankacılıkta en kolay hatırlanabilen olduğunu... Oradaki eğitimim ve birikimlerimle kendi geleceğimi planladım… Bu birikimlerimin içini böyle bir dede logosuyla içini doldurduğumu düşünüyorum. Dede yerine kendimi de koyabilirim. Çünkü dedem 150 sene oradan bakıyor. Bundan sonraki 150 seneye bu hayata ben de bakmak istiyorum yani, ölmek istemiyorum kısacası. Onun için bu logoyu tercih ettim. Bu sefer bunun içini doldurabilmek için ne yapmam lazımdı? Birincisi; hukuki savaşlar vermemiz gerekiyordu. Fakat bu hukuki savaşlar bugünün Türkiye'sinde takdir edersiniz ki sonunu almak mümkün değildir... Taklitler Çin ordusu... Biri bitiyor biri başlıyor. Yasalar buna uygun değil. Yani bütün kazandığınızı değil, kazanacaklarınızı da yatırsanız her haksız tescili bizzat itiraz ve dava ederek indirmek zorunda kalacağımız için, bunun içinden çıkmamız mümkün olmuyor.

Peki, ne yapmak lazım? Tabii bu yarışı bırakmak, bu hukuki mücadeleyi bırakmak anlamına gelmese de, aile kavramına dikkat etmek gereklidir. İç çekişmeler yerine vizyona bakmak gereklidir. Artık vizyonum ve misyonum dediğim yerelden evrensele açılmaktır. Eskiliğimizi belirtmek, zaman tünelinden geçerken 150 seneyi göstermek için, gösterdiğim logomu önüme katıp, artık çekirdek aile olmak yerine, dünyayla bütünleşen, bu işe gerçekten alnının terini koyabilen, sermayesini koyabilen, yabancı şirketler gibi dünyaya açılıp, her yerinde kendi markasını, ülkesinin adını duyurabilen bir gelecektir benim misyonum... Bu misyonu gerçekleştirmek adına aile içi çekişmelere katılmamaya çalışmak gereklidir. Aksi halde iç çekişmeler bir yere götürmüyor, götürmeyecek de, bunu rahatlıkla söyleyebilirim. Ben ailemi Yavuz İskenderoğlu ailesi, Bursalılar, ülkem insanları olarak anlamayı seçtim. Bu bağlamda ne yaptım? Bursalı dostlarım, ya da sizler bilirsiniz aslında... Diğer konuşmacı arkadaşlarımın sektöründeki ilişkileri birileridir, kitlelerdir, ama benim kitlem hepinizsiniz. Yani Bursa dışında birisi İskender yazdığı zaman Bursalı dostum, İskender'in burada ne işi var der ve markaya sahip çıkar. Bu markayı Yunanistan'da bir Yunanlı tarafından kullanılıyor görseniz burada eksiksiz herkes o markanın ailesinden olmasının gereğini yapar, o bizimdir Türk markasıdır der, doğru mu? O halde benim size karşı geniş bir sorumluluğum var. Bu sorumluluğu sizle paylaşmak adına ben Bursa'da bu çıkışı yapmak adına, kültür yatırımı yapmaktayım. Bir Mc Donald's falan diyemem, çünkü bunlar gıdada öne geçmiş ülkelerin markalarıdır. Artık dünyada markalaşmanın adı, gıdanın adı da değildir. Ülkesiyle özdeşleşmeye başlamıştır. Gidin bir ülkenin ana ya da bir caddesine, bu akşam ne yiyelim dediğinizde, pizza demez, hadi bir İtalyan yapalım, bilir ki spagetti, pizza... Baharat dediğiniz zaman Uzakdoğu, şudur budur uzatmayalım. Peki, ülkemizde biz bunu nasıl sağlayacağız? Türkiyeliyiz, pasaportumda Türkiye var. Sizin gıdanızı dışarı ihraç etmeniz çok kolay değil, neden? Dedelerimiz koruk yemiş, torunlarının ağzı kamaşıyor, doğru mu? Doğru. O halde şimdi biz bunları aşabilmek için bütün ürünlerini pastörize yapmak suretiyle her gidilen yerde aynı lezzet ve kalite ve hijyeni sağlamak için altyapımızı kurduk. Eğer Türkiye'nin zenginleşmesi yönünde adımlar atacaksak sadece yatırım ayağı yeterli değildir. Bu işin bir de kültür ayağı gerçekleşmelidir. Bursa'ya gelenleriniz Botanik Parktaki yerimizi bilirler. Dedemin yaşadığı evi, bir Osmanlı konağını yaptım, orayı bu faaliyetin merkezi haline getirdim. Ama bunlara ilaveten yine Batı kopyacılığımı da inkâr etmiyorum. Konsept dediğimiz bir oluşumu sağladım. Dükkânlarımın önünde papatyaları kullanıyorum, dükkan tipine göre sayıları artan papatyaları...

Kebapçı İskender dükkânlarına geldiğinizde bir kültürü hissedeceksiniz. Çatalları kâğıtlanmış bir çatal tarzı... Küçücük bir kağıt parçasıyla hijyenik olmuş. Meşrubatta kapaklı şişelere koymuşuz. Kan şekerinizi düşünmüşüz. Nasıl mı? Biliyorsunuz kebapçılıkta bir masayı dört ayrı kişi kiralayabilirsiniz. Dört ayrı kişi ayrı zamanda gelirse, aynı anda kebap servis edilemez, adalet prensibine aykırıdır. O zaman biri yer biri bakar kıyamet ondan kopar… Ama eğer şırayı içerseniz karşı tarafı taciz etmeden rahatlıkla yemeğinizi bekleyebilirsiniz. Çünkü şıramız kan şekerini yükseltir, kebabınızı beklemeye devam edebilirsiniz, bu da kültürel bir güzellik. Efendim, dükkânın önündeki mostralar var. Neden? Yiyen var, yemeyen var, parası olan var, olmayan var. Gerçi günümüzde fast food dediğimiz hızlı yiyecekler nedeni ile bu özen kalktı ama yine de bizler kültürel özelliklerimize dikkat etmekte ve bunu konseptimizle korumaktayız... Kısacası, biz İskender'in bir kültür olduğunu, sadece bir yemek adı olmadığını vurgulayarak buraya geldik.

Şimdi nasip olursa, benim 17 tane şubem var, İstanbul merkezim de Beşiktaş'ta, Toprak Holding'in bitişiğinde... Neden orada bilir misiniz? Binanın eski olmasına özen gösterdiğim için orada var. Kültürümüze özen gösterdiğimiz için orada var. Bu çalışmalarımızı devam ettireceğiz.

Fakat et konusuna gelince, devlet gıdada yeterli desteği vermiyor. Buradan şikâyet gibi olsa da olsun, sağlıkla oynanan bir mecranın içine sürüklendik. Bir tarafta kuzu eti 40 lira, bir tarafta beş liraya bilmem ne eti. Ne olacak? İki gün sonra hastaneler dolacak, zaten dolu. Buradan birileri cevap verse iyi

olur aslında, birileri bu sorulara cevap verse iyi olur. Çekinmeden, karşılarına çıkarız. Şimdi buradaki sorunları aşabilmek ve yurt dışına açılabilmek nasıl olacak? Burada hafif tertip birazcık hava atayım, sırf bu işi aşabilmek için, torbayı delebilmek için Letonya Konsolosu oldum. Sırf o adamlar kuzuları yemiyorlar, hiç kuzu yemiyor. O kuzuları biz alıp döner yaparız, hiç olmazsa buradan çıkaramadığımız etleri iç Avrupa'da bu işi düzenleyip ülkeye girdi sağlarız. Markalaşmak derken, mekâncı olup her noktada 100 tane ayrı dükkân açmak, rafta gömlek, ceket gibi değil, bu gıda başka bir şey. Ve de size olan sorumluluğumla alakalı olduğu için azami titizlenmek gerektiğini düşünüyorum.

Aslında burada konuşacağımız en önemli şey, bahsettiğim gibi ailenin artık çekirdek aile olması, aynı anne-babanın kanından olmaktan ziyade, hep birlikte Amerika'nın olduğu gibi halka açılmış, halka mal olmuş, yeknesak kalite ve hijyenin insanlara doğru şekilde takdim edildiği, o ismin içinin doldurulabildiği bir vizyonu sunmaktır... Onun için aile içi yapılar içerisinde ben de diğer konuşmacı hocalarımın da dediği gibi, mahalle baskısıyla bu işlerin çok gideceğini sanmıyorum. Onun için zaman zaman bir ve iki nesilden sonra üçe doğru bunun farklılaşmasını, ayrı noktalardan tekrar çıkış yakalayabilirse bu isimlerin devam edebileceğini düşünüyorum. Yoksa ki evvelden ataerkil yapıda eve gelin alınırmış, üç gelin aynı evde yaşarmış. Onlar bile torunları aynı eve evlendirirmiş. Neden?

Günümüze gelirsek hadi gösterin bir tanemizi karısıyla annesiyle, kayınvalidesiyle, babasıyla oturan, ben de dâhil; yok öyle bir şey. Nasıl olacak bu iş? Hele erkek çocukları bu işin içindeyse, yan yana ise, nasıl olacak bu iş? Akçeli iş var. Onun karısı bunu aldı ya da o ağabey bunu aldı; yok öyle... Onun için sürdürülebilirlik artık günümüzde yasayla masayla olmuyor. Bu iş ya çok büyük olacaksın, al kardeşim hakkaniyetin üstü biraz bir şey vereceksin, yine de tatmin edemezsin, bir gün çakılır. Ama biz çok şükür ki belki de taklit edilebilir olduğumuz için bazı şartlarda aile içi hatalar bile olsa bu günlerdeyiz. Bu bağlamda toplumun verdiği saygı ve sevgiyi görmezlikten gelemiyorum. Ancak markayı oluşturan maddi ve manevi unsurları bir araya getirirken, hocam aynı şeyi söyledi ya doğru programlayabilmek gereklidir, diye düşünüyorum ben. Yoksa bir tek kişinin kesesiyle bütün dünyaya hâkim olan bir aile işletmesinin olabileceğini, var olduğunu bile kabul etmiyorum.

Bu bağlamda aslında çok şeyler konuşulabilir ama zamanımın kısıtlı olduğunu biliyorum. Yalnız tabii İskender'in kebabı çağrıştırdığını da biliyorum. Ufak bir anekdotla yine sizi güldürerek kapatayım.

Ben yine böyle çok kiloluyum, daha bir kiloluydum. Kuşhan'a gittim Muzaffer Kuşhan'a... Herkes açlıktan ölüyor. İçeri bir girdim İskender geldi, sanki ben kebabım. (Gülüşmeler) Herkes böyle, kendimi böyle bir tuhaf hissettim. Ünlüler var, artistler var, o var, bu var. Baktım ki, biraz da şakacı tarafım vardır, kebap anlatacaksın. Adam ekmek veriyor minicik, getir diyorsun, yok atarım seni, satarım seni falan. İki gün sonra uyanıklaşıyorsun. İlk günkü gelen kişi biraz saf oluyor. Yemeyeceğim, çabuk kilo vereceğim falan. Biz onunkini de yutuyoruz ama yetmiyor. Sonunda ben o krizi kâra çevirdim. Çıkıyordum akşamüstü masanın üstüne, döner gibi böyle, kebap gibi dönüyordum. Diyet kebap uydurdum, yemin ediyorum millet inandı, Bursa'ya diyet yemeye geldi. İki gün diyet kebap yediler, 3. gün ya adam gibi yiyelim Allah aşkına, cıvıttılar, ama biz de cıvıttık.

Efendim, tekrar teşekkür ederim. Bana bu fırsatı, sizlerle paylaşma fırsatı verenlere de teşekkür ederim. Saygılar, sevgiler, sağ olun. (Alkışlar)

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. ÇELİK KURDOĞLU: Herhalde hepiniz katılırsınız ki bu konuşmanın lezzeti İskender Kebabı'nı geçti.

YAVUZ İSKENDEROĞLU: Teşekkür ederim.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. ÇELİK KURDOĞLU: Çok teşekkür ediyoruz.

Sohbet edilecek çok şey var ama diğer konuşmacıların söz hakkına tecavüz etmeyeyim. Şimdi kebaptan yine çok yakinen bildiğimiz, günümüzün çok önemli bir kısmını geçirdiğimiz başka bir sektöre geçiyoruz. İDAŞ A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı Sayın Murat İşeri...

MURAT İŞERİ: Şimdi böyle toplantılarda genelde insanların anlattıkları şeyler "success story"ler oluyor. Benim de bir markam success story ama ondan sonra da büyük bir hayal kırıklığına uğratan bir tecrübeyi de sizlere anlatmak ve sizlerle paylaşmak istiyorum.

Özellikle hiç kimse üzerine alınmasın, ne öğretim üyelerimiz, ne danışman şirket sahiplerimiz, ama her şirketin ve her sektörün kendi bir tozu var. Bir arkadaşımın danışman şirketi var. Bir gün kuzenimi tavsiye ettim "işe alır mısın" diye. Ben yurt dışında en az 1 yıl okumuş veya en az 2 yıl çalışmış bir eleman istiyorum, dedi. Neden dedim böyle bir şey istiyorsun. Biz konuşurken patronlar anlamasın diye dedi, bunlar bir şey biliyormuş gibi dedi. İyi peki, dedim. O danışman şirket sonra benim firmama danışman şirket oldu, yıl 2007. 2009 Mart ayında, iki yıl gibi kısa süre sonunda, şirketimi iflas erteleme kararı alacak konuma kadar getirdiler.



Sahiplenme diye bir şey var. Yalnızca paranın sahiplenilmesi yetmiyor. Şirketin de, yönetimin de sahiplenilmesi gerekiyor. Bir sektörde eğer satıcı, alıcı, tedarikçi, üretici, hepsi aileyse profesyonellik yürümüyor. Fakat her şeyi siz yapacak değilsiniz, her şeyi de aile üyeleri yapacak değil. Tabii ki profesyoneller kullanacaksın. Bunun da çok güzel bir tarifini bana bizim sektörümüzde Avrupa'da isim sahibi olan Veldeman diye bir şirket var, o şirketin patronu söyledi. Biz ona profesyonel demiyoruz, biz ona "company man" diyoruz dedi. Yani, en az 15 yıl, 20 yıl şirkette çalışmış profesyoneller ondan sonra CEO olabiliyor, dedi. Dışarıdan CEO transfer etmek olmaz dedi bizim sektörümüzde. Ben bunu biraz yadırgadım, o zaman böyle danışman şirketlerden, profesyonelden daha çok şey öğreneceğimi düşünüyordum, bana bu örneği verdi. Avrupa dedi, Türkiye'nin biraz ilerisinde, öyle mi dedi, evet dedim ilerisinde. Avrupa'da üç tane fon şirketi, 176 tane de aile şirketi var dedi. Üç fon şirketi aşağı-yukarı 46 markaya sahip, daha evvel aile şirketlerinin sahip olduğu fonları şirketler almış. Ne yapmış? Yönetimi olduğu gibi aileye tekrar bırakmış. Hiçbir şekilde kendisi profesyonel getirmemiş. Finansı kontrol etmiş, satın almayı kontrol etmiş, üretime hiç karışmamış, hele hele pazarlamaya hiç karışmamış. Bunlardan bir tanesi, "Hilding Anderson" diye bir firma, 23 markası var. Bizimle de ilgilendiler, bizi de satın alacaklardı. Fakat daha sonra işte birtakım kültür farkı anlaşmazlığından dolayı anlaşamadık. Çünkü ileri vadeli çeki anlamıyorlar, sen neyin ödemesini aldın malı göndermedin ki diyorlar, böyle bir konsept kargaşası var.

Benim şirketimde zafiyet sadece profesyonelleşme sürecinde olan danışmanlık hatalarımızdan kaynaklanmıyor. Bir markanın bir ihtiyacı vardır. Marka da aynı bir şirket gibidir, bir kişidir. Bunun da mamaya ihtiyacı var. Jenerasyonlar yaşlandıkça ellerindeki paranın yeterli olduğuna inanıyorlar. Hâlbuki markanın en büyük özelliği büyüme dinamiği olmasıdır. Büyüme dinamiğini durdurursanız, o zaman o markayı hakikaten öldürme yolunda çok büyük bir neşter atıyorsunuz. Yani, kriz var ufalalım, yatırım yapmayalım, işte efendim sermayeniz yetmiyorsa ufalın, gibi işlemler markanın kan damarını kesiyor. Yani ben bu parayla yaşarım, tamam; birinci madde bu...

İkinci madde; bugün bir yerde duydum da tam kim söylüyor hatırlamıyorum, çok güzel bir söylem vardı. Şirketin parasını aile kendi parası gibi görüyor. İşte facia bir de buradan başlıyor. Yani ikinci jenerasyon niye başarılı olamıyor? Çünkü babamın parası bu diyor ve yemeye başlıyor. Arabalar alıyor, işte yatlar alıyor, gece kulüpleri, sefalar vs. Batmanın ikinci sebeplerinden bir tanesi de bana göre bu.

Şimdi ismini hatırlamıyorum, bir dizayner, tasarımcı bir kadının konferansını dinliyordum. Dedi ki, tasarımcılık şudur, budur, şöyle bakmaktır, böyle bakmaktır ama bizim aile 3 jenerasyondur iç mimari yapıyor, dedi. Yani ben onun tozunu yuttum, dedi. Annem de annesinin tozunu yutmuş, dedi. Yani iki jenerasyon, üç jenerasyon bir toz yutmadan çok büyük başarılarının altına imza atmak mümkün değil. Çünkü bir marka yalnızca 300 gün reklam yapılarak olmaz. Bir şirketin kültürüyledir marka, kalitesiyle, var olmasıyla, finansal gücüyle, ticari ahlakıyla, her şeyi bir markanın bir parçasıdır. Marka çok güzel şeylerden bahsediyor, mühendislik var, şu var, bu var, her şey var, ahlak bile var. Yani bakın size çok basit bir örnek vereceğim.

Birçok şey söyleyebilirsiniz, birçok karşı tez de yürütebilirsiniz ama benim de Arçelik'le ilgili bir tezim var. Arçelik, bugün Türkiye'nin en büyük markası, Türk markaları olarak ve çok büyük değerlerden söz ediliyor. Ben olsam Arçelik'i hemen satarım. Eğer bu kadar büyük değerleri varsa hemen satarım. Çünkü çok büyük bir kan kaybı içine girdiler. Ne zaman girdiler? Vehbi Koç öldükten sonra girdiler. Vehbi Koç bütün bayileriyle yemek yerdi, her mektuplarına cevap yazardı. Şirkete geldiklerinde karşısına alır çay içirirdi, kahve içirirdi. Aidiyet duygusunu çok fazla yaşatırdı. Her bayramda el yazısıyla her bayisine üşenmeden yazı yazardı. Fakat 2. ve 3. jenerasyonlar bu serveti yiyorlar. Artık ayniyet kalmadı. 30 yıllık, 40 yıllık bayiler artık bizim işimiz bitti bu sektörde deyip kapatıyorlar, müthiş bir kan kaybı başladı. Çünkü profesyoneller şirketin sahipleri gibi gidip onların çayını, kahvesini içmiyor. Ben CEO'yum kardeşim, senin kahveni içer miyim, olmaz bu iş. Yemek, nasıl yiyeceğim ben patron adamım, en büyük müdürüm ben filan mantığından dolayı aile sahiplenmediği için şirketi, bugün şirket bana göre çok hızla ivme kaybediyor. İstedikleri kadar marka değerli desinler, istediği kadar güçlüyüz desinler, şu anda Türkiye'de... Benim şirketim de kaybediyor, benim şirketimde de işte benim babamın daha evvel kuzenime bıraktığı yönetimden evvel pederim bütün bayilerini tek tek sayardı. Hâlâ sayar, hâlâ bayi ziyareti yapar, hâlâ bayi toplantılarına katılır. Satıcı ayağına son derece fazla önem verir. Ve bu da satıcıya diyor ki, patron şirketin başında kardeşim, bu şirket yaşar, bu şirket koşar.

Tedarikçi ayağına gelelim. Eğer siz tedarikçiyi satın almacıyla yalnızca muhatap ederseniz, maalesef tedarikçi bir müddet sonra ben bunlardan paramı alabilir miyim, alamaz mıyım? Patron gitti, bu adama ne kadar çok güvenilebilir, adamı görmedim bile. Bir yıl oldu tedarik yapıyorum, ama adamı görmedim bile diyen bir zihniyet oluştu bizde. Ama sahiplenme duygusu geldiğinde de, yani patron işin başına geldiğinde de hiçbir şey yapmayacaksınız, bir kahvesini içeceksiniz, çayını içeceksiniz. Siparişi yine başkası alsın, ama altı ayda bir patron olarak siz görüşün. Yani ne demek istiyorum? Sahiplenme yalnızca paranın sahipliliği değil, yüzde 100 yönetimin de sahipliliğidir.

Bugün benim babam her gün saat 9.30'da fabrikaya gider, 16.30'da çıkar. Yapacağı tek bir iş vardır, o gün gelmiş tedarikçi patronlarıyla kahve içmek, çay içmek, sohbet etmek, ekonomi değil politika konuşmak, ama onun haricinde hiçbir şeye karışmıyor, ama orada duruyor. Yani ceketini asıyor. Görevi bizler paylaşıyoruz kendi içimizde ve ben de ne yaptım? Yönetimi sağlayabilmek ve sürdürebilirliğini sağlayabilmek için şirket içinde yalnız ve yalnızca şirketi kendi sahibi gibi gören arkadaşlarımı iş başında bıraktım. Kendisini profesyonel olarak gören arkadaşlarımın hepsini işten çıkarttım. Şu anda kadrom 428 kişiden 350 kişiye indi. 600 yataktan 800 yatak üretim fazlalığına çıktım. Geldiğimde ilk üç ayda eksi iki milyon EBİTA* vardı. Şu anda aşağı-yukarı 650 bin civarında pozitif EBİTA'ya çıkarttım. Şirketin borçları 14,5 milyon YTL nakde dönmüş borcu vardı, biz bu borcu şu anda 4,5 milyon liraya kadar indirdik. Öz sermayesi hemen hemen sıfıra inmişti, şu anda 6 milyon lira sermaye iradında bulunabildik. Yani halka açık bir şirket ve dediğim gibi yani dokuz ay içinde şirketi sermaye artışına getirdik. Bunların hepsini ben yaptım demiyorum, hayır, benim ekibim yaptı. Tabii ki yani benim bahsettiğim şeyler yaptı, gece-gündüz İDAŞ'ı düşünen insanlar yaptı. Şu anda İstanbul'daki arazimi satıyorum, neden? Çünkü ben bankaya gidip beni kurtar demek istemiyorum. İlk önce ben patron olarak neler yapmam gerekiyorsa onu yapmak istiyorum. Çünkü benim İstanbul'daki fabrikamı İDAŞ çalışarak yaptı, İDAŞ'ın kazancıyla oldu. Bugün o kazanca İDAŞ'ın ihtiyacı var. Bu arazi satılır, şirkete konur ve sürdürülebilirlik devam eder.

Evet, marka reklamdır, ama çok katılıyorum size, ufacık tefecik ucudur. Şirket kurtulur mu? Her şirket kurtulur. Yeter ki inanç olsun, o inancı da çalışanlarınıza yansıtabilin.

Ben onun haricinde sektörün içinden olmayan insanların sektörde başarılı olabileceklerine inanmıyorum. Her yıl şirketime sizin okulunuzdan en az iki veya üç tane öğrenci alıyorum. Birini stajyer olarak alıyorum. İçlerinde bizim kültürümüzü sevenler devam ediyor. 10-15 yıl sonra, belki 20 yıl sonra içlerinden bir tanesi de benim CEO'm olacak. Ben şirketin bir CEO'su değilim, genel müdür yardımcısı da değilim; ben şirketimin vekâleten Genel Müdürüyüm. Murahhas azasıyım, Yönetim Kurulu murahhas azasıyım. Tek imza yetkisine sahibim. SSK'ya karşı da ben sorumluyum; Yönetim Kurulu değil. Her şekilde her şeye karşı da ben sorumluyum, devlete karşı, devlet borçlarına karşı da. Böyle bir inançla yola çıktım. İnşallah Allah yüzümüzü kara çıkarmaz.

Bir şey daha söyleyeceğim, son söz olarak toparlayıp bunu söylemek istiyorum. Demin bir şeyden bahsettim, tozunu yutmak dedim. Ben 13 yaşında fabrikada çalışmaya başladım ve 15 yaşımda sosyal sigortalıydım, yani 1973 yılında. Yani ben bu işin tozunu yuttum. Ben hakikaten mesleğimi, daha doğrusu hem markamı, hem ürünümü çok seviyorum. Benim ürünüm yatak, uyku ve oldukça da bu tozu yuttum. Eşim de finans profesörü olduğu için bizim evde konuşulan konular hiçbir zaman için Ayşe Hanım'ın elbisesi, yok bilmem kimin arabası falan değildir. Bizim evimizde ya iştir, ya işte finanstır, ya bak şu banka ne olmuş, şu şey ne olmuştur. Benim oğlum da şu anda Amerika'da Northwestern Üniversitesi'nde okuyor, oldukça da başarılı bir çocuk. Ben de merak ediyorum ne olacak? İDAŞ'a mı gelecek, gelmeyecek mi, ne yapacak vs diye. Baba dedi, ben buldum. Neyi buldun dedim. Ne yapacağımı buldum dedi. Ne yapacaksın oğlum dedim. Baba dedi, ben kimse için çalışmayacağım dedi, ben kendim için çalışacağım dedi. Yani çocuk patron olacak. Ben demedim, istemedim. Çok basit, çok güzel bir şey söylediniz. Belki o adam müzisyen olacak. Çok az şansı var. Müzisyenin çocuğu çok daha iyi müzisyen oluyor. Sanatçı çocuğu çok daha iyi sanatçı oluyor. Eğer çocuğun ipini bırakırsanız, şirketin parasını kendi parası gibi bırakırsanız, o zaman maalesef ki o toz para tozu oluyor, para ortadan toz oluyor. (Gülüşmeler)

Teşekkür ederim. (Alkışlar)

* Faiz, amortisman ve vergi öncesi kâr.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. ÇELİK KURDOĞLU: 3. muhteşem, birbiri üstüne çok daha güzel konuşmalar. Evet, hocam, işiniz zor. Bugüne kadar binlerce şirket gördün, biliyorsun Türkiye'de. Son söz Dünya Gazetesi yazarı ve araştırmacı Dr. Rüştü Bozkurt...

DR. RÜŞTÜ BOZKURT: Çok değerli konuklar, gerçekten ilginç bir konuyu konuşuyoruz. Çünkü bir yanda eltiler kavgasından batan binlerce işletme, öte yanda aile anayasaları yaparak geleceği güven altına alma çabaları var. Bir yandan kültürümüzde "akrabanın akrabaya ettiğini akrep bile etmez" diyen bir kültürden geliyoruz; öte tarafta aile anayasası ilkelerinden söz ediyoruz. Yani iki uç nokta arasında çok büyük açılma var. Gerçekten kültürümüzde insanların çok fazla sürtüştüğü, yakın olanların yarıştığı bir durum var. Amerikalı bir anayasa profesörünün güzel bir tespiti var: "Yasalar, kurallar, ilkeler, insanları yakınlarına karşı korumak içindir, uzaktaki zaten onunla hiç ilişkili değildir." Demek ki bütün bu kuralların hepsi yakın insanlar içindir. Eltiler kavgasından batan, benim bildiğim en azından binden fazla işletme var Türkiye'de... Nerede anlatsam ilgi çekiyor bu konu.



Bu arada konuşurken bir gözlemci olarak bazı konular aktaracağım: Beni dinlerken lütfen bana inanmayabilirsiniz ama anlamaya çalışın. Ne diyor bu adam, diye.

Çalışırken şu tespiti herkes yapmalı: Hiç kimse yüzde 100 gerçeği söyleyemez. Ünlü Fizikçi Hawking diyor ki; "Gerçeklik diye bir şey yoktur, zihnin modelinize göre gerçeklik vardır. Zihni modelinizin varsayımlarını değiştirirseniz gerçekliğiniz değişir." Ben 68 yıllık ömrümde çok temel paradigmalar değiştirmiş doğruları altüst olmuş biriyim. Çok büyük gerçekliklerini değiştirmiş bir insanım. Hepinizin gerçeklikleri zaman içinde şu veya bu şekilde değişiyor.

Şimdi böyle baktığımız zaman şu altı temel dinamiğe dikkatinizi çekmek isterim: Birikim, bilinç, bakış, beklenti, buluş ve bereket... Birincisi, ailenin birikimini bileceksiniz. Birikimini ıskalayarak, dikkate almayarak aile işletmelerinde ve diğer kurumlarda doğru dürüst bir iş yapmak mümkün değil.

İkincisi; berekettir. Aslında ürün demektir, buğday demektir, arpa demektir. Sanayicilikte de bu herhangi bir mal ve hizmet üretimi demektir. Toplumun bereketinin nerede olduğunu bileceksiniz.

Üçüncüsü; bilinçtir. Herkesin bildiğini bilmek, hünerli insan olmaktır. Hünere akıl katmak, olgular dayatmadan erken gözlemler yaparak alternatif geliştirmektir bilinçli olma… Üç temel bilinç olmadan ne aile işletmesini, ne de büyük işletmeyi kavrayamayız, anlayamayız. Üç temel bilinç gerekli... Bir; tarih bilinciniz olacak. Yani geçmişten nasıl geldiğimizi, geçmişin derslerini çalışacağız; geçmişin derslerini kullanarak geleceği tasarlayacağız. Geçmişin dersleri olmadan geleceğin sağlam kurumları kurulmaz. İkincisi; ekonomi bilinci, insan ve sermaye kaynaklarını rasyonel kullanacaksınız. Şimdi tarih bilinciniz var, ekonomi bilinciniz var, hukuk bilinciniz yoksa o toplum kalkınamaz. Daron Acemoğlu bin

sayfalık kitabında diyor ki, toplumları yeraltı, yerüstü kaynakları zengin etmiyor. Kaynaklar zengin etseydi; Sibirya, Suudi Arabistan en zengin yerler olurdu. Toplumları çok tutarlı makro ekonomik politikalar da zengin etmiyor. Çünkü en tutarlı makro ekonomik politikaları diktatörler yapıyorlar. Uzmanlara yazdırıyor; altını imzalıyorlar, yürürlüğe koyuyorlar. Kimse de hesap sormuyor. Diktatör ülkelerde son 15 yılda 3 bin dolardan 15 bin dolara çıkan yok. Ne yapmalı o zaman? İşleyen kurumlar yaratmalıyız. İşte kurum dediğimiz zaman temel kurum olan aile akla gelmeli. Ama şu noktayı ayırt etmezsek ailenin içinde istersen 100 yıllık deneyiminiz olsun, 5. kuşak olun mutlaka tökezlersiniz. Nedir o? Aile bir doğal kurumdur yapısı itibariyle. Kan bağına, duygu bağına dayalı… Kardeşinizi reddedemezsiniz, çocuğunuzu da... Hâlbuki ekonomik işletme dediğimiz şey yapaydır. Mal ve hizmet üreten işletmeyle aile kurumu arasındaki anlatmaya çalıştığım sürtüşmelerin, tartışmaların, çekişmelerin, anayasa ihtiyaçlarının, kural ihtiyaçlarının hepsi bu ikili yapıdan çıkıyor. Aile doğal bir kurumdur, hâlbuki işletmeler bir amacı gerçekleştirmek için bir araya geldiğimiz yapay örgütlenmelerdir.

Aile işletmeleri diyoruz ve sürdürülebilirlik olanaklarını konuşuyoruz. Marka diyoruz. Şimdi aile işletmeleri mülkiyetin ailede olduğu işletmelerdir. Sabah söylendi burada, gerçekten Türkiye'de ya da dünyanın başka yerlerinde büyüklük, küçüklük ve ölçekle alakası yok. İşte İtalya'daki FİAT bir aile işletmesi büyük bir aile şirketidir. Bildiğim kadarıyla mülkiyeti bir aileye ait şirketlere aile işletmesi diyoruz.

İkincisi şu: İşletmeler üç temel ilişki içinde gelişiyor ve bugün de buna ihtiyacı var. Birincisi; üretimin kendi iç örgütlenmesi... Küreselleşme dediğimiz süreç olumlu ya da olumsuz üretimin iç örgütlenmesini ciddi biçimde çözerek yeniden örgütlenmesine yol açtı. Yani düne kadar mukayeseli avantajları hesapladığımız ölçüler değişiyor. Ama bugün mukayese avantaj olayı üretimde tamamen çözüldü, dünyanın her yerinde üretim yapılıyor. Onun içindir ki üretimin iç örgütlenmesine bakmadan, nereye gidiyor sorusunun yanıtını vermeden aile şirketlerini bugünden yarına taşımak mümkün değil.

İkincisi; endüstri-devlet ilişkileri... Bakın son yaşadığımız krize kadar bir ideolojik saplantı şeklinde piyasa her şeyi yapar diye inanılıyordu. Hatta Amerika'da ünlü Hintli ekonomist Amartya Sen'in dediği gibi, insanlar piyasanın dışında bir şeyi devleti telaffuz etmekten, kamuyu, kolektif kaynakları telaffuz etmekten utanıyordu. Ama kriz patlayınca, bıçak kemiğe dayanınca dikkat ederseniz büyük devlet müdahaleleri oldu. Endüstri devlet ilişkilerini bir denge üzerine kurma çabası aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin çok temel bir özelliğidir. Endüstri devlet ilişkileri nereye gidiyor? Bu sorunun yanıtı olmadan, aile işletmelerini yeniden yapılandıramazsınız.

Türkiye'den bir örnek verelim: Yıllardır mekâna ve sektöre göre teşvik veriyor, israf ediyor. Hâlbuki dünyanın her yerinde teşvikler proje odaklı veriliyor. Ve çok büyük başarı elde ediliyor. Bütün dünyada mekâna ve sektöre göre kategorik teşvikler battığı halde bizde sürdürülüyor. Siz eğer bu gelişmenin bilincinde değilseniz, Sanayi Bakanı geldiği zaman bir toplantıda, başbakan geldiği zaman sektör teşviklerini savunuyorsanız, aile şirketlerinin uzun dönemli geleceğini savunmadığınız anlamına gelir. Genel eğilimlere uygun talepler, yeniden yapılanma, kurumsallaşma ve uzun dönemli geleceği güven altına almada çok önemli.

Üçüncüsü; devletlerarası ilişkiler... Türkiye "sıfır sorun" diye geliştirip, komşularla olan ticaretini yükseltince, Türkiye'nin güneyinde, kuzeyinde, birçok yerinde işte Rusya'sından Suriye'sine, Irak'ına kadar birçok aile işletmesi yeni iş alanlar buldular. Bu devletlerarası ilişkilerin açtığı bir kapı... Demek ki, işletmelerin hangi şart içinde sürdürülebilir olacağını da bilmemiz lazım ki kolektif güçlerden ya da kendi aramızdaki işbirliklerinden gereken yararı sağlayabilelim.

Türkiye'de benim gördüğüm en önemli eksikliklerinden biri, böyle bir bakışın aile şirketleri açısından olgunlaşmamış olması...

Bir başka boyut iş çevresini iyi gözlemesi... Bakın şu dört tane temel ilke tepeden tırnağa değişti. Bir; faktör koşulları değişti. İki; talep koşulları değişti. Üç; karşılıklı bağımlılık ilişkileri, yani girdi alıp, girdi veren sektörlerden, ticarette mubayaaya* kadar hepsi değişti. Dört; rekabet sistemi ve birikim sistemi değişti son 30 yılda. Bunların hepsinin aile işletmelerinin üzerinde müthiş etkisi var. Biz genellikle bunları tartışmadan sadece sonuçları, elde edilen sonuçları tartışıyoruz. Hâlbuki bu dört faktörün nasıl geliştiği, aile işletmelerinin batmasına ya da yükselmesinin ana etkenleri...

Az tartıştığımız konulardan biri şu: Yasal düzenlemeler. Yasal düzenlemeler kurumları oluşturur, kurumlar da demin söylediğim gibi aile işletmelerinin önünü ya açar -teşvik sistemi buna dâhil- ya kapatır. Türkiye'de bugün halen daha yerel yönetimlerde, merkez yönetimlerde üreticinin gerçek güç, girişimcinin gerçek güç olduğu inancı yeterli değil. Bu inancı geliştirmezseniz aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini tartışmalı hale getirirsiniz.

Finansal sistemin çeşitliliği ve erişilebilirliği de çok önemli aile şirketleri için... Bütün aile şirketlerimizin temel sorunlarından biri; finansman erişebilirliğidir. Türkiye'de küçük işyerleri bankalarla barışık değildir. Özellikle aile şirketlerinin önemli bir bölümü... Değildir, sebepleri var bunun. Bankalardan kaynaklanan sebepleri var, kendilerinden kaynaklanan sebepleri var. Şimdi siz aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini konuşurken finans sisteminin bankalarla birlikte nasıl olması gerektiğini de netleştirmelisiniz. Mesela şu krizde çok ünlü, anlı-şanlı bankalara karşı nasıl bir isyan olduğunu ben Anadolu'nun en az 300 yerinde gördüm. Çünkü panik halinde kredi geri çağırma, kredi verirken zorlaştırma, maliyetlerini yükseltme uygulamaları arttı. Ama onun yanında çok iyi sınavlar veren bankalar da var. Şimdi aile şirketlerinin sürdürülebilirliğinde bu sistemin de etkisi yok mu? Bilim ve teknolojinin -kısa geçeyim- etkisi mutlaka var. Örgütleniş biçimi ve düzeyi... Onun dışında aile işletmelerine nasıl bakıyoruz sorusunun yanıtı var.

Aile işletmeleri, özellikle bu son krizden sonra, üç temel sorunun cevabını veremezse batıyorlar. Birincisi; ölçek sorunu... Türkiye'de belli ölçekte olan bütün sektörlerde mobilyadan makine imalatına kadar yeterli ölçekteki firmalar bu krizde en az yüzde 7'yle yüzde 9 arasında büyüyerek çıktılar. Gidin Eskişehir'e bakın, İnegöl'e bakın, belli ölçekteki mobilyacılar bakıyorsunuz ki krizi atlatmasını bildiler. Bir ölçek sorunu var, yani aile işletmesi sadece kan bağı ilişkilerinden değil, bir ölçek sorunu olarak da ele alınmalı. Siz geçmiş ithal ikameci döneminde 'ne üretsen satıyor abi' mantığından hareket ederek cüce işletmeler oluşturmuşsanız, teşvik sistemlerini mekanizmalarınızla bunların büyümelerini, organik büyümelerini, satın almaları, işbirliği yapmalarını ve ortaklıklarını teşvik etmiyorsanız patır patır dökülüyorlar.

Bir başka boyut; alan seçimi... Türkiye'de maalesef alan seçiminde de çok az firma, alan sorununu çözmüş durumda.

Üçüncüsü; yenilik yaratma konusunda henüz taklitten yaratıcılığa geçemedik. Aile işletmelerinin özellikle küçüklerini kast ediyorum, belli büyüklükte olmayanlar taklit aşamasında. İki; halen daha kayıt dışılık maalesef Türkiye'nin gelişmesinin önünde en büyük engel haline geldi. Merdiven altı üretim ciddi üretim yapmanın önüne büyük engel oluşturuyor. Ve bu kayıt dışı ve merdiven altı üretiminin büyük çoğunluğu aile şirketi. Onun için çok yönlü yapılandırmalara bakılması gerekiyor.

* Satın alma.

Bir başka boyut; aile işletmelerinde her ne kadar çok demokrat -Fahamettin Bey'in davrandığı gibi davrananlar var ama- yüzde 90'dan fazla sahip yönetici sıfırdan başlayarak geldiği için kendini Tanrı yerine koyuyor; bu işi benden iyi kimse bilmez arkadaş anlayışını taşıyor. Çocuklarına, yakınlarına, çalışanlarına, profesörlerine bakış açısı, "Bu işi benim kadar bilemezsindir" anlayışından besleniyor. Sürdürülebilirliği engelleyen önemli olaydan biridir bu. Herkese kanıtlayabilirim, Türkiye'de bugün özellikle küçük işletmenin en büyük sorunu; çocukların işi devralmamasıdır. Beyefendi şanslı, çocuk işi alacağım, demiş. Yüzde 90'ından fazlası devralmıyor. Çünkü babanın davranış biçimi sürdürülebilirliği, yani çocuğa devretme, çocuğun o işi benimsemesi noktasında Fahamettin Bey'in sabah söylediği noktada gerçekten çok uzak.

Kendini yeniden üretme anlayışı bir başka nokta... Yani sürdürebilmek ve kendini yeniden üretme aile işletmeleri için önemli. Bu açıdan baktığımız zaman da gerçekten aile işletmelerimiz çağımızın gerektirdiği ve dayattığı çok farklı bir bakış gereksinimini fark etmiş değil. Sadece sonuçları, aritmetik konuşma eğilimindeyiz. Aritmetikle matematik farklıdır, birtakım rakamları alt alta koyar, birtakım sonuçları, mesela Türkiye'de işsizlik var diyoruz, düşünün ki nüfusunun 72 milyon olduğunu hesaplamayan bir ülke, nereden hesaplıyor o işsizlik oranlarını bilenimiz var mı? Kimse de formül vermiyor nasıl hesapladığına dair. Onun için sonuçları değil, süreçleri konuşmak konusunda aile işletmelerinde demokratik gelişmeye ihtiyaç var.

Şimdi asıl önemli şeyi söylüyorum; bugüne kadar dünyanın her yerinde aile işletmelerinin birikim kaynağı topraktı, toprak ağalarından gelen, toprak rantlarından gelen güçtü. 1983 yılında biz ilk konferansı veriyoruz Çorum'da, Mehmet Samsunlu, ben herkesin içinde Mehmet'e dedim ki; Mehmet, bu Çorum'daki birikim nereden geliyor? Dedi ki afyon kaçakçılığından... Şimdi bak böyle bir laf etti orada herkesin içinde. Şimdi bunu şunun için söylüyorum: Topraktan gelen, Denizli'de de bu var, Antep'te de bu var, Maraş'ta da bu var, topraktan gelen bir birikim vardı aile şirketlerinin; bu bitti, şu anda öyle bir şey yok, bitiyor.

İki; ticaretten gelen, ticaret aileleri vardı, hani eski solcu jargonla söylersek mütegallibeler dediğimiz ticaretten gelen aileler vardı. Ticaretten de artık aile işletmeleri beslenmiyor, Türkiye'de yeteri kadar beslenmiyor. Sanayiden ve hizmet kesiminden besleniyor. Beslendiğine göre, şimdi burada bir başka çok önemli nokta ortaya çıkıyor. Geçmişte aile şirketleri genellikle ataerkil aile nedeniyle, erkler kavgası da oradan çıkıyordu. Eltiler vardı, kardeşler vardı. Hâlbuki bugün aileler çekirdek aile, Türkiye'de bile yüzde 90 çekirdek aileye dönüştü. Çekirdek ailede elti pek mümkün değil. Çünkü 2 çocuktan fazla kimse yapıyor. Aile, çekirdek aile haline geldi. Önümüzdeki 10 yıl içerisinde aile şirketlerinin yapısı ailenin bizzat kendi çözülmesi ve yeniden örülmesi sürecinde bambaşka boyut alacaktır, hazırlanmamız lazım. Sadece bugünü değil, yarını düşüneceksek, uzun vadeli geleceği, sürdürülebilirliği düşüneceksek çekirdek ailede kadın nüfusunun da işe girmesi nedeniyle çocukların tarz, bakış ve iş alanı arasında, çok kültürel bağlar arasında önemli değişiklikler oluyor. Bunu gözlememiz lazım, bunun üzerine bilimsel çalışmalar yapmamız lazım ki Türkiye'ye özgü gerçekten iyi bir yönetim yapılabilsin.

Toparlayacağım, şöyle toparlayacağım: Bir başka söyleyeceğim şey de popüler kültür. Türkiye'de çok ön plana çıkıyor. Gündem maddesi olarak biz genellikle hakikaten o Pareto'nun 80-20 kuralına göre, yüzde 80 gündemimizi televizyonundan, medyasından her yerinde, hatta bu aile işletmelerinden olmayacak şeylere âmin diyerek geçiriyoruz. Yüzde 20 belki ancak gerçek gündemi konuşabiliyoruz.

Buradan şu sonuca varalım: Niçin marka önemli? Tamamlamak için söylüyorum.

Şimdi bakın arkadaşlar, dünyada teknoloji kalite homojen etkisi yarattı. Bu bardağı bundan 10 yıl evvel İran üretemiyordu. Bugün şakır şakır üretiyor. Hatta Endonezya bardağını, Fransa bardağını Paşabahçe'yi yan yana koyun, 40 yıllık camcı ayırt edemiyor onu gözle görerek. Hâlbuki Endonezya bardağı bildiğimiz makinelerde 11 katsayı yıkanırken, Paşabahçe 30 katsayı, Fransız bardağı 35 katsayı yıkanıyor. Demek ki bakın teknoloji kalite homojen etkisi yaratıyor. Gözle görerek, dille tadarak, dokunarak ayırt edemiyorsunuz. Bir ayakkabı derisinin yapay mı, yoksa hakiki deri mi olduğunu 3 kuşak ayakkabıcıların yüzde 90'ı ayırt edemiyor, elle yaparak ayırt edemiyor. Teknolojinin yarattığı bu kalite homojen etkisi nedeniyle, malımızı satmak için hepimizin marka ve imaja ihtiyacımız var. Yani burada tamamen teknik bir zorunluluk... Yani markamız olsun diye demiyorum, ama aile işletmeleri bunu görmezse, kendi aralarında mutlaka bir piyasa yapıcısı kurup etrafında örgütlenip hem Ar-Ge yapacak fazlayı üretemez, hem markaya bedel ayıracak kadar para ayıramazsa korkarım ki biz aile şirketlerimizin sorunlarını bundan 5 sene sonra daha çok konuşur durumda olacağız.

Onun için ben akşamın bu saatinde çok uzatmadan teşekkür ediyorum ve gerçekten üzerinde çok konuşulması gereken, çok düşünülmesi gereken ve çok açık konuşulması gereken bir konu olduğunu anlatmak istiyorum. Soruyorlar bana "dürüst müsün?"diye. Ben de yüzde 25 diyorum. Diyorlar ki "Nasıl ölçüyorsun?" Diyorum ki bildiklerimle söylediklerim arasındaki makasa dürüstlük diyorum. Ben hayatta ancak yüzde 25 söyleyebildim doğru bildiklerimi. Onun için yüzde 25 dürüstüm diyorum. Şimdi size aile işletmelerine inanın yüzde 50 söylemedim. İyi bir dürüstlük örneği oldu.

Teşekkür ederim. (Alkışlar)

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. ÇELİK KURDOĞLU: Rüştü Bozkurt'a çok teşekkürler.

Biz zamanında bitirdik söz verdiğimiz saatte. Bir 15 dakika kullanabileceğimizi düşünüyorum. Buyurunuz efendim. Mikrofon var mı acaba? Kendinizi tanıtınız, lütfen adınızı söyleyiniz, bir de kime yöneltiyorsanız soruyu onu söyleyiniz.

SITKI EKİNCİ: İsmim Sıtkı Ekinci... Köprü Yönetim Danışmanlığı İcra Kurulu Başkanıyım. Benim sorum biraz Murat Bey'e, biraz Rüştü Bey'e. Farklı bir görüşümü de paylaşarak söylemek istiyorum.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. ÇELİK KURDOĞLU: Hemen soruyu alalım...

SITKI EKİNCİ: Tabi tabi, hemen soruya gireceğim. Aslında Türk kültürü kurumsallaşma ya da Türkiye'de profesyonelleşme denilen hadisenin ne kadar zor olduğunu bizim atasözlerimizden anlıyoruz ya da ne kadar doğru olduğunu. Bir defa "el elin eşeğini türkü çağırarak arar." Dolayısıyla, bir patron para için elini taşın altına koyuyorsa bütün her şeyi profesyonele bırakması o kadar da zor. Ben, bir şey arıyorum dedi Murat Bey, ona ben biraz daha farklı yaklaşıyorum. Diyorum ki emanetçi personel bulmamız lazım. Çünkü şirket benimse ben ister çalışırım, ister çalışmam. Ama emanet kültürünün bizde çok daha önemli bir rolü var. En az aldığımız gibi ya da onun daha çok üzerine koymamız gerektiğini

düşünüyorum. Sadece katılmadığım önemli bir nokta; "bu işin tozunu yutmayanlar bu işi bu kadar iyi bilemezler" dediği noktadır. Bunu ben geçmiş deneyimlerimde de yaşadım.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. ÇELİK KURDOĞLU: Soru?

SITKI EKİNCİ: Sorum şu -özür dilerim hemen kısaltıyorum-: Bu tozunu yutmayı biraz daha detaylandırarak, yani farklı sektörlerden insanların gelmesiyle nasıl özdeşleştiriyorsunuz ya da ne bileyim işte sektöründe yetişmeyip ama farklı sektörlerde çok başarılı olan insanlar var, onu nasıl açıklıyorsunuz?

MURAT İŞERİ: Bunlardan bir tanesi Belçika fonu, bir tanesi Fransız fonu, bir tanesi de İngiliz fonu. Bu fonlar yataktan başka bir sektöre yatırım yapmıyorlar. Hâlbuki biliyorsunuz … fonu var, … fonu gidip yatak sektörüne girmiyor, neden girmiyor? Çünkü o işi biliyor, o işten gelmiş. 176 tane de aile şirketi var.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. ÇELİK KURDOĞLU: Yine yatak?

MURAT İŞERİ: Yatak tabii, Avrupa'da... Bizim Türkiye'de bini geçtik. Her şeyin abartısını yaparız, o ayrı ama. Onların hepsinin içinde de bugün -çoğunu tanıyorum- genel müdürleri pazarlamadan gelmiş, finanstan gelmiş, ama ilk gününden beri yani iş hayatının belki tamamını bu sektörde geçirmiş bir insan. Bu kişi dışarıda bir şey olabilir mi? O da olmuyor. Bizim sektörde bir Yataş denedi özel sektörü, geçen yıl onlar da bıraktılar. Yani profesyonel CEO olur mu? Olur kardeşim, bal gibi olur. Ama şirketin içinden, yani şirket kültüründen ve sektör kültürünü bilen, rakiplerini tanıyan bir CEO olması lazım, hareket gardını alabilecek şekilde bir insan olması lazım. Tedarikçisini tanıması lazım, satıcısını tanıması lazım, işçisini tanıması lazım, aynı masada yemek yemek lazım... Bizim kültürümüz böyle bir kültür... Ama başka bir yerde başka bir şey olabiliyor, bunu söylüyorum. Ama benim sektörümde Avrupa'da da, bende de, Türkiye'de de yatak sektöründe ailenin, yani sektör içinden gelmemiş kişi, dışarıdan tavsiyelerle doğru şeyi yapmıyor. Bakın çok basit bir örnek vereceğim.

Şirketimizin merkezi İstanbul'daydı, bir tanesi de Bursa'daydı. Türkiye'de en pahalı işçiliklerin olduğu iki yer. Danışman şirketi geldi dedi ki; ya kardeşim, siz enayi misiniz? Kuyumcu dükkânında çaput yapıyorsunuz, dikiyorsunuz. Toplayın bunu, hem de üç tane fabrikanız var, tek fabrikaya iner, tek müdür olun, bilmem ne, şu bu filan. Muhteşem, hakikaten de doğru gibi geliyor. Taşınırken çok az sayıda insan Bozhöyük'e gitti ve şirket kültürü yıkıldı, şirketteki aidiyet yıkıldı. Buna bedel ölçebilecek bir tane danışman varsa gelsin karşıma konuşsun. Bunun bedeli yok.

DR. RÜŞTÜ BOZKURT: Şimdi iki soru. Bir; el elin eşeğini türkü çağırarak arar sözü, siz söylediniz değil mi? Yalnız bu bize özgü değil. Ben hemen sana İngiltere'den örnek vereyim. İngilizler derler ki, "başında bulunmadığın iş, senin işin değildir." Tabii ki senin patronluğun belki de kapitalist sistemdeki en önemli yönü o, yani senin elin daha çok acıdığı için işin başında senin durman... Paranın sahibinin aynı zamanda... Ben çok yakından biliyorum, profesyoneller paraların emanetçisi olduğu zaman her zaman ciddi olmazlar. Profesyonelliği övüyoruz, iyi, güzeldir, kurumsallaşma için iyidir deriz ama profesyonelleri beyefendinin dediği gibi aidiyet duygusuna getirmenin de özel bir bedeli vardır. Ayrı bir

çabası vardır, onun da çok değişik yönleri vardır. Onun için bu bir genel insan. Bakın şimdi, özü şu bunun: Bir Afrika atasözünde diyor ki, "insanın olduğu yerde hiçbir şeye şaşma." Bunu aklına koyacaksın. Bir de kurum dediğimiz şey insan bir sermaye havuzundan oluşur, iki tane havuz. İnsanın bu yapısından ötürü onu yönetmek zaten liderlik o demek, maharet o demek, beceri o demek. Bu açıdan daima patronun sorumluluğu, sahip yöneticinin sorumluluğu çok önemlidir. Aile şirketlerinin bu kadar uzun zamandır ekonomik yaşamın çok temel kurumu olmasının sebebi de bu temel dinamiktir.

Şimdi diğeri babama ben ne diyeceğim, diye. Bak sana bir şey öğreteceğim, yaz bir yere. Bir; babana kızma, çünkü yine bir kültürümüzden çok güzel laf var, "ev danasından öküz olmaz." Yani bu ne demek? Evde yetiştirmişseniz bir hayvanı koca hayvan öküz olur, bütün işleri görür, ama onu buzağılıktan beri tanıdığınız için şey yapmaz. Fransızlar bunu başka şekilde söyler, derler ki; "insan kendi köyünde peygamber olamaz" derler. Şimdi sen babanın gözünde her zaman çocuk kalacaksın. Bu bir doğal realite... Onun için şimdi hemen arkasından esas öğretmem gereken sözü söyleyeceğim. Babanla direkt konuşma. Akıllı adam ateşteki kestaneleri eliyle çekmez. Ateşteki kestaneleri güvendiğin insanlara çektir. Babana onun yakınlarından, bilenlerle konuştur. Direk muhatap olursan, hatta babana çok kıskanç… Geçen gün çok ünlü bir gazeteciyle bir televizyon için röportaj yapıyordum. Dedim ki hayatta en büyük utancın nedir? Dedi ki oğlumun adını bir gün benden çok yukarı gördüğüm zaman onu kıskandım dedi. Babalar bile kıskanırlar. İnsandır, insanlığın doğal özüdür. Onun için babanı ikna ederken yüz yüze gelip münakaşa etme.

Sana eski bir kitap tavsiye edeceğim. "Söz Söylemek ve İnsanları İkna Etmek Sanatı" diye bir kitap var. Çok eski, belki piyasada bulamazsın, sahaflarda var. Oradan sana babanı ikna etmenin yollarını öğretecek çok şey var.

Teşekkür ederim.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. ÇELİK KURDOĞLU: Şimdi bu oturumu kapatırken ben arkadaşımızdan ayrıldığımı söyleyeceğim, başka düşünenler varsa onlardan da ayrılacağım, zaten açılış sözümde bu vardı; el elin eşeğini ıslık çağırarak arar dediğiniz lafa kesinlikle katılmıyorum. Patronun o paranın nemasını yeterince yetirebildiğini hiçbir kanıtını getiremezsiniz bana. Birçok patron vardır, kendi başlattığı işte başarılı olmuştur. Ondan sonra öyle büyük yanlışlar yapmıştır ki, öyle büyük yanlış alanlara yatırım yapmıştır ki her şeyi heba etmiştir. Bunun hele hele Türkiye'de çok örneği vardır. Onun için bu işin çok daha bilimsel, siz de pekâlâ bildiğiniz denetim sistemleri vardır, raporlama mekanizmaları vardır; sistem böyle çalışır, kurumsallaşma dediğimiz budur. Atasözleri güzeldir, ama atasözleri çok tehlikelidir.

Kapatırken bir tek şeyi çok kısa sormak istiyorum Yavuz Bey'e. İskender malum da, kendinizi nasıl tuttunuz başka alana geçmediniz, dönerin yanına başka bir şey bile eklemediniz. Çünkü gördüğümüz başka bir hastalık var, bu kadar büyüyünce, şu da olsa, şu da olsa, şu da olsun demekten kendini tutmak çok zor. Gerçi size benzeyen Sultanahmet Köftecisi, yani tam olarak değil ama o da aynı yere kilitlendi kaldı. Bilmem işte oltu kebabı yapanlar, bir de işte Antalya'daki birisi daha var, etli ürünler yapanlar var. Onlar bir tarafa, siz bu kadar büyüdünüz, bu kadar uzun bir şey de…

YAVUZ İSKENDEROĞLU: Var canım.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. ÇELİK KURDOĞLU: Hangi alanlarda var? Ama niye ön plana bu çıktı?

YAVUZ İSKENDEROĞLU: Birinci yatırımım, biraz önce bahsettiğim gibi proje anlamında, bu ayrı… Dünyaya açabilmek için bir döner fabrikasını yurt içine kurmamak şekliyle hazırlamışım. İkincisi de; şu anda biraz önce bahsetmedim, iki oğlumun da İngiltere'de birisi Greenwich Üniversitesi'nde marketing mezunu olarak bu işin hem alaylı, hem mekteplisi olarak artık sisteme hazır hale gelişi. İkincisini de yine aynı benim gibi o da bir iş idaresinde. Yani yatırımlarım çocuklarımın bunun devamını sağlamak suretiyle. Zaten biraz önce konuşmanın tümüne, herkese katılıyorum. Toz dedi Sayın Murat Bey, dediği doğrudur; işin içinden gelmeden, başka işlere maymun iştahlı -af edersiniz, amiyane tabirle- ben çabuk para kazanırım, şunları yapayım mantığının bugünkü kâğıt oyunları, İddaa gibi bir şey olacağını, sonunun hüsran olacağını ben de düşünmüyorum. Yatırımın esası toz almaktan geçiyor, ben de katılıyorum. Teşekkür ederim.

Bu delikanlıya da söyleyeyim. Bizim oğullarımız da, hatta biz gençliğimiz de aynı duygulara kapıldık. Babam çok bilir. Daha yaşın çok genç. Bugün bu düşüncedesin, yarın ah babam olsaydı, o birliktelik bir kere tekrarlansaydı da ben onları şöyle önüme katsaydım diyeceğin günler gelecektir. İnşallah onun zevkini çıkararak bir şeyler öğrenmeli. Ve yetki verilmez, alınır; onu bir defa unutma tamam mı, Yavuz Amcanı da unutma, hadi bakalım.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. ÇELİK KURDOĞLU: Sizin son söz var mı? Yok. Efendim, sizlere sabrınız için, arkadaşlarıma da katkıları için çok teşekkür ediyorum. (Alkışlar)

AİLE İŞLETMELERİ: PROFESYONEL YÖNETİME GEÇİŞ, AİLE ANAYASALARI

OTURUMU

1. GÜN, 16 Nisan 2010

Oturum Başkanı:
Ege CANSEN - İktisatçı- Araştırmacı Köşe Yazarı, Danışman

Konuşmacılar

- Atalay ŞAHİNOĞLU – Nuh Çimento A.Ş., İstanbul Ticaret Odası Eski Başkanı
- Ayhan YAVRUCU – Alarko Holding A.Ş. Genel Koordinatörü
- Dr. İlhami FINDIKÇI – Değer Danışmanlık
- İsmet ABALIOĞLU – Cafer Sadık Abalıoğlu Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

EGE CANSEN

1938 yılında Ankara'da dünyaya geldi. 1961 yılında ODTÜ İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 1966 yılında Pennsylvania U. Wharton School MBA, 1991 yılında ODTÜ Üstün Hizmet Ödülü'nü aldı. Arçelik'de Genel Müdür Yardımcılığı, Koç Holding'te Sanayi İşleri Koordinatörü, Soyer Hafriyat'ta Yönetici, Anadolu Endüstri Holding'te Murahhas Aza, Cansen & Cansen Danışmanlık – Ortak Müdür görevlerinde bulundu.

Medya faaliyetleri arasında; 1983'ten bu yana Hürriyet'te köşe yazarlığı, 1987–1988 TRT 2'de Ayın Ekonomi Yorumculuğu, 2000–2001 Kerem Alkin ve Hurşit Güneş'le Birlikte Cnbc-E'de yorumculuğu, 2001–2004 Arasında NTV'de "Eko-Diyalog" Programı'nda Yorumcu, (Asaf Savaş ve Deniz Gökçe ile birlikte), 2008- 2009 Cnbc-E yorumcu, "Ege&Mahfi" (Mahfi Eğilmez'le birlikte), 2009–2010 Cnbc-E "Şirket Doktoru" (Burçak Önder'le birlikte) bulunmaktadır.

Akademik faaliyetleri arasında ise; 1987–2000 arası, Marmara Üniversitesi'nde "İşletme Ekonomisi" Öğretim Görevlisi olarak görev yapan Cansen; 2001 yılından beri Koç Üniversitesi Mütevelli Heyet Üyesi'dir. 2001 yılında Müsiad, 2002 yılında Bursa Sanayici ve İş Adamları, 2003 yılında ve 2007 yılında Ekonomist Dergisi tarafından ödüller alan Cansen; 2007 yılında Genç Mülkiyeliler Tarafından "Yılın Ekonomi Yorumcusu" seçildi.

Handan Cansen'le, evli Ceylan'ın babasıdır.

ATALAY ŞAHİNOĞLU

NUH ÇİMENTO ŞİRKETLERİ YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Atalay Şahinoğlu, Trabzon'da doğdu. İstanbul Üniversitesi İktisat Bölümü'nü bitirdi. 1962 yılında iş hayatına atılan Şahinoğlu, 1962-1971 yılları arasında Koç Burroughs A.Ş.'de Bölge Müdürü, 1972-1979 yılları arasında Bozkurt Mensucat San. A.Ş., 1980-1985 yılları arasında Kurt Mensucat San. A.Ş. şirketlerinde Müdür olarak görev yaptı. 1985-1987 Hazet Holding Genel Koordinatörü olan Şahinoğlu; 1987-1995 yıllarında kendi şirketini kurdu. (Odak Pzarlama A.Ş., Topkapı Bayiliği'ni yürütmekte). 1995-1999 yılları arasında Toprak Holding İcra Kurulu Başkanlığı yapmış olan Şahinoğlu 1999 yılından beri Nuh Çimento grubu şirketleri Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yapmaktadır. Ayrıca 1995-1999 yılları arasında İstanbul Ticaret Odası Yönetim Kurulu Başkanlığı, 1999-2004 yılları arasında da İstanbul Ticaret Odası Meclis Başkanlığı görevlerinde bulunmuştur.

Oda Yönetiminde yer aldığı uzun yıllar boyunca aktif olarak birçok projelerde imzası bulunan Şahinoğlu, özellikle İstanbul Dünya Ticaret Merkezi, İTO Kadıköy Hizmet Birimi, İTO Kandilli Cemile Sultan Sosyal Tesisleri ve Türkiye'de ilk ve tek örnek olan İTO Dış Ticaret Enstitüsü ve Ticaret Üniversitesi kuruluş çalışmaları gibi büyük projelerin hayata geçirilmesini de sağlamıştır. 1994 yılında Akdeniz Ticaret ve Sanayi Odaları Birliği (ASCAME) Yönetim Kurulu'na seçilen ve muhasip üye olarak görev yapan ilk Türk işadamı ve yöneticisi unvanını da taşımaktadır. Şahinoğlu, bu yoğun çalışmalarının yanında İkitelli'de "TEKSTİL KENT" olarak yapımı tamamlanan S.S. İstanbul Tekstil İmalat ve Satıcıları Toplu İşyeri Yapı Kooperatifi (İSTEK) Başkanlığını ve Büyük Kulüp Yönetim Kurulu Üyeliğini de yürütmektedir. Ayrıca " Nuh Vakfı " Başkanı olup, Vakıf kanalıyla Türk eğitimine ve sağlık sektörüne okul ve sağlık tesisleri yaptırıp ilgili devlet kurumlarına bağışlamak ve muhtaç talebelere burs sağlamak yönünde kapsamlı hizmetler yapılmasına önem vermektedir.

Çeşitli sosyal ve sportif amaçlı derneklere ve kulüplere üye bulunan Atalay Şahinoğlu evli ve iki çocuk babası olup İngilizce bilmektedir.

AYHAN YAVRUCU

ALARKO HOLDİNG A.Ş. GENEL KOORDİNATÖRÜ

25 Haziran 1948 yılında Kayseri, Develi'de doğdu. 1972 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nden mezun oldu. Aynı yıl Maliye Bakanlığı'nda çalışmaya başladı ve 1977 yılına kadar Hesap Uzmanları Kurulu'nda hesap uzmanı olarak çalıştı. 1 Mart 1977 tarihinde geçtiği Alarko Şirketler Topluluğu'nda çeşitli kademelerde görev yapmış olup, halen Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Koordinatör olarak görevine devam etmektedir. İngilizce bilmektedir.
Evli ve iki çocuk sahibidir.

İLHAMİ FINDIKÇI

DEĞER EĞİTİM VE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI ŞİRKETİ YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Dr. İlhami Fındıkçı, 1968 yılında Erzurum'un Horasan ilçesinde doğdu. Ailesi İstanbul'a yerleşti. Yeşilyuva İlkokulu'nu, ardından Küçükçekmece Lisesi'ni bitirdi. İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bölümü'nden dönem birincisi olarak mezun oldu. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Bölümü'nde Yüksek Lisans ("Yöneticilerin Kişilik Özellikleri" - 1990) ve doktora ("Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme" - 1994) yaptı. Burslu olarak gittiği Hertfordshire Üniversitesi'nde (Londra) Doktora Sonrası Çalışma (Post Doctorate) çerçevesinde "Kurum Kültürü" konusunda araştırma yaptı, "Cultural Audit" testinin Türkçe versiyonunu hazırlayarak Aile Şirketlerinde ilk uygulamalarını yaptı. "İnsan Kaynakları Yönetimi", "Eğitim ve Geliştirme" derslerini aldı ve uygulamalara katıldı. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi'nde "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitimi" (Lisans) ve "Yönetim ve Organizasyon" (Master) derslerini verdi.

Yaşadıkça Eğitim Dergisi'nde Yayın Yönetmeni ve Yazı İşleri Müdürlüğü, Kültür Koleji'nde İnsan Kaynakları Merkezi – Ar-Ge Yöneticiliği ve Genel Müdür Yardımcılığı görevlerinde bulunan Fındıkçı'nın, Eroğlu Şirketler Grubu'nda (Colin's – Loft) başladığı Yönetim Kurulu Üyeliği görevi devam etmektedir.

2004 yılında Değer Eğitim ve Yönetim Danışmanlığı Şirketi'ni ardından 2005 yılında Değer Ders Evi'ni kurdu.

Hürriyet gazetesinde insan kaynakları yönetimi konulu (Ekim 1996 – Şubat 1998) haftalık köşe yazıları yazdı. "İnsan Kaynakları Yönetimi" (1998) ve "Bilgi İnsanı" (1999) konulu canlı yayın TV programlarını hazırlayıp sundu.

"Boynuzlu Ak Koyun", "Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme", "İnsan Kaynakları Yönetimi", "Yaşadıkça Eğitim", "Aile Şirketleri" ve "Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik" kitaplarını yazdı. Ayrıca "Eğitimde Nitelik Geliştirme", "Eğitimimize Bakışlar" kitaplarının editörlüğünü, "Takımınızın Yeteneklerini Geliştirme" konulu on kitaptan oluşan dizinin danışmanlığını yaptı. Köşe yazıları dışında yerli ve yabancı dergilerde 150'den fazla makalesi yayımlandı. Başta aile şirketlerinde yönetim olmak üzere, hizmetkâr liderlik, insan kaynakları yönetimi, bilgi toplumu, insani kriz, yönetim geliştirme, kişisel gelişim, eğitim yönetimi, siyasal iletişim ve benzeri konularda yurt içinde ve yurt dışında çok sayıda seminer, konferans ve eğitimler vermektedir.

TÜGİAD (Türkiye Genç İş Adamları Derneği (2004-2006/2006-2008 dönemi Başkan Yardımcılığı) Üyesi, EBD (Eğitim Bilimcileri Derneği) Kurucu Yönetim Kurulu Üyesi, Turkish Society (Londra) Kurucu Yönetim Kurulu Başkanı, Türkiye Yazarlar Birliği, FFI (Family Firm Institute), SHRM (Society Of Human Resource Management) ve Türkiye Kızılay Derneği Beylikdüzü Şubesi Kurucu Yönetim Kurulu Üyesi olan Fındıkçı, halen Değer Eğitim ve Yönetim Danışmanlığı Şirketi'nin Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı, Eroğlu Holding (Colin's-Loft), Mopaş Marketler Birliği Yönetim Kurulu Üyeliği'ni ve birçok kurumda aile şirketi danışmanlığı yapmaktadır. Aynı zamanda İ.Ü. İletişim Fakültesi'nde Öğretim Görevlisi olarak "Siyasal İletişim" dersini vermektedir.

Evli ve dört çocuk babasıdır.

İSMET ABALIOĞLU

CAFER SADIK ABALIOĞLU HOLDING A.Ş. YÖNETIM KURULU BAŞKAN YARDIMCISI

İsmet Abalıoğlu, iş hayatına eğitimine devam ettiği 1966 yılında, babası ve ağabeyi ile birlikte Çırçır Fabrikası'nda başladı. Orta öğrenimini İzmir Türk Koleji'nde, yüksek öğrenimini İzmir İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi'nde tamamladı.

Halen, Dentaş Ambalaj ve Kâğıt San. A.Ş. ve Abalıoğlu Tekstil Sanayi A.Ş.'nin Yönetim Kurulu Başkanı, Cafer Sadık Abalıoğlu Holding A.Ş.'nin, Dentaş Kâğıt Sanayi A.Ş.'nin, Mısır'da bulunan CSA Textile Egypt S.A.E'nin, Romanya'da faaliyet gösteren SC Dentaş Romania S.R.L.'nin, bir İtalyan şirketi ile ortak kurulan Filidea A.Ş.'nin Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısıdır. Ayrıca, Er-Bakır Elektrolitik Bakır Mamulleri A.Ş.'nin Yönetim Kurulu Üyesidir.

Cafer Sadık Abalıoğlu Eğitim ve Kültür Vakfı'nın kurucu üyesi olan İsmet Abalıoğlu, çevre alanında da pek çok çalışmaya öncülük etmiştir. 1996'da kurulan DOÇEV - Doğa ve Çevre Vakfı'nın kurucu başkanı olup, Vakfın Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini sürdürmektedir.

İsmet Abalıoğlu, evli, iki çocuk sahibidir ve İngilizce bilmektedir.

AİLE İŞLETMELERİ: PROFESYONEL YÖNETİME GEÇİŞ, AİLE ANAYASALARI

OTURUMU

1. GÜN, 16 Nisan 2010

Oturum Başkanı:
Ege CANSEN - İktisatçı- Araştırmacı Köşe Yazarı, Danışman

Konuşmacılar

- Atalay ŞAHİNOĞLU – Nuh Çimento A.Ş., İstanbul Ticaret Odası Eski Başkanı
- Ayhan YAVRUCU – Alarko Holding A.Ş. Genel Koordinatörü
- Dr. İlhami FINDIKÇI – Değer Danışmanlık
- İsmet ABALIOĞLU – Cafer Sadık Abalıoğlu Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı



OTURUM BAŞKANI - EGE CANSEN: Bu panelde şöyle bir yöntem izlemeye karar verdim. Eksik olmasın panelist arkadaşlar mümkün mertebe buna uyacaklarını söylediler. Kendilerine teşekkür ederim. Yöntemimiz şudur: Ben oturum başkanı olarak, her panelistten belli soruları cevaplamasını istiyorum. Bu sorular, benim aile işletmelerinde profesyonelliğe geçişle ilgili olarak aklıma takılan hususlardır. Değerli panel üyeleri, bu toplantıya tabii ki hazırlık yapıp geldiler. Ama ben kendilerinden hassaten rica ediyorum, benim sorularıma da açıklamaları içinde cevap versinler. Ben bunu kendim için istiyorum, başkası için istiyorsam namerdim. Eğer sorularıma cevap alırsam, bu toplantıdan en kârlı ben çıkacağım.

9. Cumhurbaşkanımız Süleyman Demirel, "Devlet, ebet müddettir" der. Yani sonsuz ömürlüdür. Ben ilk duyduğumda bunu anlamamıştım. Müebbet diyor zannettim. Müebbet ile müddet aynı şeymiş, kökten geliyor. 'Devlet sonsuz ömürlüdür' demekmiş.

Şirketler için de aynı şeyi söylemek lazım. Aslında şirketler insanlardan bağımsız kişilikleri olan, yani kurucularından bağımsız bir kimliği, şahsiyeti olan, olması gereken organizmalardır. Bunlar da eğer, başlarına bir kaza gelmezse ebet müddet olabilirler.

Size bir hatıramı anlatmak istiyorum. İngilizcede şirketlerin sürekliliği anlatmak için "GOING CONCERN" diye bir tabir vardır. Ben Boğaziçi Üniversitesi'nde bir konuşma yaparken firmalar birer "GOING CONCERN"dür dedim. Öğrencilerden biri hınzırlık olsun diye bana "bunun anlamı BİTMEYEN ENDİŞE mi?" diye bir sordu. Bir bakıma çok yerinde bir soruydu. Bilindiği gibi "CONCERN" hem büyük firma anlamında kullanılan bir kelimedir hem de endişe demektir. Hakikaten de bir yerde doğru söylüyorsun, dedim. Geçekten sahipleri şirketleri hakkında hep bitmeyen bir endişe içindedir. Eğer devletle, şirket arasında bir benzerlik varsa, nasıl her devletin kurucuları tarafından hazırlanan yazılı veya yazılı olmayan bir anayasası varsa, şirketlerin de bir anayasası olmalıdır, denebilir. Devletler ancak anayasaları doğrultusunda kalırlarsa, devamlılık gösterebiliyorlar. Acaba şirketlerin de varlıklarını sürdürebilmeleri için bir anayasaya ihtiyaçları var mı? Bu birinci konunun ilk sorusudur. Bu konuyla ilgili ikinci soru da şudur: Bu anayasa ne zaman yazılmaya başlanmalıdır? Yani kurucuların emekliliği geldiği zaman, artık ben gidiyorum bari bir anayasa yazayım mı demesi lazım? Yoksa kurulmaya başladığı birinci günden itibaren bu anayasayı hem "lisan-ı halle" yani davranışlarla hem de lisan-ı sözle yazmaya başlamalı mıdırlar? Şirketlerin devamlılığı açısından bu faydalı mıdır? Sayın panel üyelerinin yorumlamasını istediğim birinci temel konu budur.

İkinci olarak yorumlanmasını beklediğim konu şudur: Bu panelde profesyonellikten bahsediliyor. Giderek profesyonelleşme veya profesyonel yönetime geçişten söz ediliyor... Yoksa profesyonel yönetime geçiş "zihinleri işgal eden bir kaygının, bir meselesinin" çaresi olarak mı düşünülüyor? Şu mu denmek isteniyor? Kurucu babalar veya patronlar bir gün geliyor, artık firmayı iyi idare edemez hale geliyor. Patron yönetimi, şirketlerde yol tıkanmasına yol açıyor. Dostları da patronlara akıl veriyor. Efendim, profesyonelliğe geçin. O zaman ortaya şu soru çıkıyor. Ne oluyor da patron yönetiminde bir yetersizlik oluşuyor? Yahut şöyle soralım: Hangi hastalığın çaresidir profesyonelliğe geçmek... Bu hastalık ortaya çıkmış veya henüz çıkmamış olabilir. Ama şirketlerin sahiplerine "artık siz profesyonelleşin" diyenler mevcut veya muhtemel bir tehlikenin varlığından eminler. Bu kişiler acaba ne kastediyorlar? Yani şirketin başına ne geleceğinden endişe ediyorlar da, "profesyonelleşme" ilacını yutturmaya çalışıyorlar? İkinci yorum alanı budur.

Üçüncü alan, aile şirketlerinde zaman içinde bir bölünme oluyor ister istemez. Çünkü babaların çocukları oluyor veya kurucular ortak alıyorlar. Ortaklar veya kardeşlerin sayısı diyelim iki veya üç... Derken her kardeşin iki çocuğu oluyor, ikinci nesil, üçüncü nesil, ortaya çıkıyor. Sermaye gücü parçalanıyor, şirketin devamlılığı tehlikeye giriyor. İkinci veya üçüncü neslin kuruculardan bir farkı var, temel bir farkı var. Bunlar zengin çocuğu, yani bunlar kendileri zengin olmuyorlar, bunlar zengin çocuğu olarak doğuyorlar. Belirli bir yaşam seviyesinden hayata başlıyorlar. Hani ağzında gümüş kaşıkla doğdu diye bir değiş vardır İngilizlerde onun gibi bir şey. Bunlar doğuştan zengin, sonradan olma değil. Ben kendi tecrübelerimle de söylüyorum ki ikinci ve üçüncü nesilde lüks yaşam tutkusu çok baskın. Zaten zengin çocuğu oldukları için, bunlar genellikle babalarından fazla para harcıyorlar. Kurucu babalar daha tutumlu. Hatta meşhur bir hikâye vardır. Atalay'la beraber yıllarca çalıştığımız Koç Grubu'nda Rahmi Koç tekne yaptırmaya başlamış. Vehbi Bey'e gidiyorlar diyorlar ki haberiniz var mı oğlunuz kendine yat yaptırıyor. Öyle mi diye hayret etmiş? Sormuşlar, sizin hayatta hiç yatınız oldu mu? Yok, demiş. Pekiyi ama oğlunuzun oluyor. Vehbi Bey cevap vermiş. Normal, çünkü onun babası zengin.

ATALAY ŞAHİNOĞLU: O Vehbi Koç'un oğlu demiş.

OTURUM BAŞKANI - EGE CANSEN: Atalay daha iyi hatırlıyor. O Vehbi Koç'un oğlu demiş. O yat yaptırır. Bilinsin ki; kurucu babalarla kurucuların evlatları arasında müthiş yaşam tarzı farkı vardır. Acaba ikinci nesil arasında yaşanan "iktidarı ele geçirme" kavgaları, şirketin yönetimi bende olsun, tamamı olmazsa bir kısmı olsun pazarlıkları veya şirketleri bölüşelim, ben de bir şeye baş olayım münakaşalarının kaynağı ne? Adamlar görüyor ki; her şirkette bir tane "tepe bir koltuk" var. Beş tane adam var, bir koltuğa beş adam kucak kucağa oturamaz. Bari diyorlar ki küçük olsun benim olsun, 5'e bölelim, 4'e bölelim. Acaba ikinci nesil bu bölünmeyi niye istiyor? Bu çocukların başa geçme arzusu, "müthiş yaratıcı fikirlerim var, bunları hayata geçireceğim, beni tutmayın"dan mı geliyor? Yoksa ancak tepede otursam, istediğim hayatı, o yüksek seviyeli hayatı sürdürebilirim fikrinden mi kaynaklanıyor? Muhtemelen ikincisidir. Çünkü başa geçenler, şirket imkânlarından daha fazla faydalanıyor. Şirket kasasından kendi ceplerine alttan borular döşeyerek gelir ve servet aktarabiliyorlar. Soru şu: Bu hastalığa çare olarak da şirketin anayasasında ikinci ve üçüncü nesle bir gelir garantisi sistemi kurulabilir mi ki bunlar kendilerine gelir temin etmek için kavga etmesinler.

Buyurun Atalay Bey.

ATALAY ŞAHİNOĞLU: Ege Cansen'in yönetici olduğu toplantıda konuşmacı olmak o kadar kolay değildir.

Gördüğünüz gibi geldi ve daha işin başında konuşmacıların kendince hazırladığı dört soruya cevap verecek şekilde sunum yapmalarını istedi. Hâlbuki herkes konuşmasını daha önce hazırlamıştı. Bereket ki; konuşmacılar konuların çok içinde ve de çok usta kişiler... Ben beceremesem de, onlar konuşmaları içine bu dört sorunun cevabını monte ederler. Koç Topluluğu'nda aynı dönemlerde yöneticilik ve arkadaşlık ilişkisi içinde olduğumuz Cansen'in kariyeri onun bugünkü toplantıyı da değişik bir yapı içinde sürdürmesini uygun kılmaktadır. Umarım Ege Bey bu kıyağımı unutmaz...

Mikrofonu elime mi alayım?



OTURUM BAŞKANI - EGE CANSEN: Yok, yakın tut şöyle.

ATALAY ŞAHİNOĞLU: Değerli izleyiciler; ben konuşma metnimi hazırlayıp, onu izleyiciler karşısında okuyarak konuşmayı pek beceremem, bugün de böyle olacak, cümlelerimde bazı tatsızlıklar olacaksa da ben yine spontane sistemim içinde sizlere hitap edeceğim.

Konusu Aile işletmeleri - Profesyonel Yönetime Geçiş ve Aile Anayasaları olan bu toplantıda ben konuşmamda kurumlaşma sistemi içinde profesyonel yönetime geçişe örnek olarak iki şirket grubundaki uygulamalardan bahsedeceğim.

Bunların ikisi de içinde yaşadığım ve de yaşamakta olduğum şirket gruplarıdır. Örnek alacağım gruplardan birincisi Koç Holding'tir.

Tesadüfen bu örneğimde iki de şahit var. Biri sayın başkan Ege Cansen diğeri de aranızda oturduğunu gördüğüm Erdal Dumanlı kardeşim... Çünkü onlar da aynı camiada yaşadılar.

Kim ne derse desin, bence Türkiye'de kurumsallaşma ve profesyonel yönetime geçmede gösterdiği başarı ve aldığı mesafe ile en öndeki topluluk Koç Holding'tir. Bunun arkasından gelen büyük gruplar ve de işlerinin ömrünü uzatmak isteyen daha küçük grup ve şirketler uzun - kısa mesafeler alarak, bu yolda ilerlemeye başlamışlardır.

Ben Koç Topluluğu'nda 1962 yılından itibaren 25 yıl hem standart bir çalışan hem de yönetici olarak bulundum.

Çalıştığım süre boyunca rahmetli Vehbi Koç'un kendisinden sonra Koç grubunun hem ayakta kalabilmesi, hem de ileri gidebilmesi için gösterdiği gayreti yaşamış bir kişiyim. Diğer misalim de benim şu anda içinde bulunduğum "Nuh Grubu"dur.

Öncelikle şunu belirtmekte yarar var ki; şirketler ya bir ailenin sahip olduğu bir yapıya sahiptir ya da kuruluşunda birden fazla aile ortaklığı bulunmaktadır.

Koç Holding hisse ekseriyeti bir aileye ait örnek, "Nuh Grubu" ise çok ortaklı bir kuruluş yapısına sahip diğer bir örneğimdir.

Değerli izleyiciler; yukarıdaki giriş ifadelerimden sonra şirketlerin ömrünü uzatmaya yönelik şartların ana unsuru olan ve tarifi yapıldıktan sonra uygulamasının kurumlaşma ve profesyonel yönetime geçiş sürecini başlatıp geliştiren "Aile Anayasası" kavramına geçip, onun kendimce tarifini yapmak istiyorum.

Ben bunu yaparken de sayın başkanın ortaya attığı dört sorunun da üçüne cevap vermiş olacağım. Diğerini de konuşmanın içine sıkıştırmış olurum.

Bilindiği gibi şirketler bir veya birden fazla insanın; ekmek parasını kazanmak için, tespit ettikleri yatırım konusuna göre kurup, gece - gündüz çalışıp, büyük fedakârlıklara katlanarak geliştirdikleri bir eserdir. Seneler geçtikçe, çocuklar, torunlar oluyor, aile genişliyor, kurucular yaşlanıyor, şirket de başarı ölçüsü çerçevesinde büyüyüp, genişliyor. Gelişme oldukça, işin yaşı ilerlemiş sahibini "acaba işin yarını ne olacak?" endişesi sarıyor. Ege Bey gayet güzel söyledi, müteşebbis kişi işe başlarken muhtemeldir ki fakirdi, en azından zengin değildi. Ancak çocuklar ve torunların hemen hepsi zengin çocukları olarak, yokluk nedir görmedikleri için babaları veya dedeleri gibi fedakârca çalışıp işin daha ileri gitmesini sağlamakta zorlanırlar, ayrıca adetleri arttığı için işin içinde oldukları ölçüde aralarında kıskanmalar, zıtlaşmalar başlar.

İşte işinin olduğunca uzun ömürlü olması için çareler arayan iş sahipleri bunları düşünerek ve başlarına geldikçe yaşayarak, şirketin yarınlarında yönetim sorunlarının olmaması veya en az seviyede olmasını sağlamak üzere bir "Aile Anayasası" oluştururlar.

Bu anayasanın açıklamalı tarifini ben şöyle yapıyorum: *"Kurucu veya kurucularının başarı öyküleri sonucunda muayyen bir seviyeye gelen aile şirketlerinin; yaşamalarını ve gelişmelerini bir insan ömründen bağımsız kılıp, hedeflerini gerçekleştirmede ve gelişmelerini sağlamakta sürekliliği yakalamaları için, ilgili aile ve ailelerin veya şirketi başarıya ulaştıran yetkililerin hayatta ve güçlü iken; yönetim devri başta olmak üzere, şirketin ana değerleri, felsefesi ve yönetim prensiplerini kendi iradeleri ile tarif etmeleri ve öncelikle kendilerinin uymaları gerekli kurallar"* metnine aile şirketi anayasası denir.

Bu benim tarifimdir. Ekonomistler, profesörler, değişik kişiler değişik tarifler yapabilirler. Benim tarifim; ekonomi, işletme bilgim ve tecrübelerim sonucunda böyle ifade edilmiştir. Şimdi bu anayasada ne gibi maddeler olur. Yine bence;

- Hisselerin sahip olunma şekli ve el değiştirme prosedürü
- Halka açık olmayan şirketlerde hisselerin değerlendirilmesi
- Aile konseyi oluşturulması
- Konsey üyelerinin rolleri ve kazançları
- Şirketin yönetim biçimi
- Makamlara kimlerin nasıl seçileceği
- Patron, profesyonel yönetim tarzının açıkça belirlenip yetkilerin ve sorumluların tayini
- Makamlararası iletişim kuralları, iletişimde gizlilik politikaları
- Aile bireylerinin şirket kadrolarında yer alıp almayacağı, alacaksa uygulama kuralları
- Aile fertlerinden şirkette çalışanlarla çalışmayanlar arasındaki ücret farklılıkları
- Aile bireylerinin ve akrabalarının şirketle ticaret ilişkilerinin olup olmayacağı, olacaksa riayet edilmesi gerekli kurallar... (Yani aile fertlerinin şirketin ürettiği malların satışını yapıp yapamayacağı, bayilik kurup kuramayacağı veya şirkete direkt veya endirekt yollarla mal satıp satamayacağı)
- Ortaklar arasındaki etik kurallar

Listeyi uzatmak mümkünse de belli başlıları bunlar olup, bu konularda kuralların konması ve uygulanmasındaki başarı ölçüsünde şirketlerin sorunsuz yönetilmesi ve ömürlerinin uzun olması sağlanabilecektir.

Bence bir şirketin yaşam süresi için, bu şirketi başarıya götüren kişi veya kişilerin yukarıda bahsettiğim hususlarda uygulanacak kuralları kesinlikle koymuş olması lazımdır. En önemlisi koydukları bu kurallara öncelikle kendilerinin uyması gereklidir.

Ben Vehbi Bey'den şu cümleleri duymuşumdur "Bir şirketimin genel müdürüyle tepedeki patron olarak konuşup, ona bir şeyler sorarak şirketin gidişatını ondan öğrenmek için burnum sızlar, ama yapamam" demiştir. "Niye? Çünkü kurumlaşmak yolunda kadrolar kurmuşum. O genel müdürle benim aramda başka yöneticiler var, koordinatörler v.s var..."

Diyelim ki Arçelik'in genel müdürüyle, konuşmayı, onunla iş üzerine dertleşmeyi, ona kendince birtakım sorular sorup şirketin havasını, gidişini, yarınını ondan öğrenmeyi o kadar istiyor ki...

Ancak yapamıyorum, diyor. Niye? Çünkü Arçelik'in genel müdürüyle onun arasında o günkü organizasyon yapısı içinde çeşitli kademeler var. Şimdi patron; bunları atlar da gidip genel müdürle direkt olarak ve onlardan habersiz konuşursa onların otoritesi ciddi zafiyete uğrar, çeşitli sorunlar doğar. İşte Koç Holding bugün başarılı bir profesyonel yönetime sahip ise bunun ana sebebi; şirketi kurup muvaffak olarak geliştiren insanın, şirketlerinin yarınları için yönetimle ilgili kuralları koyması ve de buna önce kendisinin uymasındandır.

Vehbi Koç'un torunları eğitimlerini tamamladıktan sonra şirketlere staj yapar gibi gönderilirdi. Ancak yöneticilere şunlar tavsiye edildi. "Bu çocuklar başında olduğunuz şirkete stajyer olarak çalışmak için size gönderilecekler. Siz onları standart kurallarınıza göre işe alacaksınız ve yine aynı kurallara göre çalıştıracaksınız. Hiçbir özel muamele yapmayacaksınız, kendilerinden şikâyet ediliyorsa; diğer çalışanlara uyguladığınız kuralları uygulayacak, gerekiyorsa, işine son vereceksiniz."

Şimdi birkaç cümle de ikinci örneğim olan çok ortakla kurulmuş bir şirkette kurumlaşma yolundaki gelişmelere değinip konuşmamı sonlandırayım.

Kuruluş esnasında, üç kişilik müteşebbis bir heyet çıkıyor, ortak bir fabrika kurmaya kalkıyor. Sermayelerini toplayıp, işe koyuluyorlar. İnsanların biri inşaat işleri ile uğraşıp, şantiyede yatıp kalkıyor, diğeri para bulmaya, kredi almaya çalışıyor, yetmeyince yeni ortak arayışına giriliyor; ortak adedi on ikiye ulaşıyor. Herkes kendisinden bekleneni yerine getiriyor. Bir taraftan da işi yürütecek bilgiye sahip kişinin peşine düşülüyor. O da bulunuyor. Kadrolar oluşturuluyor, yatırım tamamlanıyor. Satışlara başlanıyor, ailelerin okumuş çocuklarından bazıları işe alınıyor. Bir kısım aile fertlerine bayilikler veriliyor.

Buraya kadar her şey iyi, güzel... Ancak zaman ilerledikçe ortakların eğitimini tamamlayan çocukları için iş talebi artıyor. İşte çalışan ortak çocukları ve diğer çalışanlar arasında sorunlar başlıyor.

Bayilik yapan aile fertlerinin ticari kuralları hiçe sayması hatta ticari batışların olması gibi sorunlar şirketin yönetiminde önemli problemler doğuruyor.

Daha sonradan yönetim kurullarının oluşturulmasından, başkanlık seçimi konularına kadar çeşitli zorluklara göğüs geriliyor.

Bütün bu gelişmeler sonucunda müessesenin kurumlaşmasının gerekliği ortaya çıkıyor. Aile çocuklarının müessesede çalışması, aile bireylerinin grup şirketleriyle devamlılık arz edecek tarzda ticari ilişki kurmaları yasaklanıyor. Yani bir anlamda "Aile Anayasası" oluşturulmaya başlanıyor.

Böylece çok önemli sorunların ortadan kalkması sağlanıyor. Bunlara paralel olarak da grubun organizasyonu daha kurumsal bir yapıya dönüştürülüyor.

Bütün bu çalışmalar ileriye doğru profesyonel kadroların önemini artırıyor ve gelişmelerin aksaklıklar giderilerek olgunlaşmasına gayret ediliyor. İşte bu da "Nuh Grubu" kurumlaşma ve profesyonelliğe geçiş sürecini oluşturan ikinci örneğimdir.

Benim tespitlerim arasında önemli bir husus da aile şirketlerinde kurumlaşma üzerine yaptırılan çalışmaların uygulamaya geçirilişi ile ilgilidir.

Kurumlaşma isteğine paralel olarak yaptırılan incelemeler ve sonunda yazılı hale getirilip, şirket yönetimine intikal ettirilen raporların tatbikata geçirilmesi kolay olmuyor yönündeki tespitlerimdir.

Bu hususta etkili ve yetkili olan kişi öncelikle kendi gücünü kolaylıkla devretmek istemiyor. Böyle olunca da yazılan onca rapor bir metin olmaktan ileri bir mana ifade etmiyor.

Ancak sorunlar arttıkça ve de uygun şartlar geliştikçe yaşanarak ve inanarak kademe kademe kurumlaşma aşamasına başlayanlar, yani geçişi yaşayarak, görerek, inanarak sağlayanlar bu konuda daha kolay yol alabiliyor.

Böylece oluşan kurumlaşma uygulamaları belki daha uzun bir zaman harcanmasına sebep oluyorsa da; başarıya ulaşma şansı daha çok oluyor.

Saygılarımla... (Alkışlar)

OTURUM BAŞKANI - EGE CANSEN: Efendim, Atalay Bey'e çok teşekkür ediyorum. Bize bire bir laboratuar örnekleri sundu, bu çok önemli bir şey. İçinde bir miktar hayali kısımlar vardı. Ama yüzde 90'ı somuttu.

ATALAY ŞAHİNOĞLU: Neyse, hesabını sorarım...

OTURUM BAŞKANI - EGE CANSEN: Şimdi ben İshak Bey'e işleri nasıl yönetiyoruz dedikçe o bana, biz de Ayhan Yavrucu var, işleri o yönetiyor diyordu.

Şimdi sıra sizde Ayhan Bey... Hakikaten öyle mi yani, İshak Bey'i karıştırmıyor musunuz işlere?

AYHAN YAVRUCU: Öyle diyorsa öyledir...

OTURUM BAŞKANI - EGE CANSEN: Öyledir peki. Benim suallere de bu arada cevap alabilirsem.

AYHAN YAVRUCU: Tabi tabi... Şimdi efendim, bir kere böyle bir sempozyumu düzenleyen Kültür Üniversitesi'ne ve Tamer Hoca'ya ben çok teşekkür etmek istiyorum.

Akşamın bu saatinde aile işletmeleri anlatımı da ne kadar kabul görür, onu da bilmiyorum ama, yine de 2007 yılında yapılan bir araştırmada dünyadaki şirketlerin aşağı-yukarı yüzde 76'sı aile işletmesiymiş. 1000 en büyük şirketin de aşağı-yukarı üçte biri aile işletmesiymiş... Onun için günlük hayatımızın bu kadar içine giren, ekonomik hayatı bu kadar önemli şekilde etkileyen aile işletmelerinde aşağı yukarı ben de 33 yıldır muhtelif kademelerde çalışıyorum. Ege Bey'in dediği kadar değil, yani İshak Bey öyle söylüyorsa da tabii ben yönetmiyorum. İyi bir ekibimiz var, bu ekip yönetiyor... Ben de orada eşitler arasında birinciyim, o kadar. Yani hasbelkader oraya ben gelmişim, benden önce çok değerli ağabeylerimiz vardı, bizden sonra da başkaları gelecek.

Fakat burada esas olan felsefe şudur: Ege Bey'in de başta sorduğu hakikaten bu şirketlerin bir felsefesinin ve bu felsefeye dayalı bir anayasasının olması gerekir. Neden önemli? Şunun için önemli: Kurucuların kendine göre bir değerler sistematiği, kendilerine göre bir kültürü var. Ve bu değer sistematiği ve kültür içerisinde bir iş yapma yöntemleri var. Şimdi servetin yaratıcısı onlar olduğu için, bu şirketin geleceğini de düşünmek onların görevidir. Bana sorarsanız kurucunun birinci görevi, şirketin geleceğini, yani yarattığı değerin gelecek nesillere veya gelecek kuşaklara akışının nasıl bir prosedür içerisinde olması gerektiğini belirlemesi gerekir. O nedenle kurucunun şirket anayasasını belirlemesi veya orada kendinden sonra gelen nesillerin, kendi aralarındaki ilişkileri, şirketle ilişkileri, şirketteki yönetim yapısının, yönetim kurulunun, profesyonel organizasyonun nasıl oluşacağını, usullerin, sistemlerin nasıl teşekkül edip işleyeceğini düşünmesi, danışması... Bunların hepsine kendisinin bilgisi yetmez, yetmesi de gerekmez zaten. Bunun dışarıda ciddi şekilde araştırmasını, incelemesini yapan uzmanlar var, müşavirler var, danışmanlar var. Buradan alıp bu oyunu oynaması gerekir.



Ben şirkete 1977'nin başında geldim. Tamer Hoca da hatırlayacaklar. O zamanlar 1977'nin başında geldiğimde bu şirkette bu konuşuluyordu. Yani gerek Üzeyir Bey, Allah rahmet eylesin, gerek İshak Bey, bizden sonraki yönetim tarzının ne olması gerekir, neleri nasıl düzenlememiz gerekiri o günlerde konuşuyorlardı ve bu konu uzmanlar seviyesinde tartışılıyordu. Gerek şirketin anayasası, gerekse şirketin profesyonel bir yönetime geçiş şekli konuşuluyordu ve bunun üzerinde de çok ciddi mesai sarf ediliyordu.

Ege Bey'in sorduğu soru, bu gerek nereden doğuyor? Bu gerek şuradan doğuyor benim kişisel kanım: Bir; bir bakkal dükkânını bakkal yönetir, çünkü o biliyor. Satın almayı da o yapar, satışı da o yapar, rafların düzenlemesini de o yapar, defterini de tutar, borçlu-alacaklı her şeyini bilir. Ama işletme büyüdüğünde artık bir bakkal ölçeğinin ötesine çıkar. Bakkal ne kadar becerikli olursa olsun hipermarkete döndüğünde artık reyonları ayırmak, satın almayı, finansmanı, muhasebeyi, pazarlamayı, hepsini ayırmak, personel seçimini ayırmak ve bunlar için bir organizasyon kurmak zorunda... Bütün bu organizasyonu da kendi ve çocuklarıyla yürütmesi mümkün olamayacağına göre demek ki bunun için bir kere profesyonel bir yönetime doğru, yani usuller, prosedürler, süreçler dediğimiz bir esasa doğru geçmesi gerekir.

İkincisi; kurucuların gerçekten tırnaklarıyla kazıyarak biriktirdikleri serveti harcamaları çok zor... Kazanmayı bilenin, kazanmanın güçlüklerini bilenin harcaması çok zor. O nedenle ikinci nesle doğru, hatta kuzenler dediğimiz üçüncü nesle doğru geçerken harcama güdüsü ve saiki artıyor. Neden artıyor? Bir kere onların bulunduğu sosyal statü nedeniyle artıyor. İşte bu bilmem kimin oğlu, kimin kızı... Toplumun ona biçtiği bir statü var. Onun şöyle bir arabası olması gerekir, böyle bir teknesi olması gerekir, böyle bir uçağı olması gerekir. Bir kere toplum böyle bir statü veriyor ve o toplum ondan bazı davranış modellerini ve yaşam biçimlerini bekliyor. O da ister istemez o çevreden etkilenip bir şekilde buna cevap vermek zorunda... Demek ki onun o harcama arzusunu sınırlamak gerekiyor. Onun o harcama arzusuna bir sınır getirmeniz, onu belli şekilde tariflememiz gerekir. Yani servetin sahibi 'ben bunu istediğim gibi harcarım' diyememeli. Ona konan kurallarla ancak o kural ve bütçeler, yani şirketin

hissedarlarının da, yönetimde bulunan hissedarlarının da yıllık bir harcama bütçesi olmalı, o bütçenin dışına kesinlikle çıkmamalı.

Üçüncüsü; bilginin giderek artık büyük bir hızla eskiyor, aşınıyor olması. Yani artık bu globalleşme dediğimiz efsane ile zaman ve mekân kavramları ortadan kalktı. Bu aynı zamanda bilgilerin de süratle aşınmasına yol açtı. Bu kadar komplike, bu kadar riske edilmiş bir dünyada artık kurucunun ne gücünün, ne zamanının, ne de aklının bu işlere yetmesi mümkün değil... Onun için birtakım görevleri, birtakım fonksiyonları birileriyle paylaşmak zorunda... O paylaşım içerisinde de ister istemez profesyonel yönetime doğru gitmek zorunda... Eğer dünya ölçeğinde bir şirket olmak ve dünya ölçeğinde rekabet etmek istiyorsa... Dolayısıyla, bütün bu kaygıları bir araya getirdiğimizde tabi bir de bunun yanında şirketin geleceğini belirli hale getirmek, ölümsüzleştirmek arzusu...

Ben hatırlıyorum İshak Bey 1990'lı yılların başında bir yazı yazmıştı, "lüzumsuz olabilmek" diye... Yani buradaki esas hedef şuydu: Şirketin günlük kararlarının alınmasında bana ihtiyacın olmaması... Çünkü orada diyor ki, bu mezarlıklar vazgeçilmez adamlarla dolu ve insanlar vazgeçilmez olduğu halde ölmüşler ama dünya hep ileriye gidiyor hiç de geriye gitmiyor. Demek ki vazgeçilmez diye birisi yok. Yani kurucululardan da vazgeçiliyor, nitekim de vazgeçiliyor, başka çare yok. Çünkü ölüm denen akıbetten kurtulamıyorsunuz ve mutlaka bir şekilde tecelli ediyor. O zaman demek ki sağlığında bu işi yapmak lazım...

Kurucuda şöyle bir imaj var genelde baktığımızda: Ben her şeyi bilirim, en iyi ben yaparım, çünkü bu şirketi ben yarattım, dolayısıyla bunu en iyi şekilde götürecek adam da benim, benden sonrakiler götüremez. Kurucu eğer bu hesaplaşmayı kendi içinde yapar, kendi egolarını bir kenara atar, kendini lüzumsuz bir adam haline getirirse profesyonelliğin bana sorarsanız en temel faktörü ortaya çıkmış demektir. Çünkü fikir platformunda bunu çözemezseniz, uygulama platformunda asla çözemezsiniz. İlk önce kurucunun kendisinin çok da vazgeçilmeyecek bir insan olmadığına kendisini inandırması gerekiyor ve çocuklarını da bu yönde eğitmesi gerekiyor. Yani çocukları da bu yönde eğitmediği takdirde ikinci nesle sahip olmanız, onu yönlendirmeniz mümkün değil. Profesyonel bir ikinci nesil yönetemezsin, ikinci nesli yönetecek olan onların babalarıdır, yani bu şirketleri kuran insanlardır. Bu şirketleri kuran insanların çocuklarına bu kültürü, bu değerler sistematiğini vermesi gerekir. Bu kültür ve değerler sistematiğini vermediği takdirde o toplumun da -çok af edersiniz, argo tabiriyle- gaza getirmesiyle o çocukları tutmanız mümkün değil.

O çocukların yaşamını belli kurallarla, belli standartlarla daha babalarının sağlığında belirlemeleri gerekir. Bundan eğer düzenli bir biçimde bir aile ortamında, yani aile işletmesi ortamında babanın yaşamıyla aynen bunu tutamazsınız ama babanın yaşamının bir kademe üstü, yoksa 4-5 kademe daha üstüne taşıyacak şekilde şirketin mal varlığını harcamaya yönelik bir hale gelirse onun içinden çıkamazsınız. Onun için babalar sağlığında çocukları için de bir bütçe yapacaklar, bu kaçınılmaz... Ve çocuklar kesinlikle şirketin parasına dokunmayacaklar, onu bütçe içerisinde harcayacaklar. Yani şirketin yatırımlara gidecek, işletme sermayesine gidecek kaynaklarını herhangi bir şekilde çocuklara aktarma mekanizması açık bırakılırsa o şirketlerin yaşaması mümkün değil. Çünkü yaşamanın sınırı yok. Yani lüks yaşamı siz birilerine göre başka bir şekilde tarif edersiniz, bir başkasına başka şekilde tarif edersiniz. Dolayısıyla o limiti de bir bütçeleme fonksiyonu içerisinde çok iyi tanımlamak gerekir. Ve çocukları, tabi bu üçüncü nesil kuzenler dediğimiz aşamada tutabilir misiniz ona çok emin değilim, onu bilmiyorum. Ama çocuklar aşamasında bunu tutmak mümkün, biz bunu Alarko'da tuttuk, becerdik ve bugün çocukların şirketle ilişkileri gayet iyi tanımlanmıştır, profesyonellerin onlarla ilişkileri tanımlanmıştır, aile içerisindeki ilişkiler tanımlanmıştır. Onların harcayacağı bütçeler tanımlanmıştır, onun dışında da harcama yapamazlar. Dolayısıyla, şirket yarattığı fonların önemli bir kısmını kendi yatırımlarına aktarmak

ve yatırımlarını devam ettirmek yolunda ilerler. Herkesin görevi bellidir. Ve insanlar o kültür içerisinde ona gerekli saygıyı gösterirlerse sistemin işlememesi, sistemin şirketi geleceğe daha sağlıklı ve güvenli bir biçimde götürmemesi için ben hiçbir neden görmüyorum.

Bir başka faktör, bu aile şirketlerinin daha kurumsallaşma aşamasına geçmesinde etki edecek önemli bir faktör, halka açılmak... Bir kere halka açılmanın çok ciddi bir disiplin getirdiği kesin. Gerek muhasebe kurallarında, gerek yönetim kurullarında, gerek denetim kurullarında, gerekse hesap verilebilirlikte... Bir insan hem karar veren, hem de hesap soran konumunda olamaz. Karar verip sorumluluk üstlenen kişinin hesap veriyor olması gerekir, birinin de hesap alması gerekir. Eğer patron işin başındaysa kararı veren, hesabı soran da kendi olacağı için yaptığı işlerin hepsi düzgündür ve hepsi mükemmeldir, dolayısıyla yanlış olamaz. O hiçbir hesap verilirliğin olmadığı bir yerde de doğru sonucun ortaya çıkması, hele hele bugünün bu kadar karışık dünyasında mümkün değil. Onun için yetki verdiğiniz insanlar karar alma gücüne sahip demektir, sorumluluğu var demektir, hesap verebilirliği ve verme mecburiyeti vardır. Birisinin de hesap alması gerekir. O zaman onu da alacak olan şirketin hissedarları, kurucularıdır. Yönetim Kurulları da yalnız tamamen kendilerinden oluşan ünitelerle, kendilerinden oluşan birliklerden teşekkül etmemeli, dışarıdan başkalarıyla, konularında kendi alanlarında uzman kişilerle desteklenmeli ve onların görüşlerini de almak suretiyle bir yönetim kurulu oluşturulmalıdır. Bu, hem çalışanlara güven verir, hem hissedarlara güven verir, hem de dışarıdan şirkete bakanlara, şirketin uzun ömürlü olması açısından güven verir. Ve şirketlerin, aile şirketi dediğimiz ünitelerin daha uzun ömürlü, daha sağlıklı olmasını sağlayacak bir yapılanmayı getirir diye düşünüyorum.

Başkanım tamam mı, devam mı efendim?

OTURUM BAŞKANI - EGE CANSEN: Tamamdır efendim.

AYHAN YAVRUCU: Çok teşekkür ediyorum. (Alkışlar)

OTURUM BAŞKANI - EGE CANSEN: Ayhan Bey'e çok teşekkür ediyorum.

Alarko, hakikaten çok başarılı bir şirkettir. Gerek Allah rahmet eylesin Üzeyir Bey, dostumuz, ağabeyimiz, gerek İshak Bey, çok enteresan insanlardır. Benim de zaman zaman temasım olmuştur. Üzeyir Bey maalesef aramızda yok, hakikaten profesyonelleşmenin çok iyi olduğu kuruluşlardan biridir Alarko... Gözlemime göre, çok yukarı bir noktada profesyonelleşme olan bir şirkettir.

Şimdi efendim sıra Değer Danışmanlık'tan İlhami Bey'de...

DR. İLHAMİ FINDIKÇI: Efendim, öncelikle hepinize en derin saygılarımı sunmak istiyorum.

Şu anda, kendimi iki imtihanda hissediyorum. Bir tanesi, yetişmemizde katkısı, etkisi olan hocalarımın burada olmasıdır. Onları gördüğüm andan itibaren "eyvah" dedim, bir jüri daha... Mastırda, doktorada yetmedi, şimdi bir tane de burada. Bir de sayın oturum yöneticimizin tarzı gereği panelistlere soruları var, ikinci bir imtihan bu...

İki günlük ve geleneksel hale gelen böyle bir kongrede konuşuyor olmaktan dolayı mutluyum, öncelikle onu arz etmek isterim. Ama biz geliyoruz, konuşuyoruz, dinliyoruz, sonra gidiyoruz. Bu hazırlık aşamasını da bir parça izleyen birisi olarak, çok yoğun bir çabayla buraya gelindiğini bilmekteyim. Dolayısıyla, geçmişte de önemli bir süre mensubu olduğum Kültür ailesini ve bu organizasyonu yapan tüm hocalarımızı, arkadaşlarımızı tebrik etmek istiyorum işin başında...



Konuşma için hazırlık yaparken şunu düşündüm, acaba ne söylesem yararlı olur? Akademisyenlerin fazla olmasına karşın iş adamlarının daha ağırlıklı olarak bulunacağını düşünüyor idim. Sanki akademisyen fazla var gibi görünüyor. Ama doğrusu çok da söylenenler oldu, hemen her şey de söylendi. Uygulama itibariyle yaptıklarımızı paylaşarak daha faydalı olabileceğimi düşündüm.

Efendim, benim iş yaşamım, mastır ve doktora sürecim Kültür Koleji'nde geçti. Oradan Genel Müdür Yardımcısı iken ayrıldım. Ayrıldığımda iki seçeneğim vardı, ya kendim bir danışmanlık şirketi kuracaktım veya bir büyük işletmede çalışacaktım. Aynı zamanda akrabası olduğum bir tekstil işletmesinde, Eroğlu Grubu'nda (o zaman grup idi, şimdi holding oldu) çalışmaya başladım. 14 yıldır beraberiz. Bu 14 yılın 10 yılı fiilen işin hemen her aşamasında bulunarak geçti. Bir danışmanlık şirketi olan Değer Danışmanlık'ı kurduk. Ve bendeniz o danışmanlık şirketinin başındayım, ama aynı zamanda da Eroğlu Holding'de Yönetim Kurulu Üyesiyim. Dünya üzerinde 8.000 çalışanı var. Holding tekstil yanında inşaat işinde de işlev gösteriyor.

Efendim, klasik bir aile şirketi modeline baktığımız zaman gelişim süreci genellikle aynıdır. Genellikle kır kökenli bir aileden olup büyük şehre göç etmiş olan, arkasından burada bu ailenin içindeki fertlerden özellikli olan (buna müsaade ederseniz deli diyelim), bir deliliği olan, az zamanda çok şey yapmak isteyen, ortalama bir insana göre biraz daha derin olan, herkes belirli saatler içinde çalışıyorken saat mefhumu dinlemeden çokça çalışmayı bir yaşam şekli olarak gören, aile içindeki bir kişilikten bahsediyoruz... Bu genellikle kurucu oluyor. Kurucu olmak zorunda hissediyor kendisini, çünkü kişilik olarak başarı güdüsü çok yüksek. Farklı, değişik, renkli bir kişiliktir. Aslında bu kişilere çok ihtiyaç olmasına rağmen bunlar maalesef az bulunuyorlar. Şimdi belki biz kurucu diye eleştiriyor olabiliriz ancak ailelerin, işletmelerin, devletlerin bu tür "delilere", yani farklılara ihtiyacı var, öncelikle bu tespiti yapmamızda fayda var.

Danışmanlık yaptığımız ve takriben 100 ila 700 milyon dolar cirosu olan işletmeler (aşağı yukarı 30 işletme oldu bugüne kadar), genellikle birinci kuşak, sıfırdan sıkıntıdan, yokluktan geliyor, sırtında iş taşımaktan geliyor ve kurucu oluyorlar. Bunlar çok küçük deneyimlerinden sonra hemen kendi işlerini yapıyorlar. Eğer tekstil sektöründe ise 5-6 makineyle kendi atölyesini kuruyor, hizmet işletmesiyse hemen kendi tezgâhını kurmaya çalışıyor. Hâsılı kelam az zamanda çok iş yaparlar. Atalay Bey çok güzel söyledi, ilk başlarda muhasebesini, üretimini, pazarlamasını, her işini kendi yapmak suretiyle işletmeyi -ki o zaman onun gözünde işletme değil- kısa zamanda bir yere getiriyor. Getiriyor ama bir süre sonra yetmemeye başlıyor. Çünkü iş büyüyor. O bakkal, Sayın Yavrucu'nun söylediği artık hipermarket oluyor. Burada yeni insanlara ihtiyaç var. Peki, siz şimdi tırnaklarınızla bir iş yaptınız, kurdunuz, bir yere

getirdiniz, kimleri alacaksınız? Sokaktan gidip insanları davet etmek yerine, eğer babaysanız çocuklarınıza, ağabeyseniz kardeşlerinize, amca çocuklarına ihtiyaç oluyor.

Ben bir işletmeye gitmiştim, iş sahibi, tek kişiydi ailede... Sonra iş yerinde çalışanlara şöyle bir baktık, yüzde 50'sinden fazlası Tokatlı, işletme sahibi Tokatlıydı. Yani kimse yoksa memleketlim diyorsunuz ve içeriyi dolduruyorsunuz. Şimdi burada sıkıntı başlıyor. Neden? Çünkü biz tasvir ettik, bir deli kişilik var başta. Bu deli kişiliğin özellikleri var ve ortalamanın üzerinde birtakım özellikler bunlar. İşte onun yanına aldığı ve yardımını arzu ettiği kişilikler, aileden çeşitli yakınlıklar düzeyinde farklı kişiler; IQ'ları farklı, EQ'ları farklı, hayattan beklentileri farklı, akşam işten çıkınca gittikleri yer farklı. Daha da uzatmak istemiyorum, bu kadar farklılıkların olduğu yerde yavaş yavaş kurucunun tırnaklarıyla bir yere getirdiği, harcarken 30 kere düşündüğü konsept değişmeye başlıyor. Çok fazla harcayan, çok da fazla ilerisine, gerisine bakmayan, aslında ciddi ciddi eğitim almış olan, ama biraz daha kurucunun duyarlılığının yavaş yavaş gitmesi, yıpranması, o heyecanın yavaşlaması gibi bir durumla karşı karşıya kalıyoruz. Zaten bu durumda artık aile şirketi belirli bir doyma noktasına gelmiştir. Evler, arabalar, mekânlar değişmiştir ama kafaların değişmesi bunlar kadar hızlı olmuyor, kişisel gelişim bunlar kadar hızlı olmuyor.

Dünyaya bakışla ilgili öğrenmeler, parayla satın alınanlar kadar hızlı olmuyor. İşte burada belki birinci sorunun da cevabı geliyor. Anayasa olmalı mı? Evet, olmalı, şarttır. Sıkıntı şu: Ne zaman olmalı? Bir hastalık doğmadan anayasa yapmaya başlanılmalı. Şimdi efendim, bendenizin farklı düşündüğü bir konu var, o da şu: Çoğu zaman işletme sahipleriyle konuşuyoruz, hatta bu konuda bir parça kavga ediyoruz. Genellikle bir şablon bekleniyor. Varsa bir yerlerde kendini kanıtlamış bir işletme, oradan alalım, adlarını değiştirelim, kendimize uyduralım isteniyor. Böyle bir şey yok! Anayasa öyle bir metindir ki, aslında danışmanların, bu işle ilgili kişilerin (tenzih ediyorum, şahsi görüş olarak algılayın lütfen ve tartışılabilir) sadece kendi şahsi görüşleri ve deneyimleri ile sınırlı olmamalıdır. Mesele, o aileyi o aile yapan, mesele o şirketi o şirket yapan, mesele ağırlıklı olarak kurucunun kendi yaşam tarzından, özelliklerinden, farklılıklarından ortaya çıkmış ve diğer insanların yanında fark üretmiş, o farkın sonucudur işletme... O işletmeyi o işletme yapan temel değerleri bulmanız ve anayasaya yerleştirmeniz gerekir, bütün mesele bu. Yani anayasa amaç değildir, araçtır. Dolayısıyla, pek çok işletmenin "bizim de bir tane olsun canım" deyip kurduğu, oluşturduğu yazılı metinler var ki, gönülden buna bir inanç olmadığı için o çok da işe yaramıyor.

Pek çok işletmenin anayasaları var, orada duruyor, gayet de şık duruyor, kaplamışlar, ciltlemişler, ama burada sıkıntılar var. Demek ki anayasanın işler olması, uygulamaya yansıyabilmesi için ailenin, aile şirketinin, ama özellikle kurucu veya kurucuların, bireysel özelliklerini, hayata bakışlarını, disiplinlerini içermesi lazım. Zannediyorum 1020'li yıllarda yazılmış ve Nizam-ül Mülk tarafından kaleme alınmış olan Siyasetname'de geçen bir ifade dikkatimi çok çekmiştir. Diyor ki: "Aman ey yönetici, ey lider, devlet işleriyle ev işlerini karıştırma". Fakat hemen arkasından bir cümle geliyor, diyor ki: "Ama unutma, devlet işlerinin içinde ev hep vardır, ev işlerinin içinde de devlet hep vardır". Yani bunları bir yerde birbirinden ayırmak da zordur.

Tanım yapıldı, müsaadenizle ben de öyle bir şey söylemiş olayım. Efendim, aile şirketiyle, daha doğrusu aile ile şirketi birbirinden ayıran bir fark var. Burada bundan önceki oturumda da söylendi, Rüştü Bey Hocamız söyledi, aile doğaldır dedi. Evet, bir yerde kan bağları olan, etkileşimin, iletişimin, özellikle duyguların hâkim olduğu bir yapı var yani aile. Öbür tarafta kuralların, kaidelerin, objektifliğin, bilimselliğin, paranın, maddi değerlerin hâkim olduğu bir işletme var. Aynen ne gibi değerli dinleyenler? Aynen bir insan gibi; duygusal tarafımız var, mantık tarafımız var. Eğer bir insanda duygular zaman zaman mantığı, mantık da zaman zaman duyguları izlemez ise kişi karar veremez, yanlış veya doğru çok

önemli değil. Bu yavaş yavaş ruh sağlığının zedelendiği anlamına gelir. Çatallı bir yola gelirsiniz, tam ortada kalırsınız karar veremezsiniz ve sıkıntılarınız olur, stres olur. İşte aile şirketi de zaman zaman ailenin, zaman zaman işletmenin beklentilerine duyarlı olmak ve bu beklentileri en uygun şekilde cem etmek, yani birleştirmek durumundadır. Çünkü bakın bundan önceki oturumda söylendi. Yapabilenler gelsin ve yapsın. Efendim, hepsi yapabiliyor, daha doğrusu hepsi yapabildiğini düşünüyor. Siz bir aile şirketi olarak ikinci kuşağı, üçüncü kuşağı düşünebiliyor musunuz? "Efendim ben yapamıyorum, rica ediyorum şu kişi gelsin yapsın". Bu çok enderdir. Herkes, "ben varım ya, koskoca ben" diyor. Dolayısıyla yeni kuşakları karşılayacak olan şirket sahiplerinin bir kurallar zinciri oluşturması gerekli ve önemlidir. Bu kurallar zinciri o şirketi o şirket yapan temel değerlerden çıkacak. Şimdi bir önceki oturumda da yine söylendi. Aile şirketlerinde böyle annesiyle babasıyla oturan var mı? Var. Nasıl yok, çok var hem de. Aile geleneğini hem de Anadolu insanının o güzel aile geleneğini oturtmuş yani bir basit davranış örneği arz edeceğim size, bunu şekilcilik olarak algılamayın lütfen, buna takıldığımdan değil. Ama bir büyüğü geldiğinde ona göstermesi gereken sevgiyi, saygıyı, hürmeti göstermelik olmanın ötesinde bütün hücreleriyle gösterebilen kişilikler aile şirketlerinin sürdürülmesi bakımından önemlidir. Bu basit bir davranış örneği... Çoğaltabilirsiniz. Bu kişiliklerin sözü edilen ruh halinde temel ahlak ve kültürü benimsemiş olmaları önemlidir. Bu kurumlarda aile şirketi anayasasının maddelerine uyum daha kolay oluyor.

Şimdi, peki o halde anayasa neler içersin? Amerika'da Türk aile şirketlerine bir konferans verdik. Bir beyefendi kalktı soru sordu, dedi ki: "Benim iki oğlum var, sağlık sektöründeyim, müsaadenizle işletme söylemeyeceğim. Birini buraya gönderdik Hocam, 7 yıldır burada eğitim görüyor, finans alanında çok güzel yetişiyor. Bir tanesi lise mezunu, dizimizin dibinde yetişti. Türkiye'de güzel işimiz var. Bu çocuğu buradan nasıl kurtaracağız, bir hal çaresi arıyorum. Şirketi de diğer çocuk götürüyor". Şimdi dizinin dibinde büyümek mi derseniz, eğitimin yanında işletmenin gerçekleriyle hemhal olmak mı dersiniz, ama bir biçimde mümkünse dışarıda başka bir yerde bir ön eğitim, bir ezilme yararlı olur. Ama aile işinde çalışanların uzun yıllar başka işle uğraşmaları onları aile işinin gerçeklerinden uzaklaştırıyor. Başka işletmeniz var, 19 yaşındaki bir gencin altına A6 araba alıp koyarsanız sıkıntı olur tabi ki... Yani şunu son olarak söylemek isterim ki; bizim aile şirketlerindeki temel derdimiz insani krizin yaşandığını düşündüğümüz şu çağda, ailenin (oraya buraya çekilmemek üzere arz etmek istiyorum) kendine özel ahlakını, geleneğini-göreneğini, bilimsel verilerle donanmış bir harcama disiplinini ve daha birçok alt başlığı da içinde barındıran bir anayasanın insanların önüne konmasıdır. Yönetim kurulunun oluşturulması bunun içindedir, yeni kuşakların nasıl para alacakları burada yer alır. Para almayacak, çalışıyorsa para alacak, yok öyle… Ve eğer varis ise zaten onun birtakım hakları, hukukları var.

Tabi heyecanımı bağışlayın ama süre de doldu, ben daha pek çok şey söyleyecektim ama müsaadenizle burada bitiriyorum.

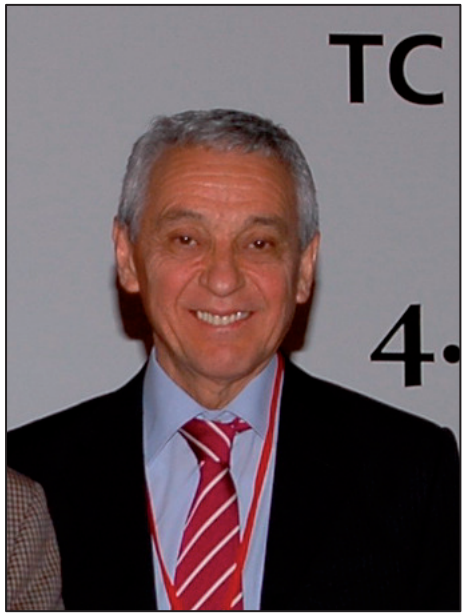
Teşekkür ederim. (Alkışlar)

OTURUM BAŞKANI - EGE CANSEN: İlhan Bey'e teşekkürler.

Bundan 5-6 sene kadar önceydi, biraz daha eski olabilir. Zaman çabuk geçiyor, Türkiye'nin büyük gruplarından bir tanesinde işte bu holdingde süreklilik nasıl sağlanır, benden sonra işler nasıl devam eder, diye patron araştırma yapıyor. Çeşitli kimseler danışıyor. Sonunda İsviçre'den bir profesör davet edilmiş Türkiye'ye. Bu hocanın uzmanlığı, aile şirketlerinin devamlılığını sağlayacak hukuki yapıyı kurmakmış. Meğer dünyada böyle uzmanlığı olan hukukçular de varmış. Ben de öğrenmiş olmuştum. Neyse profesör çalışıyor ve enteresan bir strüktür teklif ediyor. Patron henüz sağ olduğu için strüktürün

bir işe yarayıp yaramadığı henüz test edilemedi. Fakat müzakerelerde İsviçreli profesörün kullandığı bir cümle vardı, aklıma o geldi. "Sizin patron, şirketleri mezardan yönetmek istiyor" demiş. Acaba bu devamlılık denilen hadise mezardan yönetmek mi? Efendim, İsmet Bey, şimdi sıra sizde.

İSMET ABALIOĞLU: Değerli katılımcılar... Aile işletmeleri… Tüm ekonomilerin vazgeçilmez gerçeği… Aile işletmelerinin sağlıklı yönetilmesi ve sürekliliğin sağlanabilmesi ise tüm ülkelerin önemli bir konusu...



İşte, bu önemli konuyu yıllardır gündeme taşıyan, bu özel kongreyi düzenleyen Kültür Üniversitesi'ne, Sayın Fahamettin Akıngüç, Sayın Dursun Koçer, Sayın Tamer Koçel'in ve tüm emeği geçenlerin şahsında teşekkür ederim.

Evet, dünyada olduğu gibi ülkemizde de aile işletmeleri ekonominin temel taşlarından birini oluşturuyor. Bizimki de bir aile şirketi... Biz de bu tür şirketlerin yaşadıkları sorunları yaşadık. Kendi çözümlerimizi ürettik, bilimsel öğretilerden ders aldık. Şirketin devamlılığını sağlamak üzere aile anayasası oluşturmak fikrine vardık. Peki, neden aile anayasası? Cafer Sadık Abalıoğlu Holding olarak biz, neden aile anayasası oluşturmak için emek, zaman ve para harcıyoruz? Sokağa atacak paramız mı var?

Çok sevdiğim bir söz var diyor ki: "Bir kuşağın diktiği ağacın gölgesinde gelecek kuşaklar serinler." Biz ailece bu felsefeyle yetiştirildik, bu felsefeyle yaşadık, bu felsefeyi aşılamayı amaç edindik. İşimizde de, evimizde de, şehrimizde de…

Gördük ki, kurucuların alın teriyle, yıllarca çalışarak ekonomiye kazandırdıkları, göz bebekleri gibi özen göstererek bir sanat eseri haline getirdikleri şirketleri, bir aşamadan sonra sadece aileye değil, aynı zamanda topluma da ait hale geliyor.

Dolayısıyla bu ekonomik değerin yaşamını nesiller boyu devam ettirmesini sağlamak, ailenin, yalnız kendi çocuklarına, torunlarına, çalışanlarına karşı değil, aynı zamanda ait olduğu topluma karşı da üstlendiği bir sorumluluk.

Önce konuyu bir inceledik.

Her aile şirketi için geçerli olacak tek tip bir anayasa olamayacağı kanaatine vardık. Böyle bir anayasa, ailelerin yapısına, kültürüne, geleneklerine göre o "aileye özgü" olarak hazırlanmalı dedik. Bir başka ifade ile bu bir terzi işidir. Elbise giyene göre dikilmeli!

Bu görüş ve düşünceler ışığında ailemizin tüm üyeleri ile toplantılar yaptık. Önce anayasamızı oluşturmaya, sonra da bu konuda bir danışmanla çalışmaya karar verdik.

Bu konuda bugüne kadar neleri başardık? Şöyle kısaca sıralamak istiyorum:

- Danışmanımız bütün aile üyeleriyle tek tek görüşmeler yaparak konuyla ilgili görüşlerimiz hakkında bir altyapı oluşturdu.
- Aile organlarını aile meclisi ve aile konseyi olarak iki grupta topladık.
- Bütün aile üyelerinin katıldığı aile meclisi toplantısıyla aile konseyini seçtik. Aile konseyi öncelikle kendi çalışma prensiplerini belirledi ve gerek anayasanın hazırlanması gerekse sonrasındaki uygulamanın takibini yapma görevini üstüne aldı. Aile konseyiyle holding yönetim kurulu arasındaki ilişkinin ne şekilde olduğu ve ne gibi kararları hangisinin alacağını belirledi.
- Abalıoğlu ailesinin, ailemizin ortak değerleri uzun çalışmalardan sonra belirlendi.
- Önemli olduğuna inanarak aldığımız kararlardan biri, genç nesillerin eşlerinin, yani gelin ve damatlarımızın şirketlerimizde çalışmaması şeklinde oldu.

Aile anayasamızla ilgili olarak bundan sonra yapılacak çalışmalarımız neler?

- Öncelikle belirtmek isterim ki, Ailemizin misyonu ve vizyonu çalışmalarımızı devam ettiriyoruz. Aile misyonuyla ilgili belirlenmesi gereken en önemli konunun "kararlarda iş odaklı veya aile odaklı olma konusunda nerede durulacağı" olduğuna inanıyoruz. Bu konu tartışılmaya devam ediyor.

Bundan sonra,

- Aile anayasası politikalarından biri olan istihdam politikası belirlenecek. Aile üyelerinin hangi şartlarda aile şirketinde çalışabileceği, ücretlendirmenin nasıl olacağı gibi konular netleştirilecek.
- Yeni nesil aile bireylerinin eğitimleriyle ilgili olarak nasıl yönlendirileceği belirlenecek.
- Grup dışında iş yapma, vakıf, hayır işleri ve emeklilik ile ilgili politikalar ayrı ayrı saptanacak.
- Hissedarlık koşulları tanımlanacak. Örneğin, temettü dağıtımı sistemi nasıl olacak, karar neye göre alınacak? Ayrıca hisselerini satmak isteyenler bunu nasıl gerçekleştirecekler, eğer grup içinde satacaklarsa değerlendirme nasıl olacak?

Bunlar bizi bekleyen işler…

Bilimsel araştırmalar gösteriyor ki, aile şirketlerinin çoğu üçüncü nesilde zayıflamakta hatta yok olmakta... Anayasa çalışmaları bunu engellemek için yapılıyor. Elbette, anayasa şirketlerin dağılmasını önleme garantisi taşımıyor. Ancak, gelecek nesillere bir pusula vazifesi görüyor. Bu nedenle aile anayasası giderek daha çok önem kazanıyor ve kurumsallaşmanın olmazsa olmazları arasında ilk sıralarda yerini alıyor.

İşletmelerde bir yandan gelecek nesiller çok iyi yetiştirilmeli, diğer yanda da sistemler iyi kurulmalı. Doğru kurulmuş olan bu sistemler, böylece sağlam ellere teslim edilmiş ve ailede kurumsallaşma da gerçekleştirilmiş olur.

Şimdiye kadar sizlerle paylaştığım hususlar bizim belirlediğimiz hususlar... Bizim aile yapımıza uygun olarak hazırlandı. Bunlar, biraz önce de söylediğim gibi başka aile şirketlerinde değişiklikler gösterebilir. Ama bizce temel kuralı, uygulanabilir olmasıdır. Aile anayasaları, gelecek kuşakların bayrağı teslim alıp ileri götürmesi için bir yol haritasıdır.

Şimdi diyebilirsiniz ki, böyle bir yol haritası hazırlamak ne kadar zaman alır? Bizce bu konu da kurumdan kuruma, aileden aileye değişir. Biz, bu haritayı iki yılda oluşturma hedefiyle yola çıkmıştık. Ancak genç nesillerin de benimseyebilmesi için her konuyu ince eleyip, enine boyuna tartışarak, gerekli zamanı ayırarak ayrıntılı ve titiz çalışıyoruz. Bu nedenle termin tarihimizi uzatmak durumunda kaldık. Bu durumun da konuya verdiğimiz önemin bir göstergesi olduğunu düşünüyoruz.

Değerli konuklar, sizlerle Cafer Sadık Abalıoğlu Holding olarak bu konuda neler yaptığımızı, bugün hangi noktada olduğumuzu, gelecekte de neler yapmayı planladığımızı paylaşmak istedim. Sorularınız olursa yanıtlayabilirim.

Hepinize teşekkür ediyorum. (Alkışlar)

OTURUM BAŞKANI - EGE CANSEN: Efendim, şimdi panelimiz bitti... Biraz da soru-cevap alabiliriz...

Ben şöyle bir özetleme yapmak istiyorum: Aile şirketlerinin diğer şirketlerden farkı, aile şirketi olmaları... Aslında tüm şirketlerin evrensel bir problemi vardır. Nedir bu? Devamlılık... Her şirketin kaderinde ölmek vardır. Çünkü serbest piyasa sert bir savaş alanıdır. Aile şirketi olsa da, olmasa da şirketin başına bir bela gelebilir. Rekabet gelir, iç rekabet, dış rekabet çok çetin çıkabilir. Ürünleri demodeleşebilir, teknolojide geri kalabilirler, yanlış yatırımlar yapabilirler, bunlar şirketin sonunu getirebilir. Yani aile anayasası şirketin geleceğini teminat altına alamaz. Böyle bir şey mümkün değil. Aile olsa olsa stratejik planlamalar yapabilir. Onun da faydası sınırlıdır. Tartıştığımız mesele, aile şirketi olmanın yarattığı sorunlara karşı bir çare geliştirmektir. Yoksa ne anayasa yapılırsa yapılsın, şirketin yedi nesil hayatta kalmasını sağlayacak bir yöntem yok ortada...

Ben bir iki aile anayasasının hazırlanmasında bulundum. Aslında anayasa hazırlama fikrinin özünde bir servet bölüşümü, bir bölüşüm davası var. Ortada bir sıkıntı var. Onu da söyleyeyim... Hissedarla şirket arasındaki çıkar ilişkisi, temettü dağıtımıdır. Bir de, bazı özel düzenlemeler yapılıyor, mesela yönetim kuruluna kârın yüzde 2'si dağıtılır deniyor. O zaman yönetim kuruluna girenler ihya oluyor. Çoğu kez yönetim kurulu başkanı, üyelerden fazla alıyor. Bir de gayri nakdi serveti nakde dönüştürme meselesi var. Şirket halka açılmışsa da, bu sorun daha kolay çözülüyor. Mesela bugün Koç Grubu'nda görüyoruz. Torunlar bir miktar holding hisse senetlerini satıyorlar. Yani her yıl gelecek kâr payına ilave olarak bir de servet istiyor. Şirketlerin doyucu temettü dağıtması zordur. Çünkü önce şirket kâr edecek, Kurumlar Vergisi ödenecek, yedek akçe ayrılacak falan filan... Artandan da temettü dağıtılacak. Temettüden büyük servet çıkmaz. Ama hiç olmazsa gelir çıkabilir.

Aile anayasası denince çok açık söylenmese bile, tartışmanın esası ikinci üçüncü nesil, nereden nemalanacak, nasıl geçinecek meselesidir. Şirketten nemalanmanın bir sürü yan yolları vardır. Patronun havuzuna doğru akan alttan borular vardır. Malzeme satın almalarından komisyon almaktan tutun da dışarıdan makine alırken fatura şişirmeler, bilmem neler var. Bu kültürle yetişen gençler, pek tabii çeşmenin başında olmak isteyecektir. Kavga buradan çıkıyor. İşin başında olanın özel imkân ve imtiyazları oluyor. Benim teklifim şu oluyor: Diyorum ki, ikinci ve üçüncü neslin geçimine yetecek kadar bir kâr dağıtım mekanizması kurun. Yönetim kurulundan prim mi verirsiniz, temettü politikası mı uygulanır, bilmem. Bir de halka açılın. O zaman arkadan gelenler hisselerini piyasa fiyatı üzerinden

satabilirler. Bu düzenleme yapılmazsa kavga bitmiyor. Diyelim büyük ağabey bir şekilde kontrolü ele geçirdi. Diğerlerine bir şey koklatmıyor. Adam hissedar olarak zengin, ama cebinde para yok. Dert buradadır.

Şimdi sualleri alalım, buyurun efendim.

PROF. DR. MAHMUT PAKSOY: Mahmut Paksoy, İstanbul Kültür Üniversitesi. İsmet Bey'e bir sorum olacak, birinci sorum bu... Acaba gelinlerinizi ve damatlarınızı çalıştırmamanızın nedeni özel bir gözleminize mi dayanıyor, yoksa eğer bunu genelleştirirsek bir ayrımcılık olmuyor mu? Birinci olarak bunu söylemek istiyorum. İkincisi, bir tespitim var... Bütün panelistler katılır mı bilmiyorum; kurumsallaşma deyiminin tam oturmadığını, kurumsallaşma düzeyi yüksek firmalar demenin daha doğru olacağını, çünkü kurumsallaşmanın dinamik bir süreç olduğunu da bir kere daha vurgulamak istiyorum.

Teşekkür ediyorum.

İSMET ABALIOĞLU: Gelin ve damatların şirketlerde çalışmaması konusunda bir gözlemimiz hayır, olmadı. Bunun için bir hissiyat diyelim, ama doğru kararı aldığımıza inanıyorum. Şöyle açıklamaya çalışacağım; örneğin evlatlarımızdan birinin eşi, A şirketimizde, diğeri de B şirketimizde çalışıyor. Kurumsallaşma ve oyunun kuralları ve görevi gereği A şirketimizde çalışan 100 lira ücret alacak, bir arabası ve sosyal imkânları daha fazla olacak. B şirketinde çalışan da diyelim 75 lira ücret alacak ve şirket arabası, sosyal imkânları aynı olmayacak. Kimse kendisinin daha az başarılı olduğunu kabullenmek istemeyecek, ister istemez kendisini diğeriyle kıyaslayacaktır. Böyle bir şeyi yaşamadık. Ama yaşayabileceğimiz öngörüsüyle bu kararı aldık.

Kurumsallaşma uzun ince bir yol ve bu konuda yapılacak çok şey olduğuna inanıyorum. Biz kurumsallaşmayı üç aşamada değerlendiriyoruz:

- Ailede kurumsallaşma,
- Şirkette kurumsallaşma ve
- Yönetim kurullarında kurumsallaşma...

Ailemizde kurumsallaşmayı aile anayasası ile gerçekleştirmeye çalışıyoruz. Şirketteki kurumsallaşma için öncelikle sistemlerin iyi kurulması, bu sistemlerin güvenilir profesyoneller eliyle sağlıklı işlemesini temin etmek gerekir. Bizce şirkette kurumsallaşma sadece profesyonelleşmeden ibaret değildir. Çünkü profesyonelleşme deyince, sanki şirketin yönetimini temelli profesyonellere devretmek gibi bir çıkarıma gidiliyor. Aile mutlaka şirketin yönetiminde olmalı ve günlük işlerin yönetimini profesyonellere bırakmalıdır. Önemli yatırım kararlarında da mutlaka son sözü söylemelidir.

Yönetim kurullarında kurumsallaşmanın ise, yönetim kuruluna aile dışından bağımsız üyelerin alınması ve onun da sistemleşmesi olduğunu düşünüyorum.

SORU: Çocuklarınız için de geçerli mi?

İSMET ABALIOĞLU: Çocuklarımız şirketlerimizde kurumsal yapımız gereği benimsenmiş kurallarımız çerçevesinde çalışıyorlar. Grubumuzda ortak üç kardeşin sekiz evladı var, onlar yıllardır şirketimizin içerisindeler bu kültürü de benimsediler. Ama eşleri ailemize yeni katılmaktalar...

SORU: Damatlar ve gelinlerin yanı sıra bazı yörelerde -benim bulunduğum yörede de, Erciyes Üniversitesi'nden geliyorum- kızların da yönetimde çalıştırılmaması gibi, üçüncü bir grup da var. Bunun da pek çoğumuz farkındayız herhalde. Bu da konuşulabilecek bir konu. Teşekkür ediyorum.

OTURUM BAŞKANI - EGE CANSEN: Evet, kızlar meselesi… Söz istemişti arkadaşım, sonra size vereceğim.

LEVENT BAĞCI: Her şeyden evvel hepinize çok teşekkürler, tabii başta Kültür Üniversitesi olmak üzere.

Benim ismim Levent Bağcı, Goldaş.

Sorum panele, her ne kadar Sayın Abalıoğlu biraz bu konuya değindiyse de, aile anayasasını kim yazmalı, kim yazar? Siz dediniz danışmanla çalışmaya karar verdik, dediniz. Piyasada bir sürü danışman var, psikoloğundan işte biraz eli kalem tutan, dışarıda bu tür şablonlara uzantısı olan herkes bu konuda iddialı olarak ortaya çıkıyor fakat hakiki bir danışman nasıl bir yaklaşımda olmalı, ne nitelikte olmalı?

Son sorum; şirket içinde aile anayasası yazabilecek bir profesyonele görev vermeli mi, vermemeli mi, neden? Çok kısa bir şekilde alayım.

OTURUM BAŞKANI - EGE CANSEN: Yani siz bunu genel olarak sordunuz.

ATALAY ŞAHİNOĞLU: Ben bir cevap verebilir miyim?

OTURUM BAŞKANI - EGE CANSEN: Evet burada hazır Atalay Bey var, her şeyin cevabı onda olur. Buyurun...

ATALAY ŞAHİNOĞLU: Aile anayasası sizin de bahsettiğiniz gibi bu konularda tecrübe sahibi olan, ulusal veya uluslararası tecrübe sahibi kişi veya kuruluşlara yaptırılabilinir. Şirket bünyesinden konuya hâkim bir kişinin yapması da mümkün... Belki de daha iyi olur. Ancak; mühim olan bu çalışmanın yaptırılması kadar, belki de ondan daha da önemlisi uygulamanın yapılabilmesidir. Ben çok şirketler biliyorum bu çalışmaları yaptırmışlar, anayasayı oluşturup, kütüphaneye koymuşlar orada tozlanmaya terk etmişler.

Konuşmamda kurumlaşmada en başarılı grubun Koç Holding olduğunu söylemiştim. Sayın Vehbi Koç bu konudaki çalışmaları sadece yabancı bir kuruluşa yaptırıp, ertesi gün yürürlüğe koymadı. Kısım kısım, yapılan uygulamalarda aksayan hususlar tespit edildi. Bu aksaklıkların temelde mi yoksa grubun veya şirketin bünyesinden mi doğduğu ele alındı, düzeltmeler yapıldı. Hep daha iyisi acaba şöyle mi olur, dendi. Bence bu süreç Koç Holding'te 20 seneden fazla sürdü. Hatta halen devam etmektedir. Yani olay aile anayasası denen bir metin yapmak değil, Hatta konuyu peyder pey ele alarak yapmak da mümkün... Yani şirket yaşamı içinde standart üretimsel, mali ve ticari gelişmeler dışında özellikle idari yapılanma çerçevesinde doğan bir olumsuzluğa hemen bir çare bularak düzeltmek ve bunu devamlı yaparak bu konudaki alt yapıyı oluşturmak, bir anlamda hazmede hazmede sistemi oturtmak veya Aile Anayasası oluşumunu bir süreç içinde gerçekleştirmek de mümkündür.

OTURUM BAŞKANI - EGE CANSEN: Evet, buradaki beyefendiden alalım.

PROF. DR. CEYHAN ALDEMİR: Ben, Ceyhan Aldemir, Dokuz Eylül Üniversitesi'nden, İzmir'den geliyorum.

Ege Bey gayet güzel bir şey söyledi, çok da temel bir mistik diyelim isterseniz, içgüdü... Bölüşme, paylaşma, paçayı kurtarma, adına ne derseniz deyin yani. Bu temel bir içgüdü aslında, herkeste var ve tuhaf da karşılanmamalı. Tabii bunu tımar etmek gerekiyor, işte tımar ederken de Atalay Bey'in dediği doğru... Birtakım kurallar koymak gerekiyor. Bu kurallar manzumesinin bir kısmına anayasa diyoruz. Şimdi benim merak ettiğim, sistemi çalıştığınız için söylüyorum, yani esasında burada hepimiz için geçerli bu. Mesela sizde 12 tane ortak olduğunu söylediniz. Ortaklardan bir tanesi dese ki bir gün, o bölüşmek hissiyle veyahut da korumak hissiyle, babalık hissiyle, artık saik neyse, dese ki size, bizim oğlanı, işte şu anayasayı bir kere deliversek; müeyyidesi ne bunun?

ATALAY ŞAHİNOĞLU: Bana mı soruyorsunuz?

PROF. DR. CEYHAN ALDEMİR: Para da olabilir, işletmede herhangi bir pozisyon da olabilir, ama sorumuz önce size, tabii size, öncelikle size soruyorum. Ne gibi tedbirler alıyorsunuz bununla ilgili?

ATALAY ŞAHİNOĞLU: Buyurduğunuz gibi ortaklardan biri oğlu veya torunu okudu, geldi "kuralımız var ama bir istisna olarak oğlumu bir yere koyun" dese buna olumlu cevap vermemiz mümkün değildir. Zira bunu yaptığınız an aynı mealde başka bir talebe olumsuz cevap vermeniz mümkün olmaz. Yani, konu "canım bir defa delinse ne olur" meselesi değildir. Bir kuralı bir defa deldiniz mi "o" kural, kural olmaktan çıkar. Devamlı kaldırılması gerekir. Mesela bizim grubumuz anayasasında ortak gruplarının aile fertlerinin şirketle yönetimsel ilişkisi sadece yönetim kurulu üyesi olabilmeleri ile sınırlandırılmıştır.

PROF. DR. CEYHAN ALDEMİR: Maalesef o çok ailede oluyor, demek ki bu ailede anlaşma var herhalde, iyi bir anlaşma var.

ATALAY ŞAHİNOĞLU: Arz ettim, dayak yerim işte, yani baştan hakikaten çok başarılı çocuklar gelmişler, gitmişler. Tabii konu uzamasın diye fazla şey etmiyoruz.

Şimdi çok güzel misal verdi gelin-damat meselesinden. Mesela birinin çocuğunu, ailenin çocuğunu, şimdi çok aileli şirkete geldik. Şimdi ailelerden birinin torununu aldık satış servisine, öbürünü de ihracat servisine mesela. Şimdi bir kere o satış servisine giren çocuk gidiyor akşam evde, bizim müdür işe yaramaz, onun yanında da şu çalışıyor bir şey etmez, şu şuna şöyle cevap verdi, bu şöyle; bir dedikodu işi var bir kere.

İkincisi; bak ihracat adam dış seyahate gidiyor, ne güzel geziyor, ben içeride kalıyorum, şirkette oturuyorum, bilmem ne, yani az para, çok paradan evvel bunlar da var. Hele de bu bir aile olarak düşünün şirketi, kardeşler arasında bu olabilecek, gelin-damat arasında olacak bu olayı, bir de çok aileli kurulmuş bir şirkette ailelerin çocuklarını şirketin içine aldığınız zaman başınıza gelenleri düşünün.

PROF. DR. CEYHAN ALDEMİR: Tahmin edebiliyorum.

ATALAY ŞAHİNOĞLU: Onun için prensip konulmuş, kesinlikle alınmayacak, kesinlikle alınmaz. En çok aile fertlerinin, temsil olarak gelecekleri yer bizim kurumumuzda o da Yönetim Kurulu'dur. Onu da yıl sonunda Genel Kurul olurken aileler yönetim kurullarına dönemli olarak -aday da fazla olunca- bu sene şu isim girecek, gelecek sene şu isim girecek denir. Hatta bunu yaşlılar, gençler geliştikçe onlara bir şirket de veriyorlar, öbür şirkete sonradan geliyor daha az önemli, daha az önemsiz diye. Yani çok boyutlu, böyle bir anda karar verilecek bir olay değil, çok boyutlu ve çok yaşayarak ve de dayakları yenerek yaşayarak, bedel ödeyerek yaşayarak neticeyi bulabiliyorsunuz, sonucu götürüyorsunuz. Zaten bulamıyorsanız o iş muhakkak bir yerde…

PROF. DR. CEYHAN ALDEMİR: Batıyor zaten. Yani örnekleri var, İzmir'de çok gördük yani, o örnekler hep batıyor, hakikaten çok kötü gidiyor.

OTURUM BAŞKANI - EGE CANSEN: Son bir soru alacağım. Biliyorsunuz başkanın bir tek derdi vardır; toplantıyı zamanında bitirmek. Varsa bir soru daha alalım. Tamer Hoca, eski rektör olarak size bu hakkı tanıyorum.

PROF. DR. TAMER KOÇEL: Dinleyici olarak sormak istiyorum efendim.

OTURUM BAŞKANI - EGE CANSEN: Peki...

PROF. DR. TAMER KOÇEL: Bütün bu söylemlere bizim miras hukuku ve veraset hukuku uygulamaları gözlüğüyle baktığımızda farklı bir şey söyleme imkânı var mı acaba? Yani anayasayı yaptık, yasal bir uygulama gücü yok, moral bir güç var, ama iş dönüp sonunda o miras hukukuna çarpar mı acaba aile içindeki bu anayasal düzenlemeler? Bilmiyorum sorum açık mı?

OTURUM BAŞKANI - EGE CANSEN: İsterseniz, Ayhan Bey siz cevaplayın... Burada miras hukukundan farklı bir şey var mı, diye soruluyor.

AYHAN YAVRUCU: Şimdi Hocam, aslında tabii miras hukukunun önüne geçmek mümkün değil. Neticede 'ölüm hak, miras helal' sözüyle o paylaşılıyor. Buradaki temel kural şu: Yani anayasa falan bunların hepsi yazılı mazılı, yazılması gerekir güzel de, uyacak varsa... Uyacak yoksa işte bir defa delinse ne olur dediğinizde geçer gider, hiç de önemli değil. Yani bir defa delersiniz, on defa da delersiniz. Buradaki sorun şu: 'Kurucu'nun üzerinde çok duruyorum, bu çok önemli çünkü bu çocukların kendi başına edinebilecekleri bir şey değil... Bu deneme yanılma yöntemiyle oluşabilecek bir şey de değil. Kurucunun o şirkette kendinden sonra gelecek kuşakla profesyoneller arasında kurduğu dengeye bağlıdır bu... Daha aktif yaşamında profesyonelleri öne çıkarmasıyla mümkündür. Eğer profesyonelleri öne çıkaramıyorsa, profesyonelleri o şirketin yönetiminde belirli bir dengeye oturtamıyorsa hissedarlarla beraber, önünde ne anayasa hukuku durabilir, ne miras hukuku durabilir, paramparça olur gider. Onun için o kuralları çok sistemli bir biçimde, işletmelerin uygulayacak şekilde daha patron kendisi yaşarken, kurucu daha yaşarken herkesin kafasına nakşedecek şekilde kendi yaşamıyla, kendi uygulamalarıyla dercetmesi* lazım. Aksi halde arkadan bunu delmek için, Ege Bey'in dediğine yüzde 100 katılıyorum; gelinler, damatlar arasındaki mukayeseler, o gücü ele geçirme, harcama imkânını ele geçirme, şirkette önde olabilme, sosyal statü olarak öne çıkabilme gibi bir sürü faktör öne gelir.

Patron, çocuklarına patronluk mesleğini öğretmelidir. Patronluk mesleği diye bir meslek var. Bu kesinkes profesyonellerden ayrılmalıdır. Patron patronluğunu yapacak, profesyonel de profesyonelliğini yapacak. Bu kalın çizgiyi şirketin içinde ayıramadığınız takdirde sadece aile anayasasını yazarak şirketi uzun ömürlü kılamazsınız.

Çok teşekkür ederim.

İSMET ABALIOĞLU: Efendim, çok az bir şey söyleyeceğim.

OTURUM BAŞKANI - EGE CANSEN: Peki söyleyin…

İSMET ABALIOĞLU: Ben, hanımefendi size cevap vermek istiyorum.

Bir konuya da açıklık getirmek istiyorum: İkisi kız, altısı erkek olmak üzere sekiz evladımız var. Kızlarımızı ayırmak hiç aklımıza gelmez. Aile kültürümüzü tüm çocuklarımıza mümkün olduğunca benimsetmeye çalışıyoruz. Dolayısıyla, aile konseyinin dışında bütün evlatlarımız şimdi ailenin vizyonunu

* Almak, toplamak.

belirlemek için çalışıyorlar. Bu çalışmalar aynı zamanda onların birlikteliğini artırmayı, şirket kültürünü ve aile anayasasını daha da benimsemelerini, işin daha kökleşmesini sağlıyor.

Teşekkür ediyorum.

OTURUM BAŞKANI - EGE CANSEN: Efendim, İlhan Bey son olarak...

DR. İLHAMİ FINDIKÇI: Efendim, son 2-3 soruyla ilgili sadece fikrimi arz etmek isterim. Çünkü soru, özellikle beyefendinin çok anlamlı geldi. Aslında ben söyleyecektim, atlamışım. Anayasayı kim yazmalı? Kurucu veya kurucular kendi başına yazmamalı. Çünkü her biri taraftır. Mümkünse dışarıdan olmalı. Peki, özelliği ne olacak? Pek çok özellik sayılabilir, yormayacağım sizi. Ama baş özellik; tüm kurucuların ortak beyinlerini -adalet duygusu özellikle önemli-, güvenlerini kazanmış bir kişilik, yakınlarında böyle kişilikler vardır.

İki; efendim, gelin-damat meselesi, her ortamda aile şirketlerinde tartışılır, kültürel bir şey bu... Aile nasıl rahat hissediyorsa, asıl olan kişilikler değil, ailelerde kişilikleri korumak değil asıl mesele; şirketi korumak. Şirketi korumak, eğer nasıl mümkünse o aile için o şekilde bir karar veriliyor, yapılıyor. Böyle bir örnek var, başka türlü de örnek var. Ama bu örnek böyle mutluysa, böyle gelecek görüyorsa öyle olmasında fayda var.

Aile anayasasının bazı maddelerinin, evet yani bir moral tarafı var ama moralin ötesinde de bir tarafı var, nedir? İnsanlar özellikle yeni gelenler bizim yazılı bir kuralımız var diyorlar. Bakın bu yeryüzünde en çok yaşamış kurumlar kimdir derseniz iki kurum çıkıyor karşımıza. Bir; din kurumu. İki; askeri kurumlar... Bunlar da kuralları olduğu için, üstelik de kuralları tartışılmaz olduğu için biraz da... Aile şirketleri kuralları tartışılmaz olsun demek istemiyorum ama belirli bir disiplinin olması lazım...

Teşekkür ederim.

OTURUM BAŞKANI - EGE CANSEN: Efendim, oturumu kapamayı referanduma sunuyorum. Kabul edenler? (Gülüşmeler)

Geçmiş olsun, sağ olun. (Alkışlar)

AİLE İŞLETMELERİ: KURUCUYU İZLEYEN KUŞAKLARIN SORUNLARI

OTURUMU

2. GÜN, 17 Nisan 2010

Oturum Başkanı:
Prof. Dr. Alaeddin TİLEYLİOĞLU – Çankaya Üniversitesi

Konuşmacılar

- Ali TATVEREN – Kafkas Pasta ve Şekerleme A.Ş. Genel Müdürü
- Bilal HANCI - Doğu ve Tuzla Organize Sanayi Bölgesi Yönetim Kurulu Başkanı
- Murat BAYAR – Erişsan Helva Kurumeyva Gıda San. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
- Serhan SÜZER – Süzer Holding A.Ş. Genel Müdür

PROF. DR. ALAEDDİN TİLEYLİOĞLU
ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ

Alaeddin Tileylioğlu İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'ni bitirdikten sonra İngiltere'de Lancaster Üniversitesi'nden MSc ve Ph.D. derecelerini almıştır. Başta Orta Doğu Teknik Üniversitesi olmak üzere Ege, Yarmouk (Ürdün), Texas Tech (ABD) ve Çankaya Üniversiteleri'nde öğretim üyeliği yapmıştır. Bu üniversitelerde ekonomi ve işletme alanlarında çeşitli dersler vermiştir ve Bölüm Başkanlığı, Dekanlık ve Rektör Yardımcılığı görevlerini yürütmüştür. ODTÜ'de Girişimcilik Merkezi Başkanlığı görevinde bulunmuş ve Avrupa Çalışmaları Merkezi Başkan yardımcısı olarak çalışmıştır.
Sanayi ve Ticaret kurumlarında eğitim, kapasite geliştirme, eğitim programları hazırlama ve uygulama konularında önemli deneyimleri vardır. Özel sektörde Yönetim Kurulu Başkanlığı ve üyeliği yapmış ve özellikle Üniversite-Sanayi işbirliğinin önemi üzerinde çalışmalar yapmış ve bu konularda fiilen çaba harcamıştır. Çalıştığı kurumlarda birçok Avrupa Birliği, Dünya Bankası UNDP projelerinde danışmanlık yapmıştır.
Üniversite öğrencileri arasında girişimciliğin geliştirilmesi için yapılan programlara ciddi katkılar vermiştir. 25 ilde gerçekleştirilen 'Türkiye'de Kadın Girişimciliğinin Geliştirilmesi' konulu AB projesinde danışmanlık yapmıştır. Türkiye'de Kadın Girişimcilerin Profilinin çıkarılması konusunda yürütülmekte olan bir araştırma üzerinde çalışmaktadır. Ayrıca Bölgesel Kalkınma Projeleri çerçevesinde yapılan çalışmalara katıda bulunmuştur. Halen Rektör Yardımcısı olarak görev yaptığı Çankaya Üniversitesi'nde yürütülmekte olan 'sanayide kümeleme' proje ekibinin bir üyesi olarak çalışmaktadır.

ALİ ŞAKİR TATVEREN

KAFKAS PASTA VE ŞEKERLEME A.Ş. GENEL MÜDÜRÜ

1970 yılında Bursa'da doğdu. Atatürk İlkokulu'nu bitirdikten sonra orta ve lise eğitimini Bursa Anadolu Lisesi'nde tamamladı. 1993 yılında Los Angeles'ta bulunan American College for the Applied Arts Business Administration bölümünden mezun oldu. Türkiye'ye döndükten sonra şirketin çeşitli kademelerinde görev aldı. Kafkas A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi olup, halen şirketin Genel Müdürlük görevini yürütmektedir. Evli ve bir çocuk babasıdır. İngilizce bilen Tatveren; BUSİAD, GESİAD, Uluslararası Patent Birliği, TOBB Bursa Genç Girişimciler Kurulu, Bursa Ticaret ve Sanayi Odası Meclis Üyesi, Uludağ Meyve Sebze Mamulleri İhracatçıları Birliği Yönetim Kurulu Üyesi ve TÜGİAD Bursa Şubesi Başkanı'dır.

BİLAL HANCI

DOĞU VE TUZLA ORGANIZE SANAYİ BÖLGESİ YÖNETİM KURULU BAŞKANI

24 Şubat 1954 tarihinde Fatih, İstanbul'da doğdu. Fatih İlkokulu, Plevne Ortaokulu ve Sağmalcılar Lisesi'ni bitirdi. Öğrenimini çalışma hayatı ile birlikte sürdürdü. Liseden mezun olduktan sonra bir kalıp tasarım ve imalat atölyesinde %50 kâr ortağı olarak iş yaşamına devam etti. Burada çalışırken, Sultanahmet Sanat Okulu'ndan 1975-1976 öğretim yılında Makine Ressamlığı bölümünü bitirerek Makine Teknikeri olarak mezun oldu. 36 yıl boyunca KOBİ Sanayicisi olarak çalışmakta olan Bilal Hancı, aynı zamanda Doğu Sanayi Sitesi'nde 16 yıldır Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı ve kurucusu olduğu Anadolu yakasında bulunan İstanbul Tuzla Organize Sanayi Bölgesi'nin de 10 yıldır Organize Sanayi Bölgesi Yönetim Kurulu Başkanlığını sürdürmektedir. Ayrıca, Sosyal amaçlı çeşitli vakıf ve derneklerde 28 yıldır Yönetim Kurulu Başkanlıkları ve üyelikleri vardır. Bunların yanı sıra Bilal Hancı, kendisine ait olan işyerinde başta ürün tasarımları olmak üzere kalıp tasarım ve imalatları, plastik enjeksiyon baskı işleri, baskı ve talaşlı imalat, muhtelif beyaz eşya, doğalgaz ekipmanları, araba parçaları, benzin istasyonlarında kullanılan ürünler, mobilya ve aydınlatma armatürleri gibi imalatlar yapmakta ve firmalara danışmanlık yaparak özel tasarım çalışmalarını sürdürmektedir. Evli ve 2 çocuk babasıdır.

MURAT BAYAR

ERİŞSAN HELVA KURUMEYVA GIDA SAN. A.Ş. YÖNETİM KURULU BAŞKANI

1967 Eskişehir'de doğdu. İlk, orta ve lise tahsilini Eskişehir'de tamamladı. Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü'nden 1988 yılında mezun oldu.

Çocukluğu, okul hayatının yanında işyerinde geçen Bayar; küçük yaşlardan beri babasının yanında en basit işlerden başlayıp kademe kademe artarak üretimi, ticareti ve iş hayatını yaşayarak öğrendi. Üniversiteden mezun olur olmaz, müracaat ederek askerlik görevini 8 aylık kısa dönem olarak yaptı. Askerlik sonrası evlenen Bayar'ın 2 erkek evladı var. Hayatın hızlı temposuyla birlikte sorumluluk ve işletmelerinin önemli miktarda yükünü üstlendi. Şu an 2 şirketin yönetiminde görev yapmakta. Bunun yanında farklı şirketlerde yönetim kurulu üyeliği, Eskişehir Ticaret Odası Meclis Üyeliği ve üyesi olduğu farklı derneklerde görevleri bulunmakta. En büyük hobisi çalışmak olan Bayar'ın boş durmaya hiç tahammülü olmamakta...

Şu an büyük dededen başlayıp gelen mesleğin 4. kuşak temsilcisi olarak çalışmaktadır. Murat Bayar'ın hayat felsefesi, tüm insanlığa faydalı ve örnek bir kişi olabilmek, saygılı, hoşgörülü ve birleştirici rol alarak ailesine, çevresine ve iş hayatına pozitif enerji vermektir.

SERHAN SÜZER

SÜZER HOLDİNG A.Ş. GENEL MÜDÜR

1977 yılında İstanbul'da doğan Hasan Serhan Süzer, ortaöğrenimini İSTEK Vakfı Tarabya Kemal Atatürk Lisesi'nde tamamladıktan sonra 1993 yılında ABD'de UCLA'nın, 1994 yılında ise Harvard'ın yaz programlarına katıldı. 1995-1999 yılları arasında yükseköğrenimini Kanada'nın Montreal kentindeki McGill Üniversitesi'nde finans ve muhasebe alanlarında tamamladı. Ritz-Carlton İstanbul Oteli'nin açılışından itibaren otelin mülk yönetimini üstlendi. Kendisi aynı zamanda 2003 yılından beri Süzer Grubu'nun uluslararası ilişkilerini götürmektedir. Mülk ve tesisi yönetim firması olan Eko Group'un Yönetim Kurulu Başkanı olan Serhan Süzer, aynı zamanda KFC Türkiye ve Pizza Hut Türkiye'nin Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Genel Müdürü olarak görevlerini de sürdürmektedir. Süzer, 2008 yılı başında Kosta Rika'nın Türkiye Fahri Konsolosu olarak görevlendirilmiştir. 2004 yılında İstanbul Büyükşehir Belediyesi Turizm Atölyesi'nin çalışmalarına katılan ve 2002–2004 yılları arasında ICVB (Istanbul Convention and Visitors Bureau - İstanbul Kongre ve Ziyaretçi Bürosu) yürütme kurulu üyesi olan Serhan Süzer, Devlet Planlama Teşkilatı İhtisas (Turizm) Komisyonu Üyeliğini üstlenerek 9. Kalkınma Planının yazılmasına (2007 – 2013) katkılarda bulunmuştur. Serhan Süzer ayrıca Süzer Grubu İcra Kurulu Başkan Yardımcısı'dır.

AİLE İŞLETMELERİ: KURUCUYU İZLEYEN KUŞAKLARIN SORUNLARI

OTURUMU

2. GÜN, 17 Nisan 2010

Oturum Başkanı:
Prof. Dr. Alaattin TİLEYLİOĞLU – Çankaya Üniversitesi

Konuşmacılar

- Ali TATVEREN – Kafkas Pasta ve Şekerleme A.Ş. Genel Müdürü
- Bilal HANCI - Doğu ve Tuzla Organize Sanayi Bölgesi Yönetim Kurulu Başkanı
- Murat BAYAR – Erişsan Helva Kurumeyva Gıda San. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
- Serhan SÜZER – Süzer Holding A.Ş. Genel Müdür



OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. ALAATTİN TİLEYLİOĞLU: Hoş geldiniz...

Bu oturumumuzda kurucuları takip eden birinci nesil ve şirket yöneten ikinci nesilden genç arkadaşlarımızı dinleyeceğiz. Aramızda üç güzide şirketin üç tane bu şekilde ikinci kuşak yöneticisi var. Bir de aramızda ayrıca Doğu ve Tuzla Organize Sanayi Bölgesi Yönetim Kurulu Başkanımız var. Sayın Bilal Hancı, birçok şirketi barındıran böyle bir kuruluşta yöneticilik yapmaktadır. Kendi bünyelerinde olan şirketlerle ilgili ilginç gözlemleri var. Kendisini de en son konuşmacı olarak davet edeceğiz. İlk konuşmalarını yapmak üzere Ali Tatveren'e ben mikrofonu vermek istiyorum.

ALİ TATVEREN: Merhabalar, hoş geldiniz hepiniz...

Ben Bursa'dan geliyorum, Kafkas A.Ş. Genel Müdürüyüm.



Ben biraz şirketimizden bahsetmek istiyorum sizlere... Şirketimiz 1930 senesinde kurulmuş bir şirket. Dedem Ali Şakir Tatveren tarafından kurulmuş bir şirket... Dedem Yugoslav göçmeni... Daha sonradan askerlik vesilesiyle Sarıkamış taraflarına gidiyor ve oradan Kafkasya bölgesine geçiyor. Dolayısıyla Kafkas kökenli değiliz, ama o bölgeye hayran kaldığı için şirket isminin Kafkas olmasını istiyor. Eşi Nedret Tatveren'le birlikte uzun seneler çalışıyorlar. Aynı zamanda pastanelerimiz de var bizim. Kestane şekeriyle meşhuruz, fakat Bursa'da pastaneler de işletiyoruz. Dedem kendisi de dedesinden, babasından şekerlemeci ve pastacı, unlu mamuller sektörüyle uğraşıyor. Dolayısıyla, şirketi 1930 senesinde Bursa'da kuruyorlar. 1930 senesinde şirketin Bursa Ticaret ve Sanayi Odası'ndan kuruluş tasdiknamesi de mevcut. Tabi çok çalışıyorlar, o zamanlar yokluk seneleri, çok küçük işletmeler... Daha sonradan tabii ki çocuklar da devreye giriyor. Bayanların egemenliği biraz kuvvetli olan bir şirket Kafkas... Özellikle babaannemin yetiştirmesiyle daha sonradan halam bayağı bir şirkette yöneticiliği çok iyi götürüyor. Dolayısıyla, bayan çalışanımız da oldukça fazla şirketimizde şu anda... Velhasıl şunu söylemek istiyorum: Tabi uzun senelerden sonra çocuklar devreye giriyor, çocukların devreye girmesiyle işte seneler sonra A.Ş. olunuyor, işte üretim artıyor, yeni mağazalar açılıyor.

Tabii bugünlere geldiğimiz zaman, ben şu anda üçüncü kuşağım... Şu anda bütün bu 80 senelik geçmişi bu güzel markayı bu şekilde tutabilmek biraz daha zor açıkçası... Çünkü bir yandan senelerin vermiş olduğu bir birikim, başımızdaki büyüklerimizin yönetimdeki payları... Bir yandan da içerideki yeni neslin ve aynı zamanda tabii ki yeni yöneticilerin, daha doğrusu profesyonellerin düşünceleri... Dolayısıyla, bunların ikisinin karışımını yapabilmekte gerçekten zaman zaman zorluklarla karşılayabiliyorsunuz. Dolayısıyla aile kültürüyle profesyonel yönetim kültürünün çatışmasını zaman zaman yaşayabiliyorsunuz. Dediğim gibi, benim öngördüğüm şeylerden bir tanesi, özellikle genç yaştaki kişilere birden çok, büyük sorumlulukların verilmemesi gerektiğine inanıyorum. Genç yaştaki arkadaşların aile şirketlerinde belirli yerlere gelebilmeleri için çok büyük fedakârlıklar yapması ve sabırlı davranması gerektiğine inanıyorum. Çünkü bir yandan şirketi bu zamana getirmiş kişilere duyulan saygı, bir yandan da yeni düşünceler, yeni yatırım düşünceleri, yeni büyüme düşünceleri... Dolayısıyla da bunların ikisi arasındaki dengeyi sağlamak gerçekten güç...

Benim özellikle yeni yönetici arkadaşlara tavsiyelerimden bir tanesi de şudur: Ben biraz -her ne kadar bir şirketi modern yapıda yönetebilmek gerekse de- bir yandan da gelenekçi düşüncede insanların olması lazım gerektiğini düşünüyorum. Çünkü bizim gibi uzun seneli şirketlerde, eski şirketlerde bir yandan da yönetim kadromuzda uzun seneler bu şirkete emeği geçmiş, şirketin birçok bölümlerinde çalışmış kişileri barındırıyorsunuz. Dolayısıyla, özellikle bu kişilerle yeni yönetici, yeni departman sorumlularının kaynaşması bazen hoş olmuyor. Dolayısıyla, bu bakımdan hep fedakârlık etmemiz lazım, sabırlı davranmamız lazım diye düşünüyorum.

Sonra özellikle bizim Bursa'da bu tür bir söz var; 'birinci nesil kurar, ikinci nesil büyütür, üçüncü nesil tüketir' anlayışı var. Bunun da ben biraz yanlış olduğunu düşünüyorum. Çünkü tabi bu tür şeyler yaşanmıyor değil, yaşanıyor. Fakat her zaman da doğru olacaktır anlayışına ben katılmıyorum açıkçası...

Bunun yanında özellikle bazı şeylere değinmek istersem; özellikle aile bireyleri ve akrabalarla iş yapmak konusunda bence bir denge kurulması lazım diye düşünüyorum. Mümkün olduğu kadar bunlardan kaçınmak lazım... Çünkü bunlar şirketlere zamanla sorunlar yaratıyor. Ben bunlarla karşılaşan bir yöneticiyim şu anda...

Özellikle yeni kuşaklarda bence tepeden inme yönetici kavramının da birazcık ayrılması gerektiğine inanıyorum. Çünkü bir insanın belirli bir şirketin belirli kademelerinde yer almazsa, daha sonradan problemlerle karşılayabileceğine inanıyorum. Bunlar özellikle yeni genç nesilde çok daha öne çıkıyor. Özellikle üniversiteye giden arkadaşlarımız, yeni genç nesil, üniversiteyi bitirdikten sonra şirkette herhangi bir boş masayı görüp, orada oturup bir anda talimatlar vermeye başlıyorlar. Bence özellikle aile büyüklerinin, yönetiminin bunlara izin vermemesi gerektiğine inanıyorum. Çünkü herhangi bir iş tecrübeleri olmadığı için daha sonradan muhakkak problemlerle karşılaşabilirler diye düşünüyorum. Yeni kuşakların buna kesinlikle dikkat etmesi lazım...

Benim özellikle vurgulamak istediğim diğer bir konu da -tabi bunlar bütün şirketlerin başına geliyor- efendime söyleyeyim kalite güvence sistemleri, birçok yeni regülâsyonlar, uygulamalar şirketlerde zorunlu hale geliyor. Tabii eskiden bunlar yoktu... Seneler öncesinde babalarımız zamanında, dedelerimiz zamanında bu tür şeylerle karşılaşmıyorduk. Fakat mecburen gündeme ayak uydurmanız lazım. Her şey değişiyor, ne bileyim iş dünyası değişiyor satış değişiyor... Ben bir örnek vermek istiyorum bununla ilgili. Bizim gibi üçüncü kuşaktaki yöneticilerin işinin biraz daha zor olduğunu söylüyorum. Markayı bir yere getiriyorsunuz ama o markayı ayakta tutmak çok çok daha zor... Şöyle bir örnek vermek istiyorum: Seneler öncesinden aklıma geleni söylüyorum... Şimdi mümkün olduğu kadar herhangi bir müşteri şikâyetine en kısa zamanda cevap vermek için uğraşıyoruz. Eskiden müşteri şikâyetleri şey yapılırdı, işte ne bileyim müşterinin gönlü alınırdı, fakat bunlar raporlanmazdı, tutulmazdı. Şimdi artık haliyle yeni kalite güvence sistemleriyle bütün bunları rapor haline getiriyoruz ve yönetimi gözden geçirme toplantılarında iyileştirmeler yapıyoruz. Mesela şöyle bir örnek vereyim: Vişne reçelinin içinden diyelim çekirdek çıkabilir, anlatabiliyor muyum? Bunu da etiket üzerinde belirtmeniz lazımdır. Biz seneler önce mesela bir müşteriye çekirdek çıkıp dişini kırdıysa efendim işte onu diş doktoruna bile götürüyorduk, bunu bile yapıyorduk. Fakat o müşteri unutuluyordu, anlatabiliyor muyum? Bunu niye söylüyorum? Şimdi artık bunların hepsi raporlanıyor. Dolayısıyla, özellikle kalite güvence sistemlerinde doğru yapılırsa, yani hak ederek bu işi yaparsanız bunlar şirketin markasının korunmasında daha sonraki zamanlarda işinize yarayacak diye düşünüyorum, benim şu anda en önem verdiğim bölümlerden bir tanesi bu...

Aynı zamanda şöyle bir şey, yani bu yorumu da kendim düşünüyorum; aile şirketlerinde özellikle finansal yapının yarın öbür gün daha büyük sorunlar yaşamaması için bence belki aile şirketleri yapıda bir yabancı ortak konusunu gündeme getirebilirler diye düşünüyorum. Çünkü bu yabancı ortak her zaman aile şirketlerini biraz daha disipline eder düşüncesindeyim. Çünkü şirket büyüdükçe sorunlar da artıyor; işte personel sayınız artıyor, aile bireyleri çoğalıyor, bir takım sorunlar... Dolayısıyla, bunlar da özellikle ileride yapılabilecek şeylerden diye düşünüyorum açıkçası...

Söyleyeceklerim şimdilik bu kadar.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. ALAATTİN TİLEYLİOĞLU: Çok teşekkür ediyoruz. Soruları daha sonraya bırakacağım. Onun için ikinci konuşmacımızı, Murat Bayar'ı alalım.

MURAT BAYAR: Hocam, benim bir sunumum var...

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. ALAATTİN TİLEYLİOĞLU: Tabi ki sunabilirsiniz.

MURAT BAYAR: Değerli misafirler, hepiniz hoş geldiniz...

Ben Murat Bayar, 1967 Eskişehir doğumluyum. Firmamızın 4. kuşak temsilcisiyim. Rahmetli dedemin babasından kalan mirası yürütmeye çalışıyoruz. Eğitimimi Eskişehir'de tamamladım. Anadolu Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi'nden mezun oldum. 12 yaşından itibaren işletmenin içindeyim. Yani çocukluğumuz işletme içinde geçti diyebilirim. Eğitim süresince hem okula gidip hem işletmemizde çalışma fırsatı buldum. Dolayısıyla, bundan çok fayda gördüm.

Ben işletmemizin biraz tarihçesinden bahsetmek istiyorum. Rahmetli dedemin babası Isparta'nın Şarkîkaraağaç ilçesinden, 1903 yılında Eskişehir'e gelmiştir. Şarkîkaraağaç, helvacılığın meşhur olduğu bir yöredir. Büyük dedemiz dönemler itibariyle altı ay kış döneminde Eskişehir'de helvacılık yapıyor, sonra yaz dönemlerinde memleketine dönüp çiftçiliğini sürdürüyor. Çalışkan bir insan... O dönem Eskişehir yokluklar içerisinde olan bir şehir. Yine de Türkiye'nin güzide merkezlerinden birisi olduğu için rahmetli dedemiz Eskişehir'i tercih ediyor. Büyük dedemiz Kançor Mehmet Emin Usta, 1903 yılında başlayan bu mücadelesinde özellikle helvacılık mesleğinde çok başarılı oluyor, imalatını genişletiyor, büyütüyor ve orada epey ünleniyor. Bölgenin ileri gelen zengin, varlıklı bir eşrafı haline geliyor. 1912 – 1913 yılına kadar bu süreç devam ediyor.



Ancak 1920'li yıllara gelindiğinde Kurtuluş Savaşı yıllarında yokluklar başlıyor. O varlıklı durum tersine kötüye gitmeye başlıyor. 1921'de Yunanlıların Eskişehir'i işgalinde işyerleri yağmalanıyor. Yunan askerleri güç bela Eskişehir'e kadar ulaşıyorlar. Eskişehir'e geldiklerinde bütün işyerlerini, özellikle gıda maddesi satan yerleri yağmalıyorlar. Büyük dedemiz bu arada çok ciddi zarar görüyor. İşgal 18 ay kadar devam ediyor. Bu süre içerisinde, 2 Eylül 1922'ye kadar yağmalama, yıkma ve terk ederken de kalan yerleri yakarak zarar en üst seviyeye çıkıyor. Büyük dedemiz bu durum sonrası elindeki tüm mal varlığını da kaybediyor, vefat ediyor. 1923 yılında o zamanlar 10 – 11 yaşında olan oğlu, dedemiz Kançor Süleyman annesiyle beraber memlekete dönüyor. Diğer hemşerilerinden Ankara'da çalışan ustalarla birlikte artık çırak olarak Ankara'ya gidiyor. Ankara'da babasından küçük yaşlarda öğrendiği helvacılığı burada geliştirip iyi bir usta oluyor. Ama ne yazık ki kendi işini bir türlü kuramıyor. Ankara'da Başusta olarak çalıştığı yerden ayrılıp iki küçük oğlu ile birlikte ailesi ile Eskişehir'e yerleşmeye karar veriyor. Babasının, bir dönem çok itibarlı pozisyona geldiği Eskişehir'de her şeye yeniden başlayıp, kendi işini kurma çabasına koyuluyor. O dönemlerde 15-16 yaşlarında olan babamız

Uğur Bayar, 7 yaşından beri babasının yanında gördüğü helvacılığı bu kez Eskişehir'de başka helvacıların yanında kalfa olarak çalışmaya başlıyor. Mesleğine çok meraklı aynı zamanda ticareti de çok iyi öğrenen bir kişi olarak kendisini kanıtlıyor.

1963 yılında baba ve iki oğul, amcamla babam kendilerine ait ilk iş yerlerini açıyorlar. Şu anda bu işyerimiz Eskişehir Taşbaşı mevkiinde faaliyetini sürdürmektedir. 1965 yılında gıda toptancılığı işi ile birlikte hem helva, hem şekerleme imalatına devam ediyorlar. Ve ilk defa 1966 yılında Kollektif Şirketi olarak kuruluyor. Unvanı da 'Süleyman Bayar ve oğulları Mehmet ve Uğur Bayar Kardeşler' olarak geçiyor. Sunumda görülen 1968 yılında kestiğimiz bir faturadır. O dönemde hem helva ve şekerleme imalatı, hem de toptancılık yapılıyor. 1972 yılında oldukça iyi bir düzeye geliyorlar. İşlerini geliştiriyorlar, o günkü imkânlarda iyi denecek şekilde yeni küçük bir imalathane kuruyorlar. Yıllar geçtikçe başarılar artıyor. Eskişehir'de itibarlı bir yer ediniyorlar. Zaman geçiyor, tabii olarak aile şirketlerinin ilerlemesi esnasında sıkıntılar oluyor. Dedem, amcam ve babamdan oluşan birliktelik, 1993 yılına kadar sürüyor. 1993 yılında amcamlar, hisselerini devrederek şirketten ayrılıyorlar. Benim de işin içinde olduğum yeni bir dönem başlıyor.

İlk kez 1987 yılında ortak olduğum 1993 yılında ise amcamların hisselerini alarak sürdürdüğümüz yeni dönemde III. kuşak temsilcisi olan babam Uğur Bayar ile birlikte, ben Murat Bayar ve kardeşim Hakan Bayar şirketi devir alıp çalışmamıza devam ettik. 1994 yılında, Estim Toptancılar Sitesi'nde 250 metrekarelik daha modern bir imalathane kurma imkânı yakaladık. Bugünkü imkânlarla belki nostaljik sayılabilir ama, o günkü dönemde gayet iyi modern bir imalathane meydana getirildi. 2002 yılında bu imalatımızın bizim gelecekle ilgili ihtiyaçlarımıza cevap veremeyeceği kanaati oluştu. Bu yüzden Organize Sanayi Bölgesi'nden bir yer alma ve bu işi ilerletme amacı ile oturduk bir karar verdik. Ve 2002 yılında organize sanayi bölgesinden bir yer satın aldık. 2005 yılına geldiğimizde Organize Sanayi Bölgesi'nde 2700 metrekaresi kapalı, 5000 metrekarelik alanda bir üretim tesisi kurduk. Bu tesis oldukça modern oldu. Tamamen modern yeni teknolojiyle, hijyenik bir ortamda gıda güvenliğini de ön plana alarak yeni bir yatırım gerçekleştirdik. 2006 yılında burada üretime başladık. Artık yeni fabrikamızda çok çeşitlendirilmiş ürünler üretilmeye başlandı. Ayrıca ISO-9001 ve HACCP sistemi ve TSE belgelerini aldık ve ürün çeşitlendirmesine gittik.

Senelerin vermiş olduğu tecrübeyle ve kaliteye verdiğimiz ehemmiyetle bölgemizde yeni atılımlarıyla bilinen, tanınan marka olduk. Markalaşmanın ehemmiyetini gördük. Bu yönde adım atma adına perakende mağazalar açma kararı verdik. Şu anda altı tane perakende, bir tane toptan olmak üzere yedi satış mağazamız var. İnşallah projemizde bunun devamını getirmek istiyoruz. 2008 yılında ihracatla ilgili bir birim oluşturduk. Bu çalışmalar sayesinde, Avrupa ülkelerine ihracata başladık. Öncesinde dünyanın farklı ülkelerine ziyaretlerde bulunduk. Kardeşim Hakan Bayar bu konuda çalışmalar yaptı. Dünyanın çeşitli ülkelerine ziyaretlerde bulundu, pazar araştırmaları yaptı. 2009'da ilk ihracatımızı Avrupa ülkelerine yapmaya başladık.

2010 yılında kalite standartları konusundaki gelişmemiz, iyileştirmelerimiz devam etti. HACCP yerine uygulamaya başlanan ISO-22000 2005 kalite belgesine müracaat ettik ve bu belgeleri aldık. Düşünce olarak da sürekli kalitede iyileştirme, müşteri memnuniyeti odaklı çalışıyoruz. Tabi bunu sürdürmek az önce konuşmacı arkadaşımın da değindiği gibi, bir markayı oluşturmak kadar markayı ayakta tutmak, devamını getirmek de çok önemli... Bu yolda yoğun mücadele ediyoruz. Tüm aile fertleriyle birlikte bunu yürütmeye çalışıyoruz. Bu tatlı yolculuğu nesiller boyu sürdürebilmek için de çalışanlarımızla birlikte tek vücut olarak çalışıyor ve hiçbir fedakârlıktan kaçınmıyoruz. Ayrıca, eğitimli kişilerden oluşan personel kadrosu ile çalıştığımızı da söylemem gerekir. Özellikle personel alımında bu

konuya çok dikkat ediyoruz. Yani kalifiye eleman çalıştırmak, firmayı çok önemli bir şekilde yükseltiyor, ufkuna, hedefine varması açısından kazanç sağlıyor, buna da çok önem veriyoruz.

Ülkemizde nice işletmelerin kurulup nesiller boyu devam etmesini temenni ediyorum. Gerçekten buna ülke olarak da ihtiyacımız var. Özellikle Avrupa ülkelerinde bunu görüyorum. 100 yılı aşan çok sayıda firma var. Ama Türkiye'de maalesef bu şekildeki firma sayısı çok az... İnşallah bunun sayısının artmasını ümit ediyorum. Benim firmamızın pozisyonları hakkında söyleyeceklerim bu kadar.

Bir de şunu söyleyeyim, firmamızın tecrübelerinden kaynaklanarak veya kendi tecrübelerimden yararlanarak söylemem gereken... Aile işletmelerinde nesiller boyunca devam eden işletmenin daha uzun süre devamını sağlamak adına çok önemli fedakârlıklar yapılması gerektiği bir gerçek... Bu tür sorunların yaşandığı firmaların nihayetinde kapanma noktasına geldiğini görüyoruz. Bunu engellemek adına yapılması gereken bence önemli miktarda fedakârlık... Maddi beklentilerin, menfaatlerin geriye atılıp, şirket menfaatinin ön plana alınması gerekiyor. Özellikle bu tip aile ortamı içerisinde örneğin biz evimizde aile içerisinde işi hiç konuşmayız, işi iş yerinde konuşuruz, aile ortamında farklı insanlar oluruz. Ama işletmeye geldiğimiz zaman babam olsun, kardeşim olsun, kurallar neyse, kaide neyse onu uygulamaya çalışırız, kırılma, gücenme olmaz. Konuşuruz, tartışırız, münakaşa edebiliriz ama iş bittiğinde bunlar bir kenara bırakılır. Alınan karar hepimizin kararıdır. Baba-oğul saygısı, ağabey-kardeş saygısı üst seviyede sürer. Saygı sevgi bağı bizim için çok önemlidir. Bunu yapmayan şirketler maalesef nesiller arası çatışmaya düşüyor. Allah'a şükür biz bunu yaşamıyoruz. Örneğin babamızın söylediği bir şey bize yanlış gelebilir, ama son noktayı baba koyar. Onu hepimiz kabulleniriz. Yalnız bu durumda babamız da demokratik davranır, çok emin olmadığı konularda baskı uygulamaz. Biz bunu biliriz. Yerine göre, biz kendi fikrimizi bir kenara bırakır, onun verdiği kararı kendi kararımız gibi benimser ve yapmaya çalışırız. Yani bu benim kararım, senin kararın olmaz. Bir karar verildiği zaman bu karara sahip çıkılır, bu konu çok önemlidir.

Bu durum kardeşimle benim aramda da aynı şekildedir. Hakan bey ile aramızda on yaş fark var. Bu konuda yeri geldiği zaman bir iş arkadaşı gibi tartışıyoruz, yeri geldiği zaman da o da saygıda hiç kusur etmez, ben de bu konuda ona gerekli bağlılığımı gösteririm. Bu noktalara çok önem veriyoruz. Saygı sevgi bağı çok önemli... Bu olursa da işletmeler uzun ömürlü oluyor. Ben bunu inceledim, gerçekten bu sevgi saygı bağını çok iyi tutan firmalar çok başarılı oluyorlar. Bu bağ kaybolduğu zaman, değerler de kayboluyor. Bu yönüyle de profesyonelleşme bence her işletmede motamot uygulanamıyor, uygulanmaması da gerekiyor. Yani bu amatörlük ruhu, duygular da çok önemli... Ama şu da var ki, duyguları da yerinde kullanmak lazım. Ben duygusallığı, duyguyu, mantığı, iradeyi ve vicdanı birbirinden ayrı tutmak gerektiğini düşünüyorum. İşletme yönetiminde ön planda olması gereken bence vicdan... Yani duyguların en geride olması lazım, tabi ona da ihtiyaç var. Mantık her zaman gerekir, ama bazı yerde mantık işlemeyebiliyor az önce dediğim gibi. Bana doğru gelen bir şeyi istişare esnasında söylüyorum, mantıklı olduğuna kesin inanmama rağmen karar farklı çıkabiliyor. O zaman, o mantığımı bir kenara bırakıyorum, vicdanımla hareket ediyorum. Kararı kim söylerse söylesin, bu ortak bir karar, işletmemiz için daha hayırlı olduğuna inanıyorsam bu kararı benimsiyorum. Dolayısıyla o mantıklı düşüncemi bir kenara bırakıp, alınan karara sahip çıkıp birlikte bu doğrultuda adım atıyoruz ve bunda başarılı oluyoruz. Çoğu zaman öncesinde benim mantığıma uyan, doğru olduğundan yüzde 100 emin olduğumu düşündüğüm bir şey yapılmadığı pozisyonda sonradan 'iyi ki yapmamışım' dediğim çok olmuştur. Onun için hiçbir zaman insanlar ileriyi yüzde 100 göremezler. Her zaman için yeni ve farklı fikirlere açık olmak, bunları değerlendirmek, fikir birliği yapıp sağduyulu olmakta fayda olduğunu düşünüyorum.

Şimdilik söyleyeceklerim bu kadar, soru olursa yine cevap vermeye çalışırım. (Alkışlar)

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. ALAATTİN TİLEYLİOĞLU: Teşekkür ederiz.

MURAT BAYAR: Ben teşekkür ederim.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. ALAATTİN TİLEYLİOĞLU: Üçüncü konuşmacımız Serhan Süzer, buyurun...

SERHAN SÜZER: Benim adım Serhan Süzer. Süzer Grubunda üçüncü jenerasyonum ve şu anda Holdingin Genel Müdürü konumundayım. Birçok kişi bu genç yaşta nasıl bir konuma geldin gibi bir tebessümde bulunuyor. Doğru, evet yaşım genç, 33 yaşımdayım, ama biraz yaşımdan da genç gösteriyorum açıkçası. Tabii biraz zor dönemde iş hayatına girdik. Sunumun içerisinde detaylara gireceğim.

Ben burada Doktor Haluk Alacaklıoğlu'na da teşekkür etmek istiyorum. Kendisinin bir aile işletmeleri danışmanlık şirketi var. Birçok konuda da kendisiyle fikir alışverişi yapıyoruz. Bu sunumu da hazırlamakta bana katkıda bulundu.

Şimdi aile şirketinin şu anda üçüncü jenerasyonu olarak elbette ki bu işlere kafa yoruyoruz, ciddi anlamda düşünüyoruz. Bazı şeyleri nasıl iyi yapabiliriz, ne nasıldır, nereye gitmeliyiz? Dolayısıyla burada ciddi bir birikim oluştu. Yani bir kere şunu net bir şekilde koymak lazım: Her şirket bir nevi aile şirketi gibi kuruluyor, serüvenine aile şirketi gibi başlıyor. Mütevazı başlangıçlardan girişimci enerji ve vizyon ile o şirket bir yerlere geliyor. Daha sonra aile şirketi kurucusuyla birlikte iyi bir yerlere geldikten sonra bir sonraki jenerasyon devreye giriyor ve o dönemde, yani kurucusu döneminde gelişen, bir yerlere gelen şirketteki öngörülmeyen birtakım sorunlar ortaya çıkabiliyor. Eğer yöneticiler ve iş sahipleri ailenin kısa ve uzun dönemde gerekliliklerini dengeleyemezlerse -çünkü aile var, şirket var- o şirket birtakım sorunlarla baş başa kalıyor.



Şimdi aile şirketini tanımlamak lazım bence... Öncelikle aile şirketi nedir dendiğinde; işte tek bir aile, yüzde 50'den fazla oy hakkı tanıyan hisse senedine sahiptir. Üst yönetim efektif olarak işi kontrol eder. Bir nesilden daha fazlası işe müdahildir. En önemlisi; aile işi, ailenin kendisi bunu aile şirketi olarak kabullenir ve bu şekilde devam eder yoluna...

Şimdi birtakım istatistikler vermek istiyorum size... Amerika Birleşik Devletleri'ndeki en eski aile şirketi Zilciyan Şirketi'dir. Osmanlı İmparatorluğu'nda kurulmuştur esasında bu şirket 1623 senesinde... Ve 1929'da Amerika'ya taşınmıştır. Bu şirket belki bilirsiniz baterilerde ve müzik gruplarında bir zil vardır, o zillerin çoğu Zilciyan tarafından yapılmıştır. Önemli bir şirkettir ve tanınır.

Avrupa'daki şirketlerin yüzde 85'i aile şirketidir. İşte, yani birçok kişi Batıyla bizi kıyaslıyor. Yani Amerika ve Avrupa, yani Batıda da aile şirketlerinin ağırlığı fazladır. Geleceğin 500 firmasının

1/3'ünden fazlası aile şirketlerince kontrol edilmektedir. Amerikan sermayesinin de önemli bir kısmı aile şirketlerinin elindedir. Toplam istihdamın yüzde 60'ını, yeni işlerin de yüzde 78'ini, gayri safi milli hâsılanın da yüzde 50'sini, ödenen maaşların da yüzde 65'ini aile şirketleri ortaya çıkarır. Türkiye'deki aile şirketleri oranının bütün şirketlere oranı yüzde 95'tir.

Birtakım örnekler vermek gerekirse, yani dünya devleri bunlar. Bunlar aile şirketleri olarak kurulmuş ve aile şirketleri olarak devam ediyor. Örneğin Wal-Mart, hakikaten dünyanın en büyük aile şirketidir baktığınızda ve dünyanın en büyük şirketidir aynı zamanda. Hâlâ kurucusunun oğlu Robson götürmektedir, Yönetim Kurulu Başkanı... Ford, nispeten öyle... William Ford götürmektedir şirketi şu anda...

Samsung, Uzakdoğu'da da Türkiye'ye benzer bir model vardır. Kore ve Japon şirketleri bir holding şirketleri gibi kurulmuştur, aile şirketleridir bunlar ve daha sonra bu holding şirketleri birçok farklı alana, yani fırsat gördükleri her alana girmiştir. Samsung da böyle bir şirkettir. Hâlâ Lee ailesi yüzde 22'sini idare etmektedir.

Başka bir Uzakdoğu şirketi LG Grubu. Bunda da Ku ve Hu aileleri holdingin yüzde 59'una sahip ve aile etkin bir şekilde LG Şirketinde...

Ben başka bir şirket daha örnek vermek istiyorum, Mitsubishi Şirketi... Mitsubishi bildiğiniz motor, motorlu taşıtları üretir. Ama aynı zamanda çok fazla insan bilmez ki Mitsubishi'nin aynı zamanda en iyi kalem üreticisi olduğunu. Bu bir Mitsubishi kalemdir ve ben gerçekten severek kullanıyorum, yani oldukça uzun ömürlü. Bazen aile şirketlerinde farklı dallar da görebiliyorsunuz bu şekilde...

Carrefour bildiğiniz, bize de yakındır CarrefourSA'yla girmiştir ve Defforey ailesi yönetmektedir.

Fiat Grubu, bildiğiniz Fiat şu anda genç Can Erkan tarafından yönetilmektedir, 1976 doğumlu. Benim de gıyabında tanıdığım bir insandır. Son derece vizyonu açık, çok iyi eğitimli, iyi bir ailesi olan ve bu işlere gayet hâkim bir arkadaş ve bütün Fiat Grubunu yönetmektedir. Yine Fiat Grubunun Holding Şirketi var. Bu şirketi de aynı zamanda kendisi yönlendirmektedir.

Peugeot Şirketi, yine Peugeot ailesi tarafından yüzde 42'sine sahiptir ve ailenin etkinliği önemlidir bu şirkette.

Bildiğiniz Cargill Gıda Şirketi, bu da dünyanın en büyük tohum, tavuk, et, çelik, tuz gibi emtiaların alım satımını yapar ve çok konservatif bir şirkettir. Dünya devi olmasına rağmen hâlâ aile değerleriyle yönetilir.

Bildiğiniz işte BMW otomobil şirketi devi, aile şirketidir. Burada hâlâ aile şirketin yüzde 47'sine sahip ve etkindir şirketin içinde.

Şimdi bunlar tabii Batıdan bazı örnekler. Ama bu konuda her yerde konuşuluyor aslında, aile şirketleri. Bizde de benzer bir kültür vardır. Ben aynı zamanda Kostarika Fahri Konsolosuyum, o yüzden Latin Amerika'ya yakın bir kişiyim, o kültüre... Bize çok benziyorlar aslında Latinler. Onlarda, Meksikalılarda bir atasözü var... Büyük baba ya da dede muhteşem bir iş adamı, işi kuruyor, geliştiriyor, büyütüyor. Daha sonra oğlunu iyi yetiştiremiyor ve oğlu biraz eğlenceye dalıyor. Ve farklı bir yöne gidiyor, yani şirketle fazla ilgilenmiyor ve paraları batırıyor açıkçası, şirketi de batırıyor. Ondan sonra

üçüncü jenerasyon da ciddi anlamda biraz radikal bir deyim ama, hakikaten yani sıfırı tüketip farklı bir yerden başlıyor. Yani aile şirketlerinin yüzde 30'undan az bir bölümü ikinci nesilde de varlığını sürdürmeye devam ediyor. Yüzde 12'si üçüncü nesille devam ediyor. Yüzde 3'ü ancak dördüncü nesli bulabiliyor. O yüzden sizin dördüncü nesil oldukça yani bir başarı hikâyesi diyebiliriz, aynı şekilde Kafkas da öyle...

Şimdi Amerika'da baktığınızda 200 başarılı endüstriyel şirketin yaşam sürecinde bunların sadece 84'ü, yani 60 senelik süreçte var olan yüzde 20'sini görebilirsiniz. Türkiye'de baktığınızda, Türkiye'de aile şirketleri de aslında yani çok ömürlü olmuyor, benzer istatistikler var. Hani ikinci ve üçüncü nesilde nispeten daha başarılı Batıya göre, ama yine sıkıntılar yaşanıyor. Aile içindeki çatışma, kardeşler arasındaki çatışma, yani aile içindeki problemler mutlaka işe yansıyor bir kere... Dolayısıyla, sizin bahsettiğiniz aile içi uyum çok önemli ve 20 lider aile şirketinin iflasındaki en önemli sebep yüzde 43'le kardeşler arasındaki çatışma olarak görebilirsiniz. Çünkü sonuçta hepimiz insanız, bir yerde bu, yani yöneticilerin mutlaka uyumlu olması gerekiyor. Yine aile şirketlerinin yüzde 80'inin iflas ettiğini burada görebilirsiniz. Türkiye dediğim gibi nispeten daha başarılı. Bu biraz bizim kültürümüze de bağlı. Çünkü bizim aile gelenek, göreneklerimiz daha farklı Batıya göre... Yüzde 92'si ikinci ve üçüncü nesilde diyebiliriz.

Şimdi aileyi işin içinde nasıl tutabilirsiniz? Burada farklı noktalar var, bunlara değinmek istiyorum. Bir kere işte herkesin konuştuğu aile tüzüğü ya da aile anayasası önemli bir konu, yadsınamayacak bir şey. Aile anayasası yine bizim kültürümüzde işte babanın sözü dinlenir, büyüğün sözü dinlenir şeklinde, aslında ana çerçevesi belirlenmiştir. Ama bu tabii jenerasyon değişimi yaşandıkça bazı şeylerin kaleme alınması gerekir, kuralların koyulması gerekir. Aslında aile anayasasını yapan da birçok şirket var şu anda, üzerinde çalışmakta olan şirket de var. Bir şekilde ailenin değerleri önemlidir. Ben herkese şunu söylüyorum: Aile işin içinde mutlaka olmalı mıdır? Bana sorarsınız, hayır olmalıdır diyemeyiz. Benim söylediğim şey şu: Aileden birisi eğer o işin niteliklerini en az bir profesyonel kadar gerçekleştirebiliyorsa olmalıdır. Ama hakikaten yani herkes iş adamı olarak doğmaz, yani herkesin dünyaya gözünüzü açtığınızda farklı yetenekleri ve kabiliyetleri vardır. Bizde biraz herkes iş adamı olarak zorlanıyor ve bazen hayal kırıklıkları yaşanıyor. Yani burada önemli olan kural şudur: O ailedeki kişi diyelim ki şirkette pazarlama departmanının başına geçirilecek. Bu işi hakikaten iyi biliyor mu profesyonel anlamda, o işi ne kadar koordine edebilir, satışları ne kadar artırabilir? Eğer profesyonel kadar iyi yapıyorsa güzel ve tabii ailenin de bir amatör ruhu oluyor ekstra, o da bir avantaj... O zaman o işi aileden kişinin yapması lazım. Yani buradan şu noktaya geliyoruz: Ailedekilerin çok iyi yetişmesi lazım eğer onu işin içine sokmak istiyorsanız.

Başarının anahtarı; bir şekilde aile içinde uyum şart... Aralarında sorun varsa mutlaka o açık diyalogun olması gerekiyor aile bireyleri arasında. Şirket faaliyetlerini idare etmek için güçlü, bağımsız bir komite oluşturulabilir. Bunların hepsi fikir... Stratejik perspektifler sağlamak gerekir. Yani bağımsız bir kurulda bazen dışarıdan bir görüşü de katmak gerekir. Yönetim kurullarında birçok aile şirketi artık bağımsız kişileri, farklı perspektifleri içeriyor. Yani diyelim ki bir yönetim kurulu var, yedi kişilik bir yönetim kurulu... Yani o yedi kişilik yönetim kurulunun belli bir dönemden sonra en az dördü, yani yarıdan fazlası bağımsız olursa faydalı olur. Çünkü dışarıdan gelenler son derece objektif fikirlerini söyleyeceklerdir. Aile işlerine bazen duygusallık girebiliyor.

Bunun dışında o duygu, bahsedilen duygu çok önemli. Bir şekilde o duyguları işin içine katmamak gerekiyor. Ben size yüzde 100 katılıyorum, yani bizde de bu şekildedir, bizim şirkette de... Şirkette hangi tartışma varsa onun orada kalması lazım. Akşam evde yemek yiyeceksek birlikte iş

konularının bırakılıp başka konuların konuşulması gerekiyor, bu önemli... Çünkü bazen öyle havaya giriyorsunuz ki, evde devam edebiliyor tartışma, doğru bir şey değil bu.

Başka bir konu da, yani en önemlisi; eğer siz aile şirketinin devamını istiyorsanız bir şekilde yeni nesli çok iyi hazırlanmış bir yetiştirme programına tabi tutmanız gerekir. Yani bu yetiştirme programında, mutlaka aile şirketinden olan kişinin bir şekilde inisiyatif verilip -hata yapsa da hataların belli aşamada düzeltilip kontrol edebilecek bir şekilde inisiyatif verilip- onu gerçek hayata hazırlamak gerekir. Yoksa birçok aile şirketinden arkadaşlar hayal kırıklığına uğruyor.

Ben biraz bunlardan bahsettikten sonra bizim gruptan bahsetmek istiyorum. Benim dedem tarafından 1953 senesinde inşaat ve ticaret şirketi olarak kurulmuştur. İlk önce beyaz eşya, mobilya ticaretiyle, Gaziantep'te başlayıp, daha sonra babamla birlikte 1970'lerin sonlarında merkez bürosunu İstanbul'a taşıyıp, 1980'lerde de Özal dönemiyle birlikte büyük bir patlama yaşayan gruplardandır. Ve şu anda grupta genelde herkesin bildiği KFC Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut restoranların sahibiyiz. Aynı zamanda bizim bir gayrimenkul şirketimiz var. Bahçeşehir Projesi'nin developmanıyız, yani o projeyi yapan şirketiz. Orası zamanında bizim çiftlikti, şimdi güzel bir şehir oluştu. Ve gayrimenkul sektörünün içinde ciddi oyunculardan birisiyiz. Aynı zamanda enerji sektöründe bir doğalgaz dağıtım şirketimiz var. Leasing ve factoring şirketlerimiz var. Şu anda baktığınızda toplam ciro 450 milyon dolar seviyesinde...

Şimdi ben bu kadar konuşuyorum, siz ne yapıyorsunuz diye sorduğunuzda, bizim şu anda bir aile tüzüğümüz var, sistemli aile idaresi yok, şirket idaresini yürütecek güçlü ve bağımsız bir kurul yok, bunlar yok. Ama ben niye şimdi bunları bahsediyorum? Ben üçüncü jenerasyon olarak bunların bir an evvel oluşturulması için bir önceki nesli zorlayan kişiyim ve bir şekilde bu konuştuğumuz konuları, sürekli konuşuyoruz ve bir aşamaya geldik. Mutlaka önümüzdeki yıllarda bunların hepsini tamamlayacağız inşallah. Dolayısıyla, kurumsal olma açısından ciddi bir isteğimiz var, azmimiz var.

Bu karikatürü sizlerle paylaşmak istiyorum. Burada diyor ki, oğluyla konuşan adam ikinci jenerasyon üçüncü jenerasyona öğütler veriyor... "Bir gün babam bana bunları verirse ben de sana bunları vereceğim tabii ki evladım" diyor. Tabii birinci jenerasyon tarafından yönetilmeye devam ediliyor.

Benim söyleyeceğim son olarak şudur: Aile şirketlerinde yeni nesil şirketin geleceğidir, bir kere bunu böyle kabul etmek gerekir. Onları iyi yetiştirmemek, onlara inisiyatif vermeyerek gerçek hayatla tanıştırmamak ve özgüvenlerini zedelemek, uzun vadede aile şirketinin batmasına sebep olur. Benim tecrübelerim bunu net bir şekilde söylüyor. Benim işte öyle bir şansım oldu, ben biraz iş hayatına sert bir giriş yaptım. Açıkçası Kanada'da okuduktan sonra, Amerika'da çalıştıktan sonra babamın telkinleriyle bir şekilde artık gel oğlum yeterli dedi yurt dışında bu kadar öğrenim gördün, çalıştın. Tamam dedim, geldim askerliğimi yaptım, askerliğimin son günü bir kazaya uğradık aile şirketi olarak. Biliyorsunuz bu 22 bankaya el konuldu zamanında ve bir banka da bize aitti Kentbank. Bu 22 bankaya el konulduktan sonra Türkiye Cumhuriyeti tarihinde iki banka Danıştay'la bu davayı kazandı, yani hatalı olduğuna dair, yanlış işlem yapıldığına dair. İlki biziz, bizden sonra Demirbank kazandı. Tabii çok sıkıntılı günler yaşadık. Benim de askerliğim bittiği gün bankaya el konuldu. Dolayısıyla böyle bir şirkete gittiğimde hani bambaşka bir ortamla karşılaştık. 6-7 sene ciddi bir kriz yönetimi yaşadık. Dolayısıyla ben biraz mecburen hızlı bir şekilde yükseldim. Tabii ben hani daha sistematik, daha tepeden inme değil de alttan görüyorduk, ama tabii o kriz yönetiminde çok şey öğrendik. Ben o yüzden kendimi bir anlamda şanslı hissediyorum. Çünkü en genç yaşta her şeyi çok erken gördüm diye hissediyorum. Bence aile şirketlerinde hakikaten çocuklarını gerçek hayata hazırlamaları çok önemli şirketin devamı için...

Teşekkür ediyorum. (Alkışlar)

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. ALAATTİN TİLEYLİOĞLU: Serhan Süzer'e teşekkür ediyoruz. Son konuşmacımız Bilal Hancı... Bilal Hancı, Doğu ve Tuzla Organize Sanayi Bölgesi Yönetim Kurulu Başkanı.

BİLAL HANCI: Saygıdeğer hanımefendiler, beyefendiler, Sayın Kongre Başkanım, Sayın Kongre Sekreteri, üniversitelerimizin değerli temsilcileri, saygıdeğer hocalarımız, basınımızın güzide temsilcileri ve saygıdeğer katılımcılar... Şahsım ve temsil etmiş olduğum Doğu Sanayi Sitesi ve İstanbul Tuzla Organize Sanayi Bölgesi Yönetim Kurulu Başkanı olarak sizleri saygıyla selamlıyorum.

%95'i aile işletmeleri olan sanayi bölgelerinde, çeşitli vakıf ve derneklerde 28 yıldır yöneticilik yapmaktayım. Ayrıca, 36 yıldır orta ölçekli KOBİ sanayicisiyim. Yenibosna'da tamamı aile işletmesi olan küçük ve orta ölçekli KOBİ sanayicilerinden oluşan Doğu Sanayi Sitesi'nde 16 yıldır Yönetim Kurulu Başkanlığı görevim devam etmektedir. Bu görevimin yanı sıra, Anadolu yakasında bulunan İstanbul Tuzla OSB'nin de kurucusuyum ve burada da 10 yıldır OSB Yönetim Kurulu Başkanlığı yapmaktayım.



Tuzla OSB'de işletmelerin %95'i orta ölçekli aile şirketleridir. % 5'i de büyük ölçekli işletmelerdir. Her iki sanayi bölgesi de meslek grupları olarak karma sanayiden oluşan, toplam 10.000 kişinin çalıştığı, üreterek ve ihracat yaparak ülke ekonomisine katma değer kazandıran bölgelerdir.

Yönetim kurulu başkanlığı yaptığım bu organize sanayi bölgelerinde aile şirketlerini yakından tanıma olanağı buldum. Bu aile işletmelerinin hem başarılarına hem de hatalarına yıllarca tanıklık ettim.

Aile işletmelerinde çocuklar şirkette çalışmaya başladıktan sonra iki kuşak arasında yetki ve görev alanında fikir ayrılıkları olabilmektedir. Planlı ve disiplinli çalışanların bu sorunun üstesinden gelip başarı grafiklerini artırdıklarını görmekteyim. Bunun yanı sıra, yanlış kararlar vererek bedelini ödeyenleri de üzülerek gördüm.

Aile işletmelerinde tanık olduğum kuşaklar arası sorunlardan bir tanesini sizlere örnek olarak vermek istiyorum. İşletmenin maaşla ilgili ücret politikası yoksa yeni kuşakla kurucu arasında sorun yaşanmaktadır. Aile şirketinin kurucusu babanın harçlık verir gibi para vermesi, maaşlarının belli olmaması, yeni kuşakların 'ben dışarıda çalışsam daha fazlasını alırım' diye düşünmesine ve huzursuz olmasına yol açmakta, bu da şirkete olumsuz olarak yansımaktadır. Onun için aile şirketlerinde ücret politikası olması gerekir. Babanın çocuklarının eğitim derecesine ve şirkete sağladığı katma değere göre maaşını hak ettiği şekilde vermesi gerekir.

Aile işletmelerinde kurucuyu izleyen kuşakların şirketlerini sorunsuz olarak devam ettirebilmesi için aile bireyleri ve ortaklar arasındaki ilişkilerin şeffaf ve eşitlik kurallarına uygun olması gerekmektedir. Yönetimin de her zaman hesap verebilirlik sorumluluğunu yerine getirmesi gerekmektedir.

Kurucu ile izleyen kuşakların bir diğer sorunu da işletme sermayesi ve finans yönetimidir. Çünkü siz şirket olarak gelişen teknolojiyi yakından takip edersiniz, çok kaliteli ürün yaparsınız, firma yan sanayi olarak çalışabilir veya nihai üretim yapar. Bütün bu imalatları da çok kaliteli yapar. Ürettiğini de satma sorunu yoktur. Buraya kadar güzel ama tabii ki bütün bu çalışmaları yapabilmesi için işletme sermayesi gerekmektedir. Eğer bir firmanın en az 4 – 5 aylık üretim ve genel gider harcamaları yapabilmesi için öz sermayesi yoksa -KOBİ aile işletmelerinde sorun da genelde burada başlamaktadır- bu durumda, firmalar işletme sermayesi için bankalardan kredi almak zorunda kalmaktadırlar. Devamlı banka kredisi alarak işletme sermayesi yapan bir KOBİ şirketinin, bankalar gizli ortağı gibidir. Şirket kârının belli bir oranını bankaya kredi faizi olarak öderler. KOBİ'lerde bu çok önemlidir çünkü bir krizin başlangıcında bile siz şirket olarak her ay gününde kredi tutarını ödeseniz bile bankalar, bu son kriz başlangıcında da görüldüğü gibi kredi olarak vermiş olduğu anaparanın tamamını geri çağırabilmektedir. Böyle olunca o işletmenin hesap planları alt üst olmaktadır. Firma panik yapınca, üretim ve çalışmaları da etkilenmektedir. Bu koşullarda bankalar zarar etmemekte çünkü bankalar vermiş olduğu kredi tutarının iki katı tutarında gayrimenkulü ipotek olarak almaktadırlar. Aile işletmeleri devamlı kredi aldığı zaman bankalar o işletmelerin zararına değil; kârına ortak olmaktadır. Genç kuşakların bu önemli konuyu iyi düşünmeleri, finans yönetimi ve üretim çalışmalarını ona göre yapmaları gerekir.

Peki, ama ne yapmamız lazım diye kendimize sorduğumuzda kurucuyu izleyen kuşakların görev ve sorumluluk almaları gerekir diye düşünüyorum. Çünkü aile şirketlerinde üretim ve genel giderler için biraz evvel söylediğim gibi, en az 4 – 5 aylık öz sermayesi oluncaya kadar, şirketin parasıyla konut veya başka gayrimenkule yatırmamaları gerekir. Birçok aile işletmesinin öz sermayelerini gayrimenkule yatırdıktan sonra işletme ve genel giderleri için kredi peşinde koştuklarını çok gördüm. Şirketin finans yapısı her geçen gün daha sağlam olursa, zaten o oranda ileride gayrimenkule para yatırırlar. Burada önemli olan, kurucu ve izleyen kuşakların mümkün olduğu kadar banka kredisi almadan üretimlerini yapabilmeleridir. Büyük ölçekli firmalar hariç... Çünkü onlar zaten kendilerine yan sanayi olarak çalışan KOBİ firmalarına ödemeyi geç yaparak sıfır faizli kredi kullanmış oluyorlar. Genelde montaj imalatı yaptıkları için stok maliyetleri olmuyor.

Kurucu ve izleyen kuşaklar, bankalara imzaladıkları kredi sözleşmesinin tamamını okusalar, zaten kredi almaktan vazgeçerler. Banka temsilcilerinin söyledikleri ile sözleşmede yazan maddelerin faiz hesaplarının oranları dâhil olmak üzere çoğunun tutmadığını göreceklerdir.

Aile işletmelerinde önemli bir konu da aile ile şirket ilişkilerinin kurumsallaşması, aile bireylerinin yetki ve görev alanlarının belirlenmesi ve yönetimin almış olduğu kararların uygulanabilmesidir.

Devir aşamasında bir başka sorun da yeni kuşaklara devir etme zamanının belirlenmesidir. Kurucular, yeni kuşaklara erken devir yaptıklarında kendi sözlerinin geçmeyeceği endişesi taşımaktadırlar. Oysa kurucuların koltuklarını geç devir etmeleri genç kuşağın moralini ve motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Kısacası bir taraf söz sahibi olamayacağından endişe etmekte, diğer taraf da söz sahibi olacak kadar kendilerinin yeterli bulunmamasının kaygısını yaşamaktadır. Tabii bu dengeler çok iyi kurulmalıdır. Yetki devirleri her iki tarafın da en uygun olduğu zamana göre belirlenmelidir. Öyle ki, hem devir eden kendisini hazır hissetmeli hem de devir alacak kuşağın bu konuda yeterli olduğuna kanaat getirilmelidir. Yani devirden sonra hâlâ söz sahibi olma savaşı verilince bu durum, sonrasında yaşanacak sorunlara da zemin hazırlamaktadır.

Aile üyelerinin işletmelerinde amaçlar ve hedefler önemlidir. Aile işletmelerinde kararların tek bir kişi tarafından verilmesi zaman zaman yanlış kararlar alınmasına neden olmaktadır. Aile

işletmelerinin kurucusu, kendisinden sonra işletmeyi devredeceği kuşaklara işi tam öğretmeli ve onların özgüven kazanmalarını sağlamalıdır. Bu konuda aileye büyük iş düşmektedir. Genelde aile çocuklarını iyi bir üniversitede eğitimini yaptırmakta, sonra uygulamada deneyimi olmadan, şirketin yapısını öğrenmeden işletmenin başına geçirmektedir. Maalesef, bu tür işletmelerin büyük bir çoğunluğu kötü bir şekilde sonlanabilmektedir. 'İşçi olunmadan patron olunmaz' düşüncesinden yola çıkarak, işin başına geçecek kişilerin her konuda yetişmesi gerekmektedir. Tabii iyi bir eğitim almak ve teorik bilgi ile pratik uygulamayı birleştirerek deneyim kazanılması çok önemlidir. Oysa işin temelinden beri bu işin başında olan kurucu, tecrübesiyle her türlü olumsuz koşulda nasıl bir önlem alması gerektiğini bildiği gibi, kriz ortamı oluştuğunda da en az hasarla atlatılması konusunda gerekeni yapabilecek yeteneğe sahiptir. Bu tıpkı, denizde uzun yol kaptanlığı eğitimi gibidir. Yıllarını denize adamış usta kaptanlar, fırtınalardan kurtulmayı deneyimleri sayesinde başarırlar. Eğitimini alıp, dümene ilk kez geçen genç kaptan ise daha ilk fırtınada panik yapar, kurtulmaya çalışırken belki de geminin batmasına neden olur. İşte bu yüzden deneyim önceliklidir ve işin başından beri işin içinde olmak çok önemlidir.

İşletmenin başına geçecek yeni kuşaktaki kişilerin "birinci nesil kurar, ikinci nesil büyütür, üçüncü nesil batırır" imajını yok etmeleri için aldıkları iyi teorik eğitimle pratiği birleştirerek çok çalışmaları gerektiğini düşünüyorum.

Genç kuşakların yönetimi devraldıklarında en önemli sorunlarından biri de kuşak çatışmalarıdır. Aldıkları eğitimle deneyimden yoksun olsalar da, girişimci ruhlarıyla atılım yapmak istemeleri, teknolojiyi daha yakından takip etmeleri kurucu olan kuşaklarla fikir çatışmalarına yol açmaktadır. Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinde profesyonel bir yöneticiyle çalışmaları söz konusu olduğunda, kurucu kuşağın söz sahibi olma etkisi yüzünden alınacak olan kararlar da fikir çatışmalarına neden olmaktadır.

Benim gördüğüm yeni kuşakların bir başka sorunu da kurucu, şirketini profesyonel yöneticiye teslim ettiğinde, yeni kuşak, kendisini şirketi yönetecek kadar yeterli görmektedir. Fakat kurucu, yeni kuşağı yeterli görmemekte ve sorun burada başlamaktadır. Kurucuyu izleyen kuşakların burada pes etmemesi, çok çalışarak kendisini kabul ettirmesi gerekir. Burada öz eleştirisini acaba 'ben bilgi ve tecrübe olarak yeterli miyim' diye yaparsa istediği hedefe daha kolay ulaşabileceklerini düşünüyorum.

Ülkemizde aile şirketlerinin büyük çoğunluğu kurucusunun yaşam süresiyle sınırlı kalmaktadır. Onun için aile işletmelerinin sürekliliği, kurumsallaşmanın ve aile anayasasının kuralları önem arz etmektedir.

Aile işletmeleri ülke ekonomisinin bel kemiğidir. Aile işletmelerinin kalıcı olabilmeleri için dünyada ekonomik ve sosyal alanda hızlı gelişmelerin yaşandığı ve günümüzde rekabet ortamının gittikçe zorlaştığı bir ortamda şirketlerin politikalarında değişime, kurumsallaşmış bir yönetime sahip olmaları zorunluluk haline gelmiştir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı bir pazarda işletmeler kendilerini yenilemek zorundadır. Kurumsallaşan işletmelerde değişime adapte olmak daha kolaydır fakat kurumsallaşmamış işletmelerde bu süreç zordur.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma kararı alınmasının zamanlaması önemlidir. Çünkü bu bir değişim sürecidir. Tıpkı yatırım kararlarının alınmasına benzer. Aile şirketlerinde kurumsallaşmak için akademik bilgi ve destek de önemlidir. İstanbul Kültür Üniversitesi'nin yapmış olduğu bu etkinliklerle bu konuda önemli bir çalışma yaparak özellikle KOBİ sanayicilere katkı sağladığı inancındayım.

Bu etkinliklerden biri de 8 Nisan Perşembe günü sanayici ile üniversite işbirliği kapsamında Doğu Sanayi Sitesi'nde yapılan seminerdir. Doğu Sanayi Sitesi, İkitelli OSB, Beylikdüzü OSB, Tuzla Organize Sanayi Bölgesi ve İstanbul Kültür Üniversitesi'nin değerli hocası Prof. Dr. Sayın Ahmet Fahri Özok'un önderliğinde yapılan bu seminerde;

- Üretim (İş sistemleri)
- Çalışma sırasında insana ait özellikler
- Verimliliği nasıl artırabiliriz
- İş sağlığı ve güvenliği
- Finans yönetimi ve planlama
- Profesyonel yönetime geçiş ve
- KOBİ'lerde kurumsallaşma

konuları işlenerek, aile işletmeleri için çok yararlı bir toplantı yapılmıştır. Üniversite Sanayi işbirliği toplantılarının bundan sonra da İstanbul Kültür Üniversitesi'nin değerli hocalarının önderliğinde devam etmesini temenni ediyorum.

İstanbul Kültür Üniversitesi'nin başta Mütevelli Heyet Başkanı Dr. Sayın Bahar Akıngüç Günver ve zaman ayırarak Sanayi Bölgemizi ziyaret eden Kültür Üniversitesi rektörü Prof. Dr. Sayın Dursun Koçer'e, eski rektör Prof Dr. Sayın Tamer Koçel'e ve katkılarından dolayı değerli hocalarına bu vesile ile çok teşekkür ediyorum. Ayrıca, 8 Nisan'daki semineri sunan ve değerli bilgilerini aile işletmeleri olan KOBİ Sanayicileri ile paylaşan Prof. Dr. Sayın Ahmet Fahri Özok hocamıza da teşekkürlerimi sunmak istiyorum.

Kurucuyu izleyen kuşakların sorunlarına tekrar dönecek olursak; Aile işletmelerinde kurucu ve izleyen kuşakların birbirleriyle çalışmalarını tıpkı bir ekip çalışması gibi görmeleri durumunda; çalışmaların, çatışmaya dönüşmeyeceği kanaatindeyim. Bu bağlamda İstanbul Kültür Üniversitesi'nin dördüncüsünü düzenlediği Aile İşletmeleri Kongresi'nin KOBİ sanayicisine, kurucu ve ondan sonraki kuşaklara çok faydalı bilgiler verdiği inancındayım.

Bu güzel kongrenin her açıdan verimli olmasını sağlayan ve sektöründe çok değerli konuşmacıları bir araya getiren başta değerli Mütevelli Heyeti Başkanına, değerli Rektörüne, Kongre Başkanına, Kongre Sekreterine ve kongrede emeği geçen herkese çok teşekkür ediyorum. Bu kongrenin ülke ekonomisine ve aile işletmelerine faydalı olmasını diliyorum. Bu duygu ve düşüncelerimle, siz saygı değer katılımcılara sevgi ve saygılarımı sunuyorum.

Teşekkür ediyorum dinlediğiniz için, sağ olun. (Alkışlar)

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. ALAATTİN TİLEYLİOĞLU: Ben de teşekkür ediyorum.

Üç gençle üçüncü nesil konuşmacı dinledik. Bir de tabii çok güzel örnekler veren bir Sanayi Bölgesinin Başkanı'nı dinledik. Bütün örnekler çok güzeldi. Benim birkaç sorum olacaktı ama ben onlardan vazgeçiyorum. Yalnız bir noktaya değinmeden geçemeyeceğim.

Ali Tatveren'in söylediği bir şey çok hoşuma gitti. Bizim şirketimizde dedi kadın egemenliği var. Bu herkese, tüm şirketlerimize örnek olsun, örnek olmasını diliyoruz. Ve kadınımızın, maalesef

bugün kadınlarımızın istihdamdaki payı iki sene öncesine göre iki puan düşmüştür ve yalnızca yüzde 23,5'tir. Avrupa'da bu yüzde 49'ların üstündedir. Umarız böyle örneklerle yüzde 49'lara doğru biz de gideriz. Teşekkür ederiz. Yine 5 dakikalık soru-cevap kısmına geçmek istiyorum. Soru sormak isteyen var mı? Herkes acıktı galiba, soru da kalmadı. Var mı? Nerede göremedim? Peki, oradan bir arkadaşımız, size de söz vereceğim.

MURAT ORHUN: Merhaba...

Ben Türk Odalar Borsalar Birliği Üniversitesi İktisat 3. sınıf öğrencisiyim, ismim Murat Orhun. Benim sorum Sayın Süzer'e olacak. Öncelikle hoş geldiniz. Şimdi sunumunuzda şöyle bir deyim vardı: Aile bireylerinin şirkette bulunması mı, bulunmaması mı? Bulunursa nasıl bulunabilir? Çağdaş dünya düzeyine ayak uydurabilirse, profesyonelleşmişse bulunmalı dediniz... Peki, bunun derecesini ve bunun kriterini kim belirleyecek? Yani bu konularda böyle bir jüri olmaz ya da iktisatçılar gibi varsayımlarla da hareket edemeyiz. Yani bir aile bireyinin günümüz ekonomik sistemine ayak uydurabileceğini nasıl belirleyeceğiz? Bunu merak ediyorum. Teşekkürler.

SERHAN SÜZER: Teşekkür ediyorum. Güzel bir soru.

Burada tabii karar verici ve belirleyici kişi aile şirketinin en tepesindeki kişidir. Ben üçüncü jenerasyonum, şu anda ikinci jenerasyon babam şirketin tepesinde ve önemli kararları kendisi alıyor. Burada bir şekilde bütün bu geçiş dönemini organize edecek kişi de, yani benim kendi açımdan örnek vermek gerekirse babamdır. Bir şekilde çocukların gelişim aşamalarında mutlaka çok dikkatli bir şekilde, yeteneklerine göre gözlem altında bulundurulmaları gerekiyor. Diyelim ki o şirket inşaat işinde ve aileden birisinin gerçekten mimari konuda bir yeteneği ortaya çıktı. Yani bu şimdi tamamlayıcı bir unsudur. İnşaat işiyle özdeşleşebilir ve ciddi katkısı olabilir. O çocuğu mutlaka mimari konuda en iyi şekilde yetiştirmeye çalışması gerekir. Ondan sonra da bana kalırsa o kişinin aile şirketinden başlamadan evvel mutlaka dışarıda belli bir süre çalışması gerekir, profesyonel olarak çalışması gerekir. Hatta mümkünse yurt dışında çalışması gerekir. Yani bir Avrupa'da ya da Amerika'da ya da Uzakdoğu'da bir mimari bürosunda en alttan başlayarak çalışması döndüğünde çok faydalı olacaktır şirkete... Ama bunun bütün organizasyonunu, fikir yapısını belirleyecek olan şirketin karar vericisidir, buna göre de hareket etmelidir.

Diyelim ki aynı aileden bir çocuk çok iyi bir sporcu, yani fiziksel olarak üstün ve belki biraz radikal bir örnek olacak ama futbola müthiş bir yeteneği var. Fakat sürekli top oynuyor ortaokulda, lisede ve başka bir şey yapmıyor. Bana göre bu çocuğun, yani hiçbir mesleği aşağılamamak lazım, her mesleği ciddi anlamda profesyonel olarak yapmaya çalışmak lazım. Ve bu çocuğun arzusu, dileği buysa, o zaman onu profesyonel olarak yetiştirmek için teşvik etmek gerekiyor. Bir yandan eğitimine devam ederken, bir yandan da sporcu olarak yetişmesine teşvik etmek gerekiyor ki bu eğitimli bir sporcu olsun. Aile şirketinde hissedar olarak kalır, ama gerçekten sevdiği, yeteneğinin olduğu bir dalda ilerleyecek bir kişi olur... Yani buna bir sürü örnek verebiliriz. Bir kişinin sanata kabiliyeti olabilir... Bazılarının da hakikaten yönetsel kabiliyetleri vardır, ona da farklı bakmak lazım. Yani bu tamamen o şirketin karar vericilerinin organize edeceği bir iştir. Kolay kararlar değildir, çünkü aile işin içindedir ve duygusallık çoğu zaman ön plandadır.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. ALAATTİN TİLEYLİOĞLU: Var mı başka sorumuz? Herkes acıktı zannediyorum. Teşekkür ediyoruz, oturuma son veriyoruz. (Alkışlar)

AİLE İŞLETMELERİ: YENİ KUŞAK AİLE BİREYLERİNİN YETİŞTİRİLMESİ VE GELECEĞE HAZIRLIK

OTURUMU

2. GÜN, 17 Nisan 2010

Oturum Başkanı:
Tunç ULUĞ - Koçyönder Eski Başkanı

Konuşmacılar

- Prof. Dr. Bengi SEMERCİ – Bengi Semerci Enstitüsü
- Dr. Nihat ALAYOĞLU - İstanbul Ticaret Üniversitesi

TUNÇ ULUĞ

KOÇYÖNDER ESKİ BAŞKANI

Tunç Uluğ, Robert Kolej Mühendislik Okulu'nun ardından, Colombia Üniversitesi'nde Makine Mühendisliği dalında mastır yaptı. 1967 yılından itibaren çalıştığı Koç Holding'de 1981-1985 yılları arasında Koç Holding Enerji ve Ticaret Grubu Başkan Yardımcılığı, 1985-1991 yılları arasında Koç Holding Tüketim Grubu Başkan Yardımcılığı, 1991-1997 yılları arasında Koç Grubu Dış Ticaret Grubu Başkanlığı yaptı. Emekliliğini takiben 1997-2000 yıllarında Yaşar Holding Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerinde bulundu.

Halen çeşitli firmalarda danışmanlık görevleri de bulunan Tunç Uluğ, Koç-Yönder Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yapmaktadır. DEİK, Avrasya İş Konseyi Şeref Başkanı, Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etütler Vakfı Üyeliği, Heybeliada Su Sporları Kulübü Üyeliği ve Saint Joseph Lisesi Eğitim Vakfı Başkanlığı vazifesini sürdüren Tunç Uluğ ayrıca TUSİAD Eğitim Komisyonu Üyesi'dir. İngilizce ve Fransızca bilmektedir.

Prof. Dr. BENGİ SEMERCİ
BENGİ SEMERCİ ENSTİTÜSÜ KURUCUSU

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

Prof. Dr. Bengi Semerci, 2006 Haziran'da Sosyal Hizmetler Danışma Kurulu Üyeliği'ne atanmıştır. Prof. Dr. Semerci aynı zamanda, Dünya Psikiyatri Birliği Dikkat Eksikliği Hiperaktivite Bozukluğu Çalışma Birimi Üyesidir ve Journal Attention Deficid dergisinin Editorial Board'unda bulunmaktadır. Yurtdışı ve yurtiçi bilimsel makalelerinin yanı sıra, çeşitli anne, bebek ve çocuk dergilerinde yayınlanmış iki yüzün üstünde yazısı bulunmaktadır.

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

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

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

DR. NİHAT ALAYOĞLU
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

2 Ocak 1964, Sakarya, Akyazı'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Akyazı'da tamamladı. Hacettepe Üniversitesi İİBF İktisat Bölümü'nden mezun oldu. 1991 -1994 yılları arasında İngiltere'de, önce dil eğitimi aldı; sonrasında ise University of Glamorgan, Business School'da İşletme Yüksek Lisans (MBA) programını bitirdi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Ana Bilim Dalı - Doktora programını 2005 yılında tamamladı. Aynı zamanda hissedarı olduğu bir turizm ve taşımacılık firmasında Bölge Müdürü ve Genel Müdür olmak üzere 6 yıl yöneticilik yaptı. Kasım 2000 - Mayıs 2001 tarihleri arasında UTESAV Genel Müdürü; Haziran 2001 – Nisan 2004 tarihleri arasında MÜSİAD Genel Sekreter yardımcısı, Mayıs 2004- Aralık 2010 tarihleri arasında ise MÜSİAD Genel Sekreteri olarak görev yaptı. 1 Ocak 2010 tarihinden bu yana İstanbul Ticaret Üniversitesi–Meslek Yüksekokulu'nda Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktadır. "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma" adlı kitabı, İnsan Kaynakları Yönetimi, aile şirketleri, ortaklık ve kurumsallaşma konularında yayınlanmış makale ve tebliğleri bulunmaktadır. Evli ve iki çocuk sahibi olan Nihat Alayoğlu, iyi derecede İngilizce biliyor.

AİLE İŞLETMELERİ: YENİ KUŞAK AİLE BİREYLERİNİN YETİŞTİRİLMESİ VE GELECEĞE HAZIRLIK

OTURUMU

2. GÜN, 17 Nisan 2010

Oturum Başkanı:
Tunç ULUĞ - Koçyönder Eski Başkanı

Konuşmacılar

- Prof. Dr. Bengi SEMERCİ – Bengi Semerci Enstitüsü
- Dr. Nihat ALAYOĞLU - İstanbul Ticaret Üniversitesi

OTURUM BAŞKANI - TUNÇ ULUĞ: 4. Aile İşletmeleri Kongresinin ikinci gününün ikinci oturumunu açıyorum. Hepinize hoş geldiniz diyorum.



Bugün çok enteresan bir konuyu burada sizin görüşlerinize sunacağız. Karşılıklı olarak bu görüşler üstünde suallerinizi yanıtlayacağız. Daha ziyade aile şirketlerinin yaşamını ve başarılı bir şekilde gelişmelerine ön ayak olacak olan aile bireylerinin, yani genç aile bireylerinin yetiştirilmesi ve babalarının, dedelerinin kurmuş bulundukları müesseseleri mümkün olduğu kadar daha ileriye götürecek imkânları yaratabilmeleri için aile içinde eğitimlerini şekle sokmak, bugünkü panelimizin konusudur.

Bunun için iki tane değerli konuşmacımız burada bulunuyorlar. Biri konuyu teorik yönüyle ele alacak, diğeri ise bu teorik yönün pratikteki tatbikatı hususunda kendi bilgilerini bizlere aktaracaktır. Ben her iki konuşmacının yapacağı konuşmadan sonra sualler varsa ki olacağını ümit ediyorum, isimlerinizi de belirterek suallerinizi sormanızı rica edeceğim.

Bu arada şunu da belirtmek istiyorum ki; Türkiye'de aile işletmelerinin tanınmasına, gelişmesine büyük katkısı olan üniversitemize, yani İstanbul Kültür Üniversitesi'ne de bu

vesileyle teşekkür etmek istiyorum. Bu konu Türkiye'nin geleceği için çok mühim olan bir konu. Çünkü bugün dünyada olduğu gibi Türkiye'de de aile işletmeleri vasıtasıyla ülkenin ticareti ve sanayisi şekil almaktadır. Eğer biz aile şirketlerinin kurumsallaşmasını hem ailelerin içinde, hem de şirketlerinin içinde yerine getirebilirsek şüphesiz ki bu şirketler ileriye doğru büyüdükleri gibi, Türkiye'nin gelişmesine de büyük katkıları olacaktır.

Şimdi görüşlerini belirtmek üzere, Sayın Prof. Dr. Bengi Semerci'ye söz veriyorum...

PROF. DR. BENGİ SEMERCİ: Kuşaktan kuşağa aile işletmeleri deyince aslında başlıkta üç tane kavram var, gördüğümüz gibi... Bir aile işletmesi kavramı var, bir aile kavramı var, bir işletme kavramı var… Adına ister şirket diyelim, ister firma diyelim, bir de kuşaklar arası geçiş kavramı var. Onun için şöyle bir her kavramı kendi içinde bir inceleyelim istiyorum. Çünkü üç kavram bir araya gelince ortaya bambaşka bir şey çıkıyor.



Aileye bakarsak, aile dediğimiz kavram çok önemli... Son zamanlarda hele çok önemli oldu biliyorsunuz, sık sık söyleniyor. Aile değerleri, aile kavramı, aile elden gitti gidiyor… Nasıl bir şey bu ki bu kadar kolay mı çıkan bir kavram hayatımızdan ya da bu kadar kolay mı zedelenen bir kavram? Aslında ailenin çok büyük önemi var gerçekten. Çünkü bir toplumun ekonomik, eğitimsel, aklınıza gelebilecek her türlü yapılarını ve işlevlerini taşıyan küçük bir örneği... Aslında aileye baktığınız zaman bütün toplumların bir örneğini görebiliyorsunuz. İçinde bütün toplumu ilgilendiren kavramları taşıyor. Çeşitli veriler, konumlar ve bunlar arasındaki ilişkilerden oluşuyor aile. Yani hepimizin aile içinde belli rolleri var. Nedir onlar? Anneyiz, babayız, çocuğuz, kardeşiz, eşiz gibi birtakım yönlerimiz var. Ve aynı geçmişi, amaçları paylaşan, birbirlerinin tutumlarını bilen bir sistem. Ve ailenin en büyük gücü de buradan geliyor.

Aile dediğimiz kavramın içinde bir geçmiş paylaşımı var, ikincisi birbirimizin tutumlarını bilmek var. Bu bir sistem için çok önemli bir değer… Her bireyi diğeriyle olan ilişkilerinde ve kendisinin birey olarak var olmasıyla aile içinde gösteriyor kendisini... Yani hem birey olarak ailenin içinde var oluyoruz, o ailenin bize verdiği rolle var oluyoruz, bir de ailenin diğer bireyleriyle olan ilişkilerimizle var oluyoruz. Ve aile bağlılığı dediğimiz şey aslında içgüdüsel bir dürtü... Ve tamamen de bu söylediğim bireyselliğin karşısında. Yani kişiye baktığımızda insan doğasında bireysel varlıklardır insanlar. Önce 'beni' düşünürüz, önce benim hayatım, benim yaşantım, sağlığım, duruşum, kalkışım… Bunların hepsi önemliyken bu bireyi alıp da aile sisteminin içine koyduğumuz zaman, diyoruz ki tamam bu sistemle senin birey olmandan önce gelen bir bağlılık var.

Aile sistemi hem kendinin hem de bireyin iyilik halini devam ettirmeye çalışır. Şirkette ise temel ekonomidir ve bireyin psikolojisi göz ardı edilebilir. Anne baba genellikle ailenin temel iki tane taşı... Ve onların görevi de bağımsız, ayrı bir birey olarak çocuk yetiştirmek… Şimdi birey kavramının çok üstünde duruyorum. Çünkü hem işletme olarak, hem yapı olarak baktığımızda aslında sistemle birey

olmanın çatışmasını yaşıyoruz hep ailelerin içinde... Çünkü anne babaların amacı tekrar altını çizerek söylüyorum, bütün anne babaların illa bir işletme sahibi olması gerekmiyor, bağımsız, kendi ayakları üstünde duran çocuklar yetiştirmek... Şimdi sorsam burada anne baba olanlar da aynı cevabı vereceklerdir.

Yine aile sistemi içinde anne baba ilişkisinden sonraki en önemli ilişki kardeş ilişkisi… Ve anne babaların tutumları, yani bu tepedeki iki kişinin tutumu, çocukların hem kişisel özellikleriyle, hem de sosyal yönüyle birlikte bu kardeş ilişkisini çok etkiliyor. Anne baba tutumları kardeşler arası rekabeti ve kıskançlığı körükleyebiliyor. Yine eminim ki, her anne babaya sorduğumuzda aynı cevabı alırız. Ben çocuklarımın arasında asla ayrım yapmam, bu külliyen yalandır. Bütün anne babalar çocukları arasında ayrım yaparlar. Ayrım yapmak demek illa olumsuz bir ayrım yapmak değildir. Ama hepimizin başka şeyler atfettiğimiz, farklı şeyler beklediğimiz çocuklarımız var. Yani bir çocuğumuzun güçlü olmasını beklerken, öbürünün daha korunmalı, daha sakin, daha bizim dizimizin dibinde olmasını bekliyoruz, bazı çocuğumuzun daha mutlu olmasını bekliyoruz, bazısını biz direkt atfediyoruz 'bu çocuk pek mutlu olmayacak' diye... Ta duygularına varana kadar aslında biz kendi gözümüzde bir çocuk yaratıyoruz ve ayrım yapıyoruz.

Derecesi az da olsa sevgi farklılıkları da gösteriyoruz. Çünkü sevgi kişilerin bazı özelliklerini verir ve o çocuğa hangi özellikleri atfettiysek biz o özelliklere göre de sevgi farkı gösterebiliyoruz. Daha doğrusu sevgimizi farklı şekillerde veriyoruz. Güç atfettiğimiz çocuğun başını okşamıyoruz, çünkü o güçlü olmalı biz onu öyle görüyoruz. Daha korunması gerekir diye düşündüğümüz çocuğumuzu kucağımıza alıp seviyoruz. Hani bir şekilde sevgi verirsek, onun gücünü kaybedeceğini düşünüyoruz. O nedenle ona sevgimizi örneğin, aferin diyerek göstermeye çalışıyoruz.

Bu arada çocuğun doğum sırası da önemli... Kaçıncı çocuk olarak doğduğu çok önemli… Hangi sırada olduğumuza göre, yine bizim bireysel yani kardeş olarak bireysel özelliklerimiz etkilenebiliyor. Büyük olmak demek, birincisi ağabey, abla olmak demek, paylaşma zorunluluğu demek, değil mi? Ben bazen çok üzülüyorum, üç yaşında bir çocuk bir tane daha geliyor ve birden o, ağabey ya da abla oluyor. Henüz üç yaşındayken… Çünkü altına bir tane daha gelmiş oluyor ve hemen anne baba başlıyor 'ama sen ağabeysin, sen ablasın, senin oyuncağını vermen lazım...' Bu hayatı boyunca böyle gidiyor.

Küçük çocuk sendromu çok bilinen bir sendrom… Genellikle küçük çocuklar daha şımarık ve yetersiz oluyor. Niye öyle oluyorlar? Yine ailenin atfettiği şeyden... O küçük aman ezilmesin, o yapamaz, üsttekiler onun yapması gerekeni de yapmalıdırlar, kavramıyla yetersiz ve şımarık olma olasılığı çok fazla. Ortanca, hep ortanca çocuklar şikâyet ederler, büyükle küçüğün arasında kalmaktan… Çünkü gerçekten zordur işi. Bir taraftan büyükten yetersizdir, onunla baş etmeye çalışır, onun kadar yeterli olmaya çalışır. Bir taraftan küçük kadar ilgi çekemez, bütün çabası küçük kadar ilgi çekmeye çalışmaktır.

Tek çocuk olmak değiştiriyor mu aile sistemi içindeki yerimizi? Evet, değiştiriyor. O zaman da çok erişkinlerle kaplı bir dünyada büyüyor o çocuk... Kendi yaşıtlarından çok daha erişkinlerle kaplı bir dünyada... Böyle bir sistem… Sonra biz alıyoruz bu sistemi aileden başka bir sisteme, şirket sistemine götürüyoruz. Nasıl oluyor genellikle bu? Genellikle aile şirketlerinin bizim bakış açımızla, yani gelişimsel bakış açısıyla, finansal ya da ekonomik ya da o anlamda demiyorum.

Baktığımız zaman dört tane kuruluş evresi var kuruluştan itibaren. Birinci evre kuruluş evresi; bu evre genellikle kişinin daha işe yeni başladığı evredir. Ya evlilik bu evrede olur, yani kişi işe başlarken bir taraftan da aile sistemini de kurmaya başlar. Ya da aile zaten kurulmuştur, yani evlilik yapılmıştır, kuruluş aşamasında karı koca birlikte başlarlar. Orada birtakım sorular ortaya çıkmaya başlar: Bundan

sonraki planlar ne olacak, kaç çocuk yapılacak ve işte diğer aile ilişkileri nasıl olacak, geniş aileyle ilişkiler? Yani anneler, babalar, kendi anne babaları o ilişkiler oluşturulmaya çalışılır. Sorumluluklar paylaşılır ki her iki tarafta işte mi çalışacak, çocuklar nasıl yetiştirilecek, bir kişi evde mi kalacak, denge buna göre mi kurulacak şeklinde... Ve çocuklarla orta kuşak aşaması başlar. Şirket kararları, aile şirketi düşüne dönmeye başlar.

Çocuklar olduğu ana kadar aile şirketi kavramı diye bir şey yok. Yani siz şirketinizi kurduğunuzda bir aile şirketi kavramı yok. Ne zaman ki çocuğunuz oluyor, o zaman düşlerinizde 'acaba ben bir aile şirketi olabilir miyim?' başlıyor. Bu da genellikle kurucunun orta kuşağına denk gelen bir süreç… Bu çocuğun aile kimliği edinip, sonraki kuşaklara aktarması hayali başlar. Aslında gördüğünüz gibi diğer ailelerden de çok farklı değil. Bütün ailelerinin istediği çocuklarının kendilerine ait bir aile kimliği oluşturup bir sonraki kuşağa da aktarmalarıdır. Ama aile şirketi kurma hayaliniz başladıysa bunu şirket üstünden yapma hayaliniz de girer evreye…

İkinci evreniz işletmeye giriş… Artık alt kuşak biraz daha büyümüştür, ergenlik ya da genç erişkinlik dönemindedir. Orta kuşak yani ilk kuşak da daha orta yaşın üstüne çıkmıştır. Genç kuşağın önünde 'işletmede çalışıp çalışmama' kararı vardır. Bu aile işletmesinde çalışacak mıyım çalışmayacak mıyım? Bu dönem kurucunun, kendi kafasında neden aile işletmesiyiz, bu kimliği kim taşıyacak gibi birtakım endişelerinin olduğu bir dönemdir. Orada kurucunun 'erişkinlerin ebeveyni' olmayı öğrenme devresi gelmiştir. Çünkü artık kendi hayallerini yansıttığı çocukları değil, bir şekilde erişkin olmuş birilerinin ebeveyni olması gerekmektedir. Ve kardeş ilişkileri devreye girmiştir, bu kardeş ilişkilerini ayarlamak gerekir. Genç kuşağın aklında şu vardır: Aile işletmesinde çalışarak hâlâ ayrı bir birey olmayı sürdürebilir miyim? Çünkü zaten aile sisteminin içinde birey olmak zor... Orada bir mücadele veriyorsunuz anne babanızla. Bir de aile işletmesinin içine girdiğinizde acaba o bireyselleşmemi devam ettirebilir miyim? Çünkü evre birlikte çalışma evresi, en az iki ya da üç kuşak belki daha fazla kuşak bir arada çalışıyorlar.

Böylelikle üst kuşak artık 50 ile 60 yaşları arasında, alt kuşak 20 ile 40 yaşları arasına gelmiştir. Ve eğer aile şirketi olmuşsa, zaten o 20 ile 40 yaş arasına gelen kuşak aile işletmesinde çalışma kararını vermiştir artık. Kuşaklar arası bir iş birliğini sağlayabilmek, iletişimi korumak, bütün bunları yaparken üretici bir çalışma düzeni sağlamak ve kuşakların beraber çalıştığı bir aileyi hem de şirketle birlikte idare edebilmek, bu dönemdeki önemli gündem maddeleridir.

Dördüncü evre ise, devir teslim evresidir. En çok araştırılan ne zaman devir olacak, nasıl devir olacak, kime verilecek? En çok araştırılan ama buna rağmen de en az anlaşılan devre bu devredir. Hâlâ çok tartışılan, çok sıkıntı yaşanan devredir. Üst kuşağın işletmeden ayrılması gerekmektedir, ama zordur. Statü, anlam ve güç kaybı korkusu vardır. Öbür yanda evde eşin korkuları vardır. Adam eve dönecek ve bundan sonra başka bir problem başlayacak. Hele güç kaybı yaşadığını, statü kaybettiğini düşünen adam evde olacak… Eşin korkuları yüksektir. Kardeşler arasındaki ayrışma çok belirginleşir. Çünkü kurucu gidiyordur ve kim gelecektir? Ve bir kuşak çıkınca hemen yeni kuşak gelir aslında. Tabii bu döngü böyle kesilmez, alttan bu sırada diğer orta kuşağın altındaki kuşak işletmeye girmeye başlar. Çünkü işletmede aile işletmesinde bir sıra ve devamlılık söz konusudur. Ve bir bakarsınız ki aslında bir önceki evrede ikinci kuşak olan kuşak, şimdi yeniden işletmeye başlayan kuşak haline gelmiş, öbür kuşak alttan onun eski kuşağı durumuna gelmiştir. Bu şekilde aile şirketinin bir döngüsü var.

Aile ve şirket birlikte olunabilir mi? Aslında hem aile, hem şirket olmanın avantajları, dezavantajları var. Avantajlarına baktığımız zaman aile kültürü çok önemli... Çünkü aile kültürü aslında kurum kültürünün temeli... Yani gelişimsel açıdan da baktığınızda dünya tarihine ilk şirketler aileler, ilk

kurumlar aileler... Dolayısıyla da ilk kültür yaratan topluluklar bütün devletlerden önce, her şeyden önce onlar. O nedenle aile kültürünün olması, aile işletmesi olmak için önemli bir avantaj, bir temel çünkü...

Ortak değerler, aynı değer ve inançlara sahip olmanın üstünlüğü bir kurum için çok önemli... Bağlılık önemli, çünkü aile bireyleri arasında en başta söylediğim gibi içgüdüsel bir bağlılık var. Dolayısıyla daha fazla zaman, daha fazla güç harcamak mümkün... Çünkü aile dışından olan birinin daha fazla zaman, daha fazla güç harcaması için, daha fazla yatırım, daha fazla para ödemeniz gerekir. Hâlbuki ailede bu bağlılıkla yapılabilir. Sadakat ailenin bir avantajı, kararlılık önemli, geleneklere olan bağlılık, geçmişi koruma çabası, aile yapısı içinde kuruma da yansıtılabilirse aile işletmesi için çok önemli avantajlar... Ama bu arada dezavantajlarımız var. Bunlar nedir? Aile ilişkilerimiz duygusal, oysa işletme ilişkileri gerçekçi olmalı, ikisi farklı iki dinamik sürdürmek zorundalar. Yakını kayırmak aile işletmelerinde daha çok görülebilir. Aile içi çatışmaların olma sıklığı ki aile içi çatışmalar çok sık görülen şey, şirkete yansıması bir dezavantaj... Uzun süreli ilişkiler, yeni oluşan ailelere diğer ailelerin müdahaleleri yine bir dezavantaj ve önemli dezavantajlardan bir tanesi de sınırlı bir kaynağın paylaşılmak zorunda kalması. Baba hâkimiyeti ve geçmişe bağlılığın değişimi ve gelişimi engelleme riski de bir dezavantaj. Aile sistemi dediğiniz sistem, birtakım yöntemlerle gidebilir. Ama burada önemli olan, aile ve işletme iki tane ayrı dinamiğe sahip kurumlar. İkisinin de çok farklı dinamikleri var. Ve bu iki dinamiğin iç içe geçip birbiriyle çatışmaması için iki dinamiği birbirinden çok iyi ayırmak gerekiyor.

Aklıma gelen bir örneği anlatacağım. Amerika'da büyük bir süper market zincirinde, işlerdeki birtakım aksamalardan dolayı bir denetleyici tutuyorlar. Şirketi araştıracak, bir aile şirketi, nerede problem var diye. İşlemler bittikten sonra geliyor denetleyici diyor ki oğlunuz verimsiz, o bu görevde kaldığı sürece işletmenin kâra geçmesi mümkün değil, onu bu görevden almanız gerekiyor diyor. Patron baba, baba aynı zamanda... Ve iki dinamik birbirine girmiş durumda. Hiç kimse çocuğunun işten çıkartılmasını istemez, başka bir yerde olsa çocuğumuz işten çıkartılsa çok üzülürüz. Aynı zamanda patron bizsek, onu işten çıkartan da biz olacağız. O baba örneğinde yapılan şu: Baba çağırıyor çocuğu anlatıyor, diyor ki bu nedenlerle işinize son verilmiştir, diyor koltuğunda oturarak. Sonra ayağa kalkıyor gidiyor çocuğunun omzuna elini koyuyor. Ve diyor ki; oğlum işsiz kaldığını duydum, baban olarak ne yapabilirim şimdi? Bu iki dinamiği birbirinden ayırt edebilmek çok önemli. Çünkü aile dinamikleri aslında karışık dinamiklerdir.

Aile sandığımız kadar öyle kolay bir kurum değil, basit bir kurum değil. Bir kere biyolojik bir miras var ailelerle ilgili değil mi? Genlerimizin getirdiği bir şey var. Bu yüzden de hatta biraz esprili olarak söylenen bir şey var. Aslında aile sistemi içinde genetik bağlılığı olmayan tek kişi eşler. Yani eşlerimizle akraba değiliz, diğer herkesle genetik ve biyolojik bir geçmişimiz var. Aile için amaç çocukları besleme, eğitmek ve başarılı olmalarını sağlamaktır. Çocuklar da buna karşılık ailelerini severler, aile sistemindeki dinamik böyle işler. Bu sevgi kardeşlerimiz için de geçerlidir. Biz aile dinamiği içinde kardeşlerimizi de severiz. Ama onları seviyor olmamız, anne, babamız ve kardeşlerimize bağlılığımız ve çatışmamızı engellemez. Biz onları sevmemize rağmen bu çatışmaları yaşarız.

Hepiniz biliyorsunuz dünya tarihini... Habil ve Kabil'den başlayarak kardeş çatışmaları özellikle çok gündeme damga vurmuş çatışmalar. Yine Hamlet'e baktığınızda Shakespeare'in, taç kavgası için baba oğul kavgaları, aile içi kavgalar hem edebiyatta, hem dünyanın gelişiminde çokça var. Yani illa şirket olması gerekmiyor. Birbirlerini sevmiyorlar mı? Seviyorlar. Birbirlerini öldürmüyorlar mı? Öldürüyorlar. Öldürüp başlarında ağlayabiliyorlar, bu bağlılık bunu gerektiriyor. Ama bu dinamik karışık bir dinamik... Aile kültürü kabul edilen davranış ve tutumlardan oluşuyor. Nedir bunlar? Sevgi, kontrol, özdeşim, düşünce ve eylem boyutları var bunların. Ne demek? Biz ailemizi seviyoruz. Ama anne baba olmak demek aynı zamanda bir alt kuşağı kontrol etmek ve onu yönlendirmek demek, aile dinamiği o şekilde

işliyor. Çocuk olmak demek anne babaya özdeşim modeli almak demek, dinamik o şekilde işliyor. Aile olmak demek bir ortak düşünce sistemi olması gerektiriyor. Ama bireysel düşüncelerimiz de bu dinamiğin içine giren ve dinamiği karıştıran... Eylem demek de bütün bu sistemin ortak bir harekette bulunabilmesi ve sadece aile sistemi olduğu zaman bile ortak harekette sıkıntı varken, iş işletme olmaya gelince daha da büyük sıkıntılar oluyor.

Ailenin kendi içindeki uyumu önemli, bir de dışarıya karşı olan uyumu önemli. Bazı aileler çok kapalı sistemlerdir. İşletme olarak değil, bildiğimiz aile sistemi olarak... O birliği ve bağlılığı korumak amaçlı aile sistemini öyle bir kapatırlar ki hiç uyaran almazlar içeriye. Böylelikle aile sistemini koruyacaklarını düşünürler. Tabi bunun çok büyük bir sakıncası var. O ailenin gelişmesi, değişmesi ve ileri gitmesi olanaksız hale gelir. Bunun tam tersine bazı aile sistemleri de çok açıktır. Onlar da tamamen dış uyaranları açmışlardır. Dış uyaranlar bu kadar çok o sistemin içine girince de başka büyük bir tehlike ortaya çıkar, sistem kalmaz. Herkes başka bir parçaya bölünür ve böylelikle artık bir aile sisteminden bahsedilmez. O yüzden o sistemi öyle korumak zorundayız ki hem dış uyaranları içine almalıyız, ama kendi sistemimizi de koruyacak bir oranda kapalı tutmak zorundayız. Ebeveynlik tarzı çok önemli bu nedenle... Aynı dünya görüşünü paylaşıp paylaşmamak, bu değişikliklere nasıl uyum sağladığımız önemli...

Ailelerin tutumları neler yapıyor? Kontrolcü otoriter olan aile olabiliyor, çok kontrolcü ve otoriter aileler... Bu ailelere duygusal açıdan ve destek açısından yetersiz, güç açısından yüksek aileler diyebiliriz. Çocuğu, yani ailenin diğer sistemini duygusal olarak desteklemiyorlar ya da yetersiz kalıyorlar. Ama güç olarak çok önemliler. Gerçekten o sistemi korumak için sadece gücü kullanıyorlar. İşte takıntılı, ailesinden arka planda mutlak destek bekleyen, her şeyi kendi kararlarına göre yöneten aile büyüğü bu sistem için bir örnek. O der ki, güç bende ben hepinizi korurum, kollarım benden daha fazla bir şey beklemeyin, evdeki işleri herkes kendi sorumluluğunu götürsün, benim size ayıracak çok fazla sevgi verecek vaktim de yok. Bu duruma, aile işletmesi için, kontrolcü otoriter sistem diyoruz.

İhmalkâr olabilen aile tutumları olabilir. İhmalkâr demek; hem destek açısından, hem güç açısından düşük olan aile demektir. Çocuklara işletmeye ilgi duymalarına yönelik destek ve yol verilmeyen aile işletmeleri de bu tip ailelere örnektir. Onlar bırakıyorlar, hem destekleyemiyorlar, hem de aileyi bir arada tutacak bir güç sistemi kuramıyorlar. Böyle bir durumda çocuklar herhangi bir başka tarafa kayabiliyor.

Hoşgörülü ebeveyn meslek anlamında yüksek, güç anlamında düşük değerlere sahiptir. Ebeveynler çocuklarına bakmakta ve işletme ile istedikleri gibi ilgilenme konusunda özgürlük tanırlar. Genellikle birçok kültürün olumlu bulduğu aile tiplemesi budur. Ancak bireysel özellikler önemlidir, her koşul için geçerli, uygun olmayabilir. Bazen planlı bir şekilde çocukları aile işletmesinin bir parçası olmaya yönlendirebilirken, bu özen onları yıldırabiliyor. Bu kadar hoşgörü, bu kadar fazla destek çocukları aile işletmesi açısından yıldırabiliyor. Çocuklar, aileleri işletmeye nasıl bakarsa aslında öyle bakar. Onun için onlara küçükten itibaren anlattığınız öyküler çok önemli. Ama öykülerden kastettiğim, çocuklara daha iyi bir şey yapmalarını anlatırken kendi yaşadığınız yoklukları ve zorlukları abartmak ve minnet duymalarını, nankörlük yapmamalarını söylemek değil. Size şöyle yanıt verebilir: Kardeşim iyi de sen o zaman doğmuşsun, senin evinde elektrik yokmuş, benim evimde var. Ne yapayım şimdi, sokak lambası bulup onun altına mı çıkayım? Onun için onlara bir tür nasihat verici ya da ben ne zorluklara katlandım öyküleri değil, daha çok nasıl yaptığınızı, neler hissettiğinizi anlattığınız öyküler önemli. Ve küçükten başlayarak işi tanıtmak önemli...

Gen piyangomuzu unutamayız. Yani çocuklarımızda bizim çocuklarımız olsa da o gen geçişleri nedeniyle hiç de bizim gibi olmayabilirler. Bizim çocuğumuzun bizim gibi olacağının garantisi yok. İki ebeveyn de çocuklara karşı açık, tutarlı bir otorite ve destek için anlaşmalı. Yani anne baba arasındaki farklılıklar işletmeye çok kötü etki yapabiliyor. Çocuklar arasında bir bağımlılık ve beklenti kültürü oluşması engellenmeli. Bu şu demek; -şu anda çok fazla var çocuklarda- babamın şirketi var, babam her şeyi halledebiliyor, benim hiçbir şey yapmam gerekmiyor. Ama babama bağımlıyım, zaten sonra onun işini de ben yapacağım, ama benim hiçbir şey yapmam gerekmiyor. Bu çok tehlikeli ve maalesef son zamanlarda çok çok artan bir yaklaşım... Bu aile ve iş kültürü oluşmasını engelleyen bir durum...

Kardeşler arası iletişim kurmak önemli. Tabi ki çocuklara gerekli eğitim ve becerilerin verilmesi en önemli şeylerden biri. Unutmamamız gereken bir şey var, bütün ailelerde tartışmalar olur. Hiç tartışma olmayan aile mutlu ya da iyi geçinen aile değildir. Tartışılmalı ki aileler bütün sistemler gibi gelişebilsin. Ama önemli olan dinleyebilmek, diğerini dinleyebilmek... Bu nedenle aile toplantıları çok önemli... Aile toplantılarının bir önemi de yetenekleri saptayabilmektir. Ve başarılı aile olmak için bizim yaptığımızın tersini yapmak lazım. Biz genellikle farklılıkların üstüne gideriz. Hâlbuki ortak değerlerin üstüne gidilmeli. Farklılıkları değil, hep ailenin işletmeyi bir arada tutması için "bizim ortak özelliklerimiz ne?" konusu tartışılmalı, bizim farklılıklarımız ne konusu değil. Aile ve şirket arasındaki farklılıklara baktığımızda şirketlerin amacı, ekonomik gelişim, verimlilik, etkinlik, üretkenlik, kararlılık gibi somut şeylerdir. Bu nedenle de birey psikolojisi son derece rahat göz ardı edilebilir. Hâlbuki ailenin amacı, aileyle birlikte bireyin de iyilik halinin sürmesidir. Aile ile şirket arasındaki dinamik açısından en önemli fark bu... Ailenin aksine şirket yararlı olmayanı taşıyamaz demin verdiğim örnekteki gibi. Sizin çocuğunuz dünyanın en beceriksiz çocuğu da olsa, çok olumsuz şeyler de yapsa, siz anne baba olarak onu elinizle tutabilirsiniz, besleyebilirsiniz, sevginizi gösterebilirsiniz, ama şirketinizde hayır...

Aile kavramının ortaya çıkış nedeni aslında mülkiyet düzenlemesidir. Ve unutmayalım ki mülkiyetin düzenlenmesi için kurulan ailelerin sonunu getiren de genellikle mülkiyetin paylaşılmasıyla oluyor. Aile şirketi çekirdek aile olarak başlar, öyle başlayabiliyor. Ama şirketin devamlılığı için mecburen sonuçta bir geniş aile kavramı ortaya çıkıyor. Ve aile içinde çok önemli olan o sevgi, destek gibi olumlu duygular, çok kolayca alınganlık, sahiplenme gibi olumsuz duygulara dönebiliyor. Bu da şirketin yönetimi için hiç sağlıklı bir durum değildir.

Aile işletmelerinde büyüyen her çocuğun onun için tasarlanmış bir senaryosu, onun için tasarlanmış bir gelecek planı olabilir. Yani siz çocuğunuz için bir senaryo yaratabilirsiniz, bir gelecek tasarlayabilirsiniz ve ona göre yazabilirsiniz. Eğer sizin seçtiğiniz senaryoyu gelecek nesil benimserse sorun yoktur. Ama benimsemediği rolü sırf siz öyle seçtiğiniz için oynarsa, o zaman tehlikelere gebedir. Açık olan tehlike en önemli tehlike, sizin verdiğiniz rol nedeniyle işin başına geçip gönülsüzce yönetimi alabilir. Bu şirket için önemli bir tehlikedir. Ebeveynler arası çatışma varsa çocuklar arasında taraftar kazanma çabası çatışmayı artıracaktır. Bu da şirkete yansıyacaktır.

Yine hepimizin, evli olanların evinde sık sık yapılır. Anne baba kavga eder, ondan sonra çocuklar aracı olarak kullanılır. Git babana söyle hep böyle yapıyor zaten, git annene söyle o da çok konuşuyor gibi çocukların taraftar yapılma çabası ya da çocukları ortada kullanma durumu şirketler için ciddi sıkıntı yaratıyor. Çünkü aileyi ikiye ayırabiliyor. Ve bu savaş çoğunlukla çocuklar üzerinden veriliyor. Dolayısıyla da gelecek neslin yetişimi için ciddi sıkıntı yaratıyor, bir de şirketiniz varsa sorun ikiye katlanıyor…

Kardeşlerle ilgili slaytları okumak yerine siz okurken ben başka bir şey anlatacağım. Yine bir şirket öyküsü... İki kardeş var, bu yine bir Amerikan şirketinden örnek... İki kardeş, bu kardeşlerden bir

tanesi büyük olan kardeş son derece planlı, tertipli, düzenli ve aile işine de çok istekli bir kardeş... Küçük kardeş, küçük kardeş sendromu yaşayan ve ailenin şımarttığı, çok fazla aile işine de gönüllü görünmeyen ve biraz daha abiye göre çalışmaya istekli olmayan bir kardeş... Ve bu iki kardeş belli bir yaşa gelip büyüdükten sonra şirketin kurucusu olan büyükbaba iki kardeşi şirkete alıyor. Abi bir süre sonra büyükbabanın yerine kendisinin geçeceğinden emin. Çünkü verilen senaryoya göre her şey hazırlanmış, her planını ona göre yapmış, kardeşi onun gibi sahiplenmemiş, zaten biraz haytaca da... Fakat büyükbaba diyor ki yönetim küçük kardeşte... Çünkü o daha yaratıcı, insanları bir araya getirici, duygusal zekâsı çok daha fazla, şirketi bir arada tutabilir. Sen çok katısın, sadece kurallara uygun iş yapıyorsun. Bunun üzerine iki kardeş ciddi bir tartışmaya giriyorlar ve bu tartışma sonucunda abi kardeşi yaralıyor. Kardeş oldukça ciddi bir hasara uğruyor, abi de tutuklanmamak için ailenin yardımıyla ülke dışına çıkıyor, aile şirketi dağılıyor. Nasıl, film senaryosuna benziyor değil mi? Film senaryoları gerçekte aile öykülerinden seçiliyor. Onun için kardeşler arasındaki dengeyi sağlamak çok çok önemli...

Kardeşlerin cinsiyeti önemli... Bildiğimiz bir şey var, aynı cinsten olan kardeşler daha çok tartışıyorlar. İki erkek kardeş daha fazla tartışıyor kız kardeşlerden, ama cinsiyet bu tartışmalarda önemli. Çünkü kız ve erkek çocuklar ayrı alanlarda mücadele veriyorlar. Ve bu tartışmalarda ebeveynin rolü çok önemli...

Çözüm önerilerine gelince, zaman kısıtlaması nedeni ile biraz hızlı geçiyorum. Birincisi; tek başına kişilik ya da aile yapısı aile işletmesini şekillendirmez. Kişilik çok önemlidir. Psikolojide, psikiyatride kişilik dediğimiz şey kolay kolay değişmeyen bir kavramdır. Çocukluğumuzda oluşan ve kalan bir kavramdır. Kişilik kolay değişmez. Onun için yine çalıştığım aile işletmelerinde çocukla ilgili sorunlarda babalar şöyle diyor: "Tamam böyle diyorsunuz ama daha bu çocuk küçük, büyüyünce akıllanır." Lütfen dikkatli olun, çocuklar büyüyünce akıllanmıyorlar. Sizin o büyüyünce "akıllanmak" dediğiniz şey kişilerin değişmesi konusundaki beklentinizdir ki bu bir hayal kırıklığı yaratacaktır. Baştan nasıl yaratırsanız, baştan nasıl yönlendirirseniz o şekilde gidecektir. Bir ailede iki güçlü kişinin varlığı illa da çatışma çıkacağının göstergesi değildir. Eğer bu iki kişilik de gerçekten güçlü kişiliklerse ve alanlarının ayrımını yapabiliyorlarsa sorun olmaz. Bunun örnekleri var, IBM mesela iyi örneklerden bir tanesi... İki kardeş, ama bir tanesi diğerinin yönetimsel yetisini kabul etmiş, son derece gönülden kabul etmiş, kendisi daha yaratıcı alanda işlevselliğini sürdürüyor. Eğer iki güçlü kişilik bu ayrımı yapabiliyorsa sorun çıkmaz. Kişilik bütün diğer psikolojik güçler gibi kontrol ve disiplin edilebilir, ama değişmez. Eğer bilge isek tehlike yaratan özelliklerimizi bilir ve bunlarla baş etmeye çalışarak onları üretken bir hale getirmeye çalışırız. Ve böyle durumlarda da profesyonel terapist desteği almakta fayda vardır.

Şimdi yine bir tane örnekle birlikte, bir aile elemanlarına verilebilecek önerileri sunacağım. Baba müthiş bir hayalle işletmesini kurmuş, iki tane çocuğu olmuş, bir kızı, bir oğlu ve müthiş bir zevkle yetiştirmiş onları ve bütün hayali çocuklar işletmede çalışmaya başlayacaklar, benim bu kadar emekle yaptığım şeyi aynen benim gibi devam ettirecekler. İlk hayal kırıklığı şurada oluyor: Kızıyla ilgili bir müşterisi geliyor diyor ki, sizin kızınızın tuttuğu hesaplar, yaptığı işlemler bizim şirkette sıkıntıya neden oldu ve biz kızınızla çalışmak istemiyoruz. Bunun üzerine baba gidiyor kızına diyor ki, seni bu gerekçeyle görevden alıyorum diyor. Kız çok sinirleniyor, kim yapacak o görevi diyor. Kardeşin yapacak diyor, erkek kardeşin yapacak diyor baba. Kızı diyor ki lanet olsun, sen zaten hep onun tarafını tuttun, hiç bana hak tanımadın, sen hep böyle davranıyorsun. Baba ona, bu işin müşteriyi kaçırmamak için yapılan bir şey olduğunu anlatamıyor. Bunu söylemek için oğlunun yanına gidiyor. Oğluna diyecek ki işte bu görevi kız kardeşinden aldım sana aktardım diye. Oğlunu ararken oğlunun kendi odasında, kendi makamında birtakım insanlarla görüşme yaptığını görüyor. Bütün paranoyası ortaya çıkıyor ve ne yapıyorsun burada diyor. Oğlu da sigortayla ilgili birtakım şeyler var onları görüşüyorum diyor. Niye kendi odanda değil de, benim odamda görüşüyorsun. Burası daha uygundu, seni aradım bulamadım diyor. Hemen çık ve şunu

aklından çıkartma: Benim onaylamadığım hiçbir değişiklik bu şirkette yapılamaz diyor ve bu arada kızının görevini alıp ona verdiğini söylemiyor. Eve geliyor baba, iki karış suratla eşi karşılıyor. Kızımıza ne yaptın diyor. Baba diyor ki, kızımıza bir şey yapmadım, şirketin en eski müşterisini kurtarmaya çalışıyordum diyor. Eşten cevap; 'sen zaten hep şirketini ailemizin önünde tuttun' oluyor. Bu çok tipik bir aile işletmesindeki aile dinamiklerinin işleyişi... Böyle bir dinamikte babaya ne tür önerilerde bulunulabilir?

Birincisi; iş problemlerinizi mutlaka bir müşteri problemi gibi ele alın. Çünkü ailenizin problemi gibi aldığınızda ailenin içinde kalırsınız.

İkincisi; karar verici baba rolünü sürdürmek istiyorsanız arada o maskeyi düşürün ve yönetim tarzınıza ilişkin bazı tavsiyeler verin ki, arkadan gelen kuşak da kendi görüşlerini açıkça ifade edebilsin.

Üçüncüsü; tüm işletmelerin yüz yüze geldiği benzer problemleri götürebileceğiniz aileniz dışı danışmanlarınız olsun, mutlaka aile dışı...

Dördüncüsü; işletmeye katılacak aile üyeleri için mutlaka katı kurallar koyun. Yani sizin çocuğunuz olması, yeğeniniz olması, kardeşiniz olması her yaşı gelenin aile işletmesine katılması anlamına gelmemelidir. Geçmiş iş deneyimi, pazara uygun maaş, periyodik yapılan performans değerlendirmeleri, gerektiğinde sürgün cezası ya da hizmet sözleşmesi gibi kanuni düzenlemeleri aynen dışarıdan işe aldıklarınız gibi ailenizden işe aldıklarınız için de uygulayın.

Ve beşinci öneri de; şımarık ve dejenere aile üyelerini işe almayı reddedip, zararlı olmaya başladıklarını gördüğünüz anda da işten çıkartmakta tereddüt etmeyin, diyorlar.

Annelerin aile işletmelerinde diğer bir unvanı var: CFO... Aslında finanstan sorumlu yönetici genellikle annelerdir, öyle görünmese bile... Annelere öneri; aile işletmesinde babanın yanında en etkili insan olduğunu bilip, ama aile işleri ile işletmeyi birbirine karıştırmamakta yardımcı olabilecek en önemli kişi annedir. Evlenmiş, evlenme yoluyla aileye katılan gelin ve damatlara itici ve yok edici davranmak yerine, onların da işi ve aileyi benimsemesini sağlamaya çalışabilir. Üçüncü olarak; aile toplantılarını işle karıştırmamaya özen gösterebilir. Ve dördüncü; aile içindeki tartışmaları sorun haline gelmeden çözmek için gerekiyorsa yardım alabilir. Ve beşincisi de; tüm aileye bir iyilik yaparak çok önemli bir şey 'kurucunun ayrılmasında' rol oynayabilir. Babanın emekliliğinde eşin rolü çok önemli... Eğer eşle planlanmış bir gelecek, eşle yapılacak birtakım şeyler ve geçirilecek güzel zaman hayali varsa baba için, kurucu için, emeklilik daha kolay oluyor.

Çocuklar için de yine bazı şeyleri hatırlatmakta fayda var. Babanın, yani kurucunun kaygıları konusunda anlayışlı olmaları gerekiyor. Geçiş sırasında da, ben her şeyi artık öğrendim, babam yaşlandı gitsin değil, aradaki eksikleri doldurabilecek bir sistem oluşturması gerekiyor. Ayrılma sırasında özellikle babayı mutlaka o sistemin içinde, onları eğitmesi için tutabilmesi gerekiyor. Ve çocukların asla unutmaması gerekiyor: Liderlik çocuk olmakla kazanılmış bir ödül değildir. Liderlik hak edilecek bir şeydir, bu da ancak şirketin içinde çeşitli kademelerde çalışarak yapılabilir. Ve kardeşlerle ilgili problemleri çözmek, onunla bağlanmayı yapabilmek çok önemli, sözlerinde durabilmek önemli... Eğer işletmeye aday olduğunu, mükemmel bir aday olduğunu babaya göstermek istiyorsa çocuğun gayret göstermesi gerekiyor.

Gelinler, damatlar için de bazı şeyler önerilebilir. Aile içinde çalışmak istiyorlarsa iyi araştırmaları gerekiyor, eşiyle bu işi iyi konuşması gerekiyor. Eğer çalışmayacak ama aileye katılmışsa devamlı kışkırtıcı, kardeşler tartışmalarını körükleyici bir pozisyon almaması gerekiyor. Aile işletmesi

hakkında az da olsa, çalışmasa bile bilgisi olması gerekiyor. Ve eşinin şirket içindeki konumu hakkında bilgili olması gerekiyor ve çatışmaları şirkete yansıtmayacak bir yapıya sahip olması gerekiyor.

Kardeş çatışmalarında da çözmeye çalışırken her kardeşin unutmaması gereken bir şey var. Bir çatışma varsa problem sadece karşı tarafta olamaz. Kendinizin de o problemin bir parçası olduğunu kabul etmek gerekiyor. O nedenle bir zirve düzenlemek ve bunu bütün ailenin önünde yapmak, problemi net ortaya koymak, çözümleri net ortaya koymak, kuralları iyi koymak gerekiyor. Ve eğer bütün bunlara rağmen, bütün bunları yapmaya rağmen olmuyorsa o zaman üç tane şeyi düşünmekte fayda var: İşleri ayırmak, hisseleri diğer kardeşinize satmak ya da onları almak ya da şirketi tamamen başka birine satmak... Eğer böyle bir durum varsa, o çıkmazdaki anne baba da çocuklarının başarısız ve çatışmalı olmalarının nedenlerini öğrenmeli, zararı tamir edip, ilişkileri bozmamalı... Hiç olmazsa şirketle ilgili problemleri çözemeseler de, ailenin sürmesini sağlamalıdırlar. Kesinlikle parayı yatıştırıcı olarak kullanmamalılar. Ve aile işletmesini zorunlu bir seçim haline getirmemeleri gerekiyor. Başka bir yerde çalışmadan aile işletmesine almamak, kolay para vermemek, birlikte çalışmanın başka bir ilişki olacağını anlatabilmek önemli... Aileler genellikle şunu düşler: "Birlikte çalışıyoruz, her gece birlikte olacağız, her şeyi birlikte yapacağız, tatile birlikte gideceğiz". Ama gerçek bu değildir. Düşleri koruyun ama çürük elmaların bütün sepeti bozmasına izin vermeyin.

Teşekkürler. (Alkışlar)

OTURUM BAŞKANI - TUNÇ ULUĞ: Bengi Hanımefendiye çok çok teşekkür ediyorum. Çok geniş bir şekilde ailenin ve ailenin ikinci neslinin nelere dikkat etmesi gerektiği hususunda bize bilgi verdiler.

Şimdi süratli bir şekilde ikinci konuşmacımıza, Doktor Nihat Alayoğlu'na söz vermek istiyorum. Ondan sonra bu konuşmaları toparlayacağız. Sizlerden gelecek olan suallere de cevap vermek şekliyle bu programı sona erdireceğiz. Konuşma sırası sizin Nihat Bey, buyurun...



DR. NİHAT ALAYOĞLU: Çok teşekkür ediyorum Sayın Başkan.

Efendim, bu konuyla ilgilenen biri olarak ben de Bengi Hocamızın sunumumdan çok istifade ettim, kendisine ayrıca teşekkür ediyorum. Benim sunumum, iş hayatında yaşanan gerçeklere dayalı olacak. Bir işletme üzerine yaptığım vakayı sizlerle paylaşacağım.

Eğer yansıya bakacak olursanız, 2003 yılında bir aile şirketi lideri ile yapılan röportajdan bir alıntı var. Burada, bir işletme sahibinin feryadını duyuyorsunuz; "Biz çocuklarımızı geleceğe hazırlamak ve gelecekte şirketi onlara devretmek için eğittik, yetiştirdik. Ancak şu anda 20 tane genç şirketin yönetimine geçmek istiyor, ne yapacağımızı bilmiyoruz?" Sadece bu aile değil, inanıyorum ki, kalabalık olan ve özellikle eğitimini tamamlayıp aile işinde çalışmak isteyen yeni nesil

gençlerin gelmesiyle daha da kalabalıklaşan aile işletmelerinin birçoğunda, karar verme konumunda olanlar ne yapacağını adeta bilemez durumda... Bu durum literatürde "kalabalık aile sendromu" olarak tanımlanmaktadır.

Malumunuz olduğu üzere, ülkemiz aile işletmelerinin büyük çoğunluğu ikinci kuşağa geçiş aşamasında ve bunların, özellikle Anadolu menşeli şirketlerin büyük çoğunluğu "kalabalık aile sendromu" ile karşı karşıya... O halde, bu sorunun çözümü yolunda neler yapılabilir veya bu sorunu aşma yolunda uygulamaları olan işletmeler var mı? Bu sorulara bir cevap ve bu sorunu yaşayan aile işletmelerine bir fikir vermek için bu çalışmayı yaptık. Aslında çalışmayı yapma fikri, birkaç yıl önce şirket lideri Ahmet Bahadır Bey'in sohbet esnasında aile bireylerinin işletmeye yönelik bazı uygulamalarını anlattığında doğdu. Konu çok ilgimi çekmişti; aile bireyleri de deneyimlerini paylaşma konusunda duyarlı davranınca, bu kongrede sizlerle bu bilgileri paylaşmak mümkün oldu. Burada, başta Ahmet Bahadır Bey olmak üzere, bilgi ve deneyimlerini paylaşan bütün aile bireylerine teşekkür etmek istiyorum.

Evet, çocukları yetiştirmek; onların iyi bir eğitim almalarını sağlamak gerçekten çok önemli. Bu konuda, hemen hemen bütün aile işletmelerinde, gençlerin iyi bir eğitim almaları konusunda ebeveynlerin elinden geleni yaptığını düşünüyorum. Bu örnek de zaten bu durumu ortaya koyuyor. İşletmelerin devamlılığının sağlanmasında yönetimin sağlıklı ve doğru bir şekilde yeni nesil aile bireylerine devredilmesi konusu çok çok önemli... Bengi Hocam da altını çizdi; eğer bir işletmede aile bireylerinin sayısı fazla ise, devir sorunu daha da büyümeye başlıyor. Bütün bunlar çocukların iş hayatına kadarki hazırlanma süreciyle de alakalı... Siz çocuklarınızı yetiştirirken eğer geleceği düşünerek planlarınızı yaparsanız, bu sorunları aşmanız ya da daha az zarar görecek şekilde süreci atlatmanız mümkün olacak.

Yeni nesil aile bireylerinin iş hayatına hazırlanması ve onların işin ihtiyaç duyduğu alanlara uygun yetiştirilmesi ile ilgili olarak literatürde, iş başında eğitim, iş dışında eğitim, formel-enformel eğitim gibi birtakım uygulamalar hakkında bir çok bilgi bulmak mümkün. Burada bu uygulamaların detaylarına şu anda girmeyeceğim. Çünkü vakada yer alan örnek üzerinden zaten bu konulara da değinmiş olacağız.

Öncelikle, kalabalık aile sendromu ile karşı karşıya kalan işletmeler var mı? Bu sorunla başa çıkmak için ne tür uygulamalar söz konusu? Kendi örneğimize geçmeden önce kısaca bunlardan bahsetmek istiyorum. Bu konu ile ilgili olarak, bazı firmaların kendi şartlarına göre bir takım yöntemler geliştirdiklerini görüyoruz. Hedef şu, gerek işbaşındakiler gerekse yeni nesil aile fertleri arasında bir çatışma, problem çıkmadan ve bu işletmeye zarar verecek şekilde bir sonuca gitmeden, hem onları bir arada tutup, hem işletmenin de devamlılığını nasıl sağlarız veya büyüterek nasıl yolumuza devam ederiz? Bu hedefe ulaşabilmek için yapılabileceklerden bazıları şunlar olabilir: Eğer şirketiniz çok büyükse, yani holding veya şirketler grubu büyüklüğündeki bir aile işletmesiyse, yeni nesil aile bireyleri -tabii burada yetenekleri, eğitimleri ve işletmeye katılımla ilgili isteklilikleri de dikkate almak kaydıyla- yetkinlikleri bağlamında, gruba veya holdinge bağlı şirketlerin üst düzey yönetiminde, belirlenen bir takım süreçlerden sonra istihdam edilebilirler. Eğer işletme bu büyüklükte değilse, yeni nesil aile bireyleri orta kademe yönetici pozisyonlarına hazırlanıp istihdam edilebilir; tabii işletmede çalışma ile ilgili kriterler tespit edilerek, yani bir aile ferdinin işletmeye girişiyle ilgili birtakım kriterler koymak şartıyla...

Aile işletmelerine bakıldığında, hem çocuklar hem de ebeveynlerin yeni neslin işe katılımlarına ilişkin yaklaşımın genel olarak şu şekilde olduğu görülmektedir. Ebeveynler bir yandan çocuklarının kendi işlerinde çalışmasını isterler; ancak diğer taraftan da olması gereken zamanda onların işletme içinde yeterli deneyimi kazanacakları ortamı oluşturmak, işi ve işletmeyi tanımaları, işe ilişkin

bağlarını güçlendirecek bir takım uygulamaları hayata geçirmek konusunda ise yeteri derece çaba göstermezler. Çocuklar açısından ise durum daha farklıdır...

Çocukların bir kısmı işletmede aktif görev alma arzusunda iken, bazıları farklı kariyer yapma düşüncesinde olabilirler. Özellikle, farklı beklentileri, aile işine yönelik olumsuz algıları olan, ilgi duydukları alanlarda kendini geliştirmek ve hayatlarını buna göre şekillendirmek isteyen çocuklar, ne yazık ki, bu isteklerini hayata geçirme konusunda çoğu zaman imkân bulamamaktadır. Bilhassa, Anadolu kökenli işletmelerde, aileler çocuklarının bu isteklerini pek dikkate almazlar. Bu tür yaklaşıma sahip ailelerde çocuklar, istemediği halde, aile işletmesinde çalışmaya zorlanıyor veya çalışmak zorunda bırakılıyor. Aile işinde gönüllü olarak çalışmak isteyen çocuklar da her zaman umduklarını bulamayabiliyorlar. Çünkü babalar, çocuklarını kendisiyle kıyaslıyor, kendisi gibi başarılı olmasını istiyor. Ancak, kendisinin işi mevcut noktaya getirene kadar birçok hata yaptığını, başarıyı bu hatalardan elde ettiği deneyimlerle elde ettiğini unutuyor. Çocukların hata yapmasına müsamaha etmeden işletme içerisinde onları istihdam etmeye çalışıyor. Tabii, bu durum zaman zaman çocukların motivasyonlarını olumsuz etkiliyor. İşe ilişkin tutumlarının değişmesini, dolayısıyla aile bireyleri arasında birtakım çatışmaları da beraberinde getirebiliyor. Bu durum, henüz kalabalıklaşma sorunu ile karşılaşmamış aile işletmelerinde daha çok yaşanabiliyor. Büyük ailelerde, benzer sorunlar kısmen yaşanmakla birlikte, asıl sorun yeni neslin işle olan ilişkilerinin, işletmenin de devamlılığına halel getirmeyecek şekilde nasıl oluşturulacağıdır.

Olaya, konumuz itibariyle yaklaştığımızda, sorunun mahiyeti değişmektedir. Kalabalık ailelerde sorun, çok sayıda genç aile bireylerinin işletmede en sağlıklı şekilde nasıl istihdam edileceği ve bir "sendrom" haline gelmeden bu sürecin nasıl yönetileceği üzerine odaklanıyor. Bu konuda ne yapacağı ile ilgili açmazı olan çok sayıda aile işletmesi varlığını koruma tehlikesi ile karşı karşıya iken; bu sorunun farkında olan ve kendine özgü birtakım uygulamalarla çözüm üretmeye çalışan işletmeler de söz konusudur. Peki, bu işletmeler kalabalıklaşma sorununu nasıl çözüyorlar? Bu sorunun farkında olan aileler gençlere önce şu mesajı veriyor: "Aile işinde çalışacaksanız, bunu hak etmelisiniz."

Az önce, "liderlik bir ailenin ferdi olmakla elde edilen bir şey değil, onun hak edilmesi gerekir" demişti Bengi Hocam. Gerçekten de öyle... Bu konuda bilinçli olan, belli kurumsal yapıya sahip olan işletmeler, özellikle formel eğitimlerini tamamladıktan sonra, yeni nesil aile bireylerinin ancak dışarıda, farklı bir işletmede kendisini ispat etmek kaydıyla aile işletmesinde çalışabileceği gibi kurallar koyabiliyorlar. Bize göre de bu uygulama, hem gençlerin dışarıda deneyim kazanarak ve potansiyelinin farkına vararak aile işine daha bilinçli şekilde katılması –ki bu işletmenin devamlılığını sağlama açısından da kritik önemde- hem de "kalabalık aile sendromu" sorununu aşma açısından önemli... O yetkinliğe ulaşamayanlar şunu bilecek ki: Eğer bunu yapamıyorsam, sağlayamıyorsam, ailemizin işinde yer alamayacağım. Böylece, bazı aile fertleri otomatikman elenecek ve işletmede görev alabilecek gençlerin sayısı makul düzeye inebilecek. Tabii, şartları sağlayamayarak, işletmede aktif olarak çalışamayan çocukların durumu ne olacak? Her çocuk o ailenin bir ferdi olarak doğal mirasçısı, hissedarı, bugün değilse yarın... Dolayısıyla, ebeveynlerin işletme dışında kalan çocukları alanlarına göre destekleyerek kendi hayatlarını kurma yönünde birtakım uygulamaları belli kurallar dâhilinde hayata geçirilmesi burada kritik önemde. Yine, belki en başında işletmeye hiç ilgi duymayan, farklı alanda kendi kariyerini geliştirmek isteyen çocuklarda olabilecektir. Bu çocuklar için de ebeveynler, finansal destek veya ihtiyaç duyduğu imkânları sağlayarak, istedikleri hayatı kurmalarına imkân verebilirler.

Kalabalıklaşma sendromunu aşmaya yardımcı olabilecek uygulama örneklerine dönecek olursak; mesela belli bir büyüklüğe erişmiş aile işletmelerinin -ki bizim bugünkü vakamızla doğrudan alakalı- bazı üretim fonksiyonlarını işletme dışına çıkarıp, farklı şirketler şeklinde yapılandırarak, kendini

ispatlamış genç aile bireylerini bu şirketlerin yönetimine getirmeleri başvurulabilecek yöntemlerden biridir.

Bir başkası, belki de en yaygın olanı -ki ben yeni nesilden ziyade yaşlanan neslin emeklilik sonrası istihdamı için daha önemli olduğunu düşünüyorum- aile meclisi, danışma kurulu, icra kurulu gibi organlar ihdas ederek, deneyimli aile bireylerini bu organların kurullarında değerlendirmektir. Bu suretle bir yandan yeni nesil aile bireylerine pozisyon açılması sağlanabilir; diğer taraftan aile büyüklerinin deneyimlerini yeni nesle aktarmaları ve onlara rehberlik yapmalarına zemin hazırlanabilir. Böylece işletmenin de varlığını daha sağlıklı olarak sürdürme imkânı elde edilebilir.

Bu konuda uygulamaları olan bazı işletmelerden örnekler verecek olursak; mesela Boyner Holding, yeni nesil aile bireylerinin holding bünyesinde çalışabilmesi için, öncelikle gençlerin 5 yıl grup dışında bir işletmede çalışmaları ve en az 2 kez terfi almaları şartını koymuş. Bunu sağlamayan hiçbir aile ferdi Boyner Holdingde görev alamıyor.

Eyilik Holding, aile üyelerinin işletmede görev alabilmesi için asgari yüksek lisans yapmış olması şartını getirmiş.

İnci Grubu farklı bir uygulamaya gitmiş. Beş kız evladı, gruba bağlı beş ayrı şirketin üst yönetiminde... Şirketlerin hepsi, İnci Holding'i oluşturuyor. Her şirketten bir kişi holdingde temsil ediliyor. Çocuklar, holdingde söz sahibiler, ancak öncelikte sorumluluk alanı kendi şirketleri... Böylece kavgalar, çatışmalar, birbirleri arasındaki rekabet de ortadan kalkmış olabiliyor.

Doğtaş, daha çok çocukların işe girişiyle ilgili bazı kriterler koymuş; yabancı dil öğrenme şartı, staj programlarına dâhil olması, dışarıda tecrübe kazanmaları gibi bir uygulamaları var.

Anadolu Grubu uygulaması ise şu şekilde: Eğitimlerini ve askerliklerini tamamlamış olmaları şartı aranıyor işe dâhil olmaları için. En az 3 yıl staj yapma zorunluluğu var ve staj döneminde de belirlenen kriterler bağlamında belli bir puanı almaları gerekiyor. Dolayısıyla, bu puanı alanlar grupta çalışmayı hak ediyor, alamayanlar grup dışında kalıyor.

Bir örnek de Amerika'dan verelim. Laird Norton Company LLC'nin uygulaması şu şekilde: Üvey olanlar dâhil çocuklara genellikle şirket içerisinde bir birimde görev veriliyor. Genç yetişkinler yardımcı direktör olarak iş hayatına başlıyor; icra kurulu toplantılarına katılmalarına da izin veriliyor. Aile üyelerinin çoğunluğunun geçimlerini şirketten sağlamalarına imkân sağlanıyor. Sadece sınırlı sayıda aile üyesi şirket bünyesinde, yönetim kurulu veya icra kurulu üyesi olarak istihdam ediliyor. Aile programlarıyla bireylerin kendilerini geliştirme, iş kurma ve bunu başarıya taşımalarına destek veriliyor. Eğer kendi yollarında gitmek isterlerse de onlara ilişkin destek programları var. Bu örneklerin birçoğunda, işletmeye katılmaya hazır 20, 30, 40, hatta bir Amerikalı şirkette 150 civarında aile ferdi var. Bir şekilde aile işletmesinin hissedarı veya o ailenin bir ferdi olarak hak sahibi olan veya olacak kişiler...

Peki, bizim vakamızda durum nasıl? Vakamıza konu olan işletme, Bahadır Tıbbi Alet Cihaz ve İnşaat Makine Sanayi Ticaret AŞ, Samsun'da faaliyet gösteren bir şirket, dokuz ortaklı... Üç kardeşin çocukları olan dokuz kuzen bir araya gelerek kurmuş. Şu anda 27 yıllık bir firma... 1983 yılında Samsun'da Küçük Sanayi Sitesi'nde kuruluyor. Daha sonra 1991'de işlerini biraz daha büyütüyor ve Organize Sanayi Bölgesi'ne taşınıyor. Bugün hem Organize Sanayi Bölgesi'nde, hem de Serbest Bölge'de sağlık sektöründe kullanılan tıbbi cihazlar üretiyor. Yani şu anda Türkiye'deki hastanelerin büyük çoğunluğunda ameliyathanelerde kullanılan cihazların üretimini yapan firmalardan biri... Üretimde de bütün kalite

standartlarını uyguluyor. Ana üretim alanları; ameliyathanelerdeki cerrahi el aletleri, sterilizasyon konteynırları ve aksesuarları, steril edilebilir hastane terlikleri, masa üstü buhar sterilizatörü vb ürünler... Ürünlerinin tamamı kendi imalatı... İrili büyüklü, vidadan sepete, makastan terliğe kadar ürettiği yaklaşık 18 bin farklı kalem ürünlerini yurt içi ve yurt dışı pazarlara sunuyor. Şu anda talebe cevap veremiyor. Kendi çocukları üzerinden kendi rakiplerini yaratıyor. Peki, biz kendileriyle yaptığımız çalışmada neler bulduk?

Şirket misyonunu şöyle tanımlıyor: Bilgi ve tecrübeyi çok çalışma ve azimle birleştirerek sürekli değişen dünyada lider ve kalıcı olabilmek... Vizyonu ise şu şekilde; önce kendine, sonra ailesine, çalışanlarına, çevresine ve ülkesine sürekli fayda sağlayan bir kurum oluşturmak.

Peki bu vizyon, misyon ve böylesine büyüklüğe erişmiş bana göre başarılı bir firmanın hissedarlık yapısı ve ortaklarının eğitimi ne durumda, bir de bunlara bakalım.

Yönetim Kurulu, az önce ifade ettim, dokuz kuzenden oluşuyor. Yönetim Kurulu Başkanlığı ve aynı zamanda Genel Müdürlüğünü Ahmet Bahadır yapıyor. Genel Müdüre bağlı bütün birimlerin yöneticileri aile üyesi olmayan profesyonel çalışanlardan oluşuyor. Görev dağılımına baktığımızda, dokuz ortaktan işin içerisinde aktif olarak görev alan sadece icradan sorumlu Ahmet Bahadır; hem Yönetim Kurulu Başkanlığı hem de Genel Müdürlük görevini yürütüyor... Diğer ortaklar Yönetim Kurulu'nun üyesi... Başkan, gemi, makine inşaat mühendisi... Başkan Yardımcılığı yapan kuzenlerden biri elektrik mühendisi, diğerleri lise, ilköğretim, ortaöğretim, öğretmen vesaire... Şirket hisseleri yüzde 11,1 olarak dağıtılmış (Toplamı %99,9 ediyor) Kalan yüzde 0,1'i için 900 hisse basılmış ve 100'er hisse olarak her ortağa dağıtılmış. Satışlarının hemen hemen yarısını yaklaşık 80 ülkeye ihraç ediyor. Yönetici düzeyinde çalışan sayısı dokuz, Ar-Ge departmanında dört, işgören düzeyinde ise 133 olmak üzere toplam 145 kişi çalışıyor. İstihdamda temel prensipleri, liyakat... Eğer herhangi bir profesyonel çalışan başarılı ve nitelikliyse, o kişinin pozisyonuna aile bireylerinden biri talip olsa dahi, nitelik açısından daha üstün olmadıktan sonra değerlendirmeye dahi almıyorlar. Önemli olan aile üyesi veya değil, o iş için kim daha nitelikliyse, layık ise onu istihdam ediyorlar. Yine, prensipleri gereği, işletmede birinci dereceden akrabaları çalıştırmıyorlar. Yine, ana işletmede, profesyonel olarak herhangi birimde çalışan ya da çalışacak olan çocuklar, bağlı oldukları birimin yöneticisine tabi olmak durumundalar. Güçlü olarak verdikleri mesaj şu: "İşyerinizde taşıdığınız soyadınızın size sağlayacağı hiçbir ayrıcalık söz konusu değildir." Bunu da ciddiyetle uyguladıklarını söylüyorlar.

Şu anda ikinci nesil aile bireyi sayısı 20. Bir kısmı üniversite eğitimlerini tamamlamış, halen yurt dışında mastır yapanlar da var. İşletmede şu anda aktif olarak çalışan genç aile bireyi sayısı dört... İş hayatına atılma yaşında olmayan ve eğitim hayatları süren sekiz genç var. Kendi işini kuranların sayısı beş... Farklı bir işte çalışanların sayısı iki... Herhangi bir işte çalışmayan ev hanımı bir... Toplam 20 kişi... Şimdi bu tablo bize aslında şunu söylüyor: Yani dışarıda farklı bir işte çalışan çocuklardan 2 tanesi öğretmen... Yani aile onlara bırak öğretmenliği gel bizim işimiz var, dememiş. Öğretmen mi olmak istiyorsun? Buyur devam et. Görüldüğü üzere, Anadolu'da da faaliyet gösteren bir işletme olarak, kendi doğrularını bulmuş ve uygulamaya başlamış. İşletmede istihdam edilen aile fertlerinin pozisyonlarına göre sayısı 13. Yönetim Kurulu Üyesi, Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı, Başkan Yardımcısı, Danışman, vesaire...

Ahmet Bey'e "diğer ortakların işletmeyle olan ilişkisini nasıl sürdürüyorsunuz?" diye sorduğumda, bana ifade ettiği şey şu: Herkesin işletmede bir odası var, ancak hiçbiri doğrudan işe müdahale edemez. Kendileriyle yaptığımız anlaşma şu şekilde: İsteyen iş yerine gelebilir, isteyen

gelmez... Ama Samsun dışına çıkacak olan bana bilgi vermek zorunda... Çünkü ben kime ne zaman ihtiyaç duyarsam onu çağırır, o işi gördürürüm.

Ortaklar kendi içlerinde şöyle bir ayrıma gitmişler: Bazı kuzenler veya kardeşler daha çok sosyal faaliyetlerle ilgileniyor. Yani sosyal çevreyi geliştirmek öncelikli görevleri... Bazıları, kendi piyasalarıyla ilgili çalışmaları yürütüyor; dış pazarları araştırıp bilgi toplamak, müşterileri dolaşarak ürün ve hizmetler ile ilgili geribildirimler almak gibi faaliyetleri yürütüyor. Aile işleri ile bir kuzen ilgileniyor vs. Böylece, işletmenin işleyişine müdahale etmeden, ama işletmeye katkı sağlayacak şekilde, her birini birçok farklı işle Ahmet Bey'in kontrolünde değerlendiriyorlar; bu şekilde bir yapı kurmuşlar.

İşletmenin tedarikçileri kimler? İşin birazcık ilginç tarafı bu... Çünkü kendi tedarikçilerini kendi içlerinden çıkarıyorlar. Kendi ürettiği bazı ürünlerin üretimini dışarıya alarak, yeni nesil aile fertlerine firma kuruyor ve bu ürünleri onlara ürettiriyorlar. Onları fabrika sahibi veya üretici konumuna getirerek tedarikçisi yapıyorlar. Bununla ilgili uygulamaları şu şekilde: Eğitimi tamamladıktan sonra iş hayatına atılma aşamasına gelen gençler, belli bir konuda uzmanlaşmamışlarsa, şirketin değişik departmanlarında, Kalite Müdürlüğü'nün planı çerçevesine üç aylık oryantasyona tabii tutuluyorlar. Oryantasyon sürecinde, kim hangi işe daha eğilimli ise, orada en az 1 yıl –bu süre bazen 2-3 yıla da çıkabiliyor– o alanda yetişmesi sağlanıyor. Bu bazen gençlerin tercihi, bazen de büyüklerin yönlendirmesi ile oluyor.

Dikkat çekici bir başka husus da aile büyüklerinin kendilerini yetiştirme ile ilgili yaklaşımları... Yeni nesil ile aralarındaki anlayış farklılığını ortadan kaldırabilmek ve çocuklarla aynı frekansta konuşabilmek için çaba gösteriyorlar. Kendilerinin ifadesiyle; "Çocuklardan geri kalmamak için kendinizi güncel tutmaya gayret etmelisiniz, yani onlarla ortak dili yakalamak lazım... Dolayısıyla çocuklar herhangi bir konuda bir problemleri olduğu zaman bizimle o problemleri çözebilmeliler, nitekim çözebiliyorlar. Kendimizi bu konuda güncel tutmaya gayret ediyoruz. Aynı şey işletmeniz için de geçerli... Biz bu işletmeyi yenilemezsek, şirketimizin önünde 'takoz' oluruz. Onun için kendimizi çok güncel tutmalıyız, her konuda fikir sahibi olmalı ve şirketin önünü açmalıyız. Gelişme ne yönde, onu anlamaya çalışıyoruz. Sürekli okuyoruz, araştırıyoruz. Sahaflar çarşısına gidiyoruz, yönetimle ilgili kitaplar alıyoruz, günde en az dört gazete okuyoruz, kitapları, konferansları takip ediyoruz. Ayrıca ihtiyaç duyulan konularda özel eğitimler de alıyoruz." Bu Samsun'daki bir firmanın dokuz ortaklı Yönetim Kurulu üyelerinin ifadesi.

Yeni nesle "model olma" konusuna da önem veriyorlar. Kendilerinin ifadesiyle; "çocuklara sadece nasihat etmeyle değerlerinizi aktarabilmeniz mümkün değil. Yaşayış olarak örnek olmalısınız." Yani sözle eylem birliğinin önemli olduğunun altını çiziyor.

Altını çizdikleri bir diğer husus ise çocuklar ile güçlü iletişim kurma... Çocuklarla iletişim kurma ve geliştirme anlamında, onların ilgi duydukları faaliyetlere katılmak, onlarla ortak programlar yapmak gibi uygulamaları var. Bu konudaki yaklaşımlarını şu şekilde ifade ediyorlar. "Bizim yaşımız belli düzeyde, ilgi duyduğumuz mekânlar ve programlar farklı... Gençler, bize göre çok farklı mekânlarda olmak istiyorlar. Eğer biz onlarla ilişkimizi güçlendirmek istiyorsak, hoşumuza gitmese de, sıkılsak da onlarla gidebileceğiniz yerleri tercih ederek beraber programlar yapıyoruz. Ama gittiğimiz yerde de onlara sadece orayı onlarla paylaştığımız hissini vermek istiyoruz. Jandarma gibi başlarında da olmak istemiyoruz ya da bu duyguyu vermek istemiyoruz. Oradayız, ama onlar bizim varlığımızdan rahatsız olmayacak şekilde..."

Ayrıca aile fertlerinden, amcalardan her biri, yaşam koçu ve mentor gibi fonksiyon görüyor. Her bir çocuk ile bir amca ilgileniyor. Kimin kimin ile ilgileneceğinde belirleyici olan çocuklar... Bu tercihi çocuklar kendileri yapıyor. Ama bir amca, bir yeğenle muhakkak ilgileniyor.

Formel eğitim konusunda, her aile şirketi gibi, onlar da çocuklarına en iyi eğitimi vermek için ellerinden geleni yapıyorlar. Belki bu ailenin farklı olarak yaptıkları şey, çocukların hangi alanda eğitim görmek istedikleri ile ilgili herhangi bir baskı ve yönlendirme yapmamaları... Tamamıyla kendi tercihlerine göre çocuklar eğitimlerini sürdürüyorlar. Büyüklerin müdahil oldukları tek bir şey var, yabancı dil öğrenmeleri konusunda ısrarcılar... Bu konuda, gerek yurt içi gerekse yurt dışı eğitim olsun her türlü desteği veriyorlar. Ancak bu konuda da bazı ilkeleri var. Mesela, yurt dışında eğitim görenlerin sadece eğitim ve normal olarak yaşamlarını sürdürebilecekleri ulaşım, konaklama ve yemek ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri kadar maddi imkân sağlıyorlar. Eğer çocuk, eğlence ve seyahat gibi bir takım ekstra şeyler yapmak isterse çalışmak ve bu masraflarını kendisi çalışarak kazanmak durumunda. Nitekim şu anda Amerika'da okuyan bir çocuklarının part-time olarak çalıştığını ifade ediyorlar. Bunun hem çocukların deneyim kazanmasına hem de sorumluluk duygusunun gelişmesine katkı sağlayacağını düşünüyorlar.

Bu vakada en çok ilgimi çeken uygulamalarında biri de kalabalıklaşma sorununa ilişkin çözüm stratejileri. Söyledikleri şey şu: Bizim yaklaşımımız önleyici tedbir yaklaşımı... Bu yaklaşım çerçevesinde yaptıkları şey, ana şirketin içerisinden bazı üretim alanlarını dışarı çıkararak, çocuklarla birlikte kurdukları şirketi tedarikçi haline getirmek ve böylece aynı çatı altında çocukların yığılmasını önlemek... Bununla ilgili ortakların ve Yönetim Kurulu Başkanının söylediği bir şey var ki, meseleyi aslında özetliyor: Eğer bütün yumurtaları aynı tavadan yemeye kalkarsanız, herkes üşüşür ve orada kaos çıkar. Biz konuya bu açıdan yaklaşıyoruz. Eğer bütün aile fertlerini aynı işletme içinde istihdam etmeye kalkarsanız orada kaos çıkmaması, çatışma çıkmaması imkansız. Bu nedenler, tabir yerindeyse, biz yumurtayı paylaştırıyoruz.

Yaptıkları ilginç bir uygulama daha var burada bahsedilmesi gereken; çocukların işe alıştırılması ve iş hayatına ilgilerini tespit etme yönünde... İşletmede, içinde atari, bilgisayar, masa tenisi vesaire gibi donanımların bulunan mekânlar oluşturmuşlar. Küçük yaşlardan itibaren de çocuklara hafta sonları işyerinde programlar organize ediyorlar. Amaç, çocukların işletme ortamında bir yandan eğlenmelerini sağlarken, diğer taraftan yaş gruplarına uygun bir takım görevler de veriyorlar. Verilen görevler, yöneticilere takip ettiriliyor. Hem çocuklardan hem de gözetmenlik yapan yöneticilerden rapor düzenlemeleri isteniyor. Çocukların işte bulundukları her saate bir ücret belirlemişler. Çocuklara, hem oyun oynadıkları hem de yöneticilerin verdikleri görevleri yerine getirirken geçirdikleri süre hesaplanarak ödeme yapılıyor. Zaman zaman çocukların yapılan ödemelere itiraz ettiklerini, ödeme yapılan sürenin eksik hesaplandığı iddiaya ederek, düzeltilmesini istediklerini belirtiyorlar. Böylece çocukların haklarını da aramayı öğrendiklerini düşünüyorlar.

Ülkemizde 2 – 3 ortaklı işletmelerde dahi ortaklar arasında sorunların ortaya çıktığı, birçoğunun bu sorunları aşamadığı için dağıldığını düşündüğümüzde, 27 yıl dokuz kuzenin ortaklığıyla kurulan ve yazılı herhangi bir kurala tabi olmadan, 27 yıl varlıklarını herhangi bir sorun yaşamadan devam etmelerinde etkili olan faktörlere değinerek sözlerime son vermek istiyorum. Zaman darlığı nedeniyle detaylara girmeyeceğim; eğer sorular gelirse onları da paylaşırım. Ama kısaca şu hususlara değineyim. Kendilerine "bu birlikteliği sorunsuz ve sıkıntısız şekilde nasıl sürdürüyorsunuz?" diye sorduğumda, dedikleri şey şu: Bir, aile değerlerimize önem vermemiz ve sıkı sıkıya bağlı olmamız... İki, menfaat birliği... Biz bu birlikteliğimizin hepimiz için bir kazanç olduğunun bilincindeyiz.

Ayrıca, işletme yönetiminde herhangi bir sıkıntı yaşanmamasını şunlara bağlıyorlar: Başlangıçta herkes eşit hakka sahip ortak olarak öne çıktı. Yönetim kurulu başkanlarını kendi içlerinde demokratik bir şekilde seçtiler. Yönetim kurulu başkanlığı ve genel müdürlüğünü yapan kişinin yönetim tarzı, adil ve özverili olması, yani ortaklarından daha fazla kendini işe adaması, ortaklar arasında adil

olması, önemli kararlarda her ortağın fikrini alması ve onları sabırla dinlemesi... Üretim ile ilgili hususlarda çalışanların da fikirlerinin alınması...

Sabırla dinlediğiniz için teşekkür ediyorum. (Alkışlar)

OTURUM BAŞKANI - TUNÇ ULUĞ: Çok çok teşekkür ediyorum. Nihat Alayoğlu'nun vermiş bulunduğu bu son örnek çok dikkat çekici... Çünkü bu örnek her yerde görülebilecek bir örnek değil, tatbikatı da çok zor olan bir örnek. Dokuz tane kuzenin bir araya gelerek ikinci, üçüncü nesillerine doğru giderken kurmuş bulundukları bir şirketi kendi içinde bölerek, daha doğrusu ihtiyaçları olduğu hammadde, yarı mamul maddelere ortaklar arasında yeni şirketler kurarak onlara devredip bir nevi kendi içinde belli bir balans kurarak bu sistemi yürütmeye çalışmaları... Ayrıca da, tabi mühim olan husus görebildiğim kadar, yazılı olarak da doğru dürüst ellerinin altında ileriki nesillere dönük bir esasın olmaması...

DR. NİHAT ALAYOĞLU: Onlar da bugüne kadar sorunsuz şekilde işleyen bu yapının, kendilerinden sonra aynı şekilde devam edip edemeyeceği ile ilgili endişeliler... Bu nedenle, bu ilke ve değerleri kalıcı ve yazılı hale getirerek yapının sağlıklı şekilde devamlılığını sağlamak için, bir anayasa hazırlanması ile ilgili çalışmayı başlattıklarını ifade ediyorlar.

OTURUM BAŞKANI - TUNÇ ULUĞ: Daha önce böyle bir örneğe ben pek rastlayamadım. Aslında tebrik etmek lazım ki böyle bir sistem devam ediyor.

Netice itibariyle bugün burada aile işletmelerinde yeni kuşak aile bireylerinin yetiştirilmesi ve geleceğe hazırlanması konusunda iki değerli hocamızdan konunun esasları ve tatbikatta karşılanan bazı hususların örnekleri ile ele alınışını gördük. Burada aile kültürünün mühim bir unsur olduğunu, ortak değerlerin her zaman için yeni nesillere şu veya bu şekilde aktarılması gerektiğini, verilen bir örnekte de olduğu gibi gördük. Ben ufak bir iki hususu da ilave edip ondan sonra hemen suallerinize geçmek istiyorum.

Yeni nesillerin, yetiştirilmelerinde ve aile şirketlerinde çalışmalarında, bir önceki nesillerde olmayan bazı yenilik ve zorluklarla karşı karşıya olduklarını da kabul etmemiz gerekir. Bunlardan biri, 21. yüzyılın daha yeni ilk 10 senesinin içindeyiz. Bu kadar kısa bir süre içinde bile dünyada ilerleyen teknoloji ve ona bağlı alanlarda yepyeni çalışma imkânları çıkmaktadır. Yeni açılan bu alanlar yeni nesil aile fertlerinin baba mesleği alanlarda çalışmaya devam etmelerini zorlaştırmaktadır.

Diğer bir husus da ülkemizde her gencin yüksek öğretim görme isteği ve üniversite giriş sınavlarının istenilen alana girmek yerine kazanılan alana girme imkânı vermesi, bilhassa Küçük ve Orta Ölçekli kuruluşlarda yeni nesillerin baba mesleğini devam ettirme konusunda önlerine bir mani olarak çıkabilmektedir.

Yine mühim bir konu olan, ülkemizde eğitim gören gençlerin arasında kız öğrencilerin artan bir şekilde yüksek öğretim görmeleri ve okul sonrası Türk ekonomisine katkıda bulunmak istekleridir. Bu konu, yine bilhassa Küçük ve Orta Ölçekli Aile şirketlerinde, kadının iş yerinde çalışması konusu, halen ülkemizde yeterince destek görememektedir.

Bu toparlamayı yaptıktan sonra, şimdi sizlerin her iki değerli konuşmacımıza sormak istediğiniz sorular varsa sormanızı rica ediyorum. Sorularınızı sorarken isminizi de belirtmenizi rica ediyorum.

İLKER BEYHAN: Teşekkür ederim, İlker Beyhan, Bahçeşehir Üniversitesi ve Mercedes Benz Türk...

Bengi Hanıma bir sorum olacak öncelikle; birey psikolojisi göz ardı edilmektedir veya edilmelidir, diye bir tanım vardı, ifade vardı şirket içerisinde... Şimdi aslında birey psikolojisiyle verimlilik arasında doğrudan bir ilişki olduğu da bazı araştırmalarda saptanmış. Peki, siz aile şirketlerinde bireyin psikolojisinin göz ardı edilmesiyle bireyle verimlilik arasındaki bağlantıyı nasıl ayırt edebiliyorsunuz?

PROF. DR. BENGİ SEMERCİ: Bir yanlış anlaşma var herhalde, ben sistem olarak, bu iki sistemin farklılığını vurguladım. Bireyin psikolojisi ihmal edilmelidir, demedim. Sistemin işleyişi nedeniyle şirket sisteminde sistem verimliliği ekonomiye yönelik olduğu için ilk öncelikle bireyin psikolojisi ihmal edilebilirler. Hâlbuki aile sistemi içinde bireyin psikolojisi en önde gelenlerden bir tanesidir, bireyin psikolojisini korumak zorundasınız. İkisi arasındaki sistem farkı için söyledim. Yoksa hiçbir sistemde bireyin psikolojisinin ihmal edilmemesi gerekir. Ama iki sistemin öncelikleri farklı, onu vurgulamak için söyledim, bir yanlış anlaşma olmuş herhalde.

OTURUM BAŞKANI - TUNÇ ULUĞ: Başka bir sorunuz var mıydı?

İLKER BEYHAN: Vardı aslında, Nihat Bey'e bir sorum vardı. Nihat Bey, siz de bir yöntem olarak, bir strateji olarak özellikle aile bireylerinin dışarıda tedarikçi firma konumuna gelerek ne firmadan çok uzaklaşmaları, ne de firmanın içerisinde rahatsızlık verici bir şekilde kalmalarını sağlamalarının bir strateji olarak ortaya konduğunu söylediniz. Peki, bunun her iki firma açısından da mali olarak değerlendirildiğinde iki firmanın da kârlılıklarının üzerine etkileri araştırılmış mı?

DR. NİHAT ALAYOĞLU: Ben konuya aile işletmelerinde "kalabalıklaşma sendromu" ve bu sendromu yaşamamak veya aşmak için ne tür uygulamaların hayata geçirildiği boyutuyla yaklaştım. Sorunuzla ilgili konuyu doğrudan irdelemedim. Ben ekonomik veya finansal anlamda işletmeye ilave bir maliyet getirmediği gibi bir kanaate sadece sahip olduğumu söyleyebilirim size. Bunu da, kendi adıma şu çıkarımda bulunarak söyleyebilirim: Sunumumda da belirttim, işletme üst yönetiminin gelecek planında birkaç fonksiyonu daha dışarıya çıkarmak var. Bu da bize gösteriyor ki, finansal açıdan bir kayıp söz konusu değil. En azından muhtemel kayıp karşısında elde edilebilecekler daha fazla ki bu adımları atıyorlar. Eğer firma bunu yapıyorsa, bu kararı alanlar nihayetinde 27 yıldır o alanda faaliyet gösteren başarılı iş adamları... Kanaatimce, hiçbir iş adamı kendi maliyetlerini artırmak için böyle bir yöntemi sürdürmek istemez. Aslında Ahmet Bahadır Bey de bugün aramızda olmayı arzu ediyordu. Ancak kendisi şu anda Trabzon'da sektörel bir fuarda bulunuyor. Oturum başlamadan önce de kendisi ile görüştük. Kendisi, eğer firma ilgili kendisine doğrudan sorusu olan veya herhangi bir bilgiye ihtiyaç duyan olursa, cep telefonundan arayabileceğimizi ifade etti. Eğer öyle bir talebiniz olursa oturumdan sonra kendisini arar, görüşmenizi sağlarım.

OTURUM BAŞKANI - TUNÇ ULUĞ: Ben bu konuda bir şey ilave etmek istiyorum. Şüphesiz dışarı çıkmak yapılabilecek bir hadise değil. Eğer rantabiliteyi sağlayamıyorsanız orada o zaman ne oluyor? Öyle gözüküyor ki bu konuyla ilgili olarak rantabiliteyi sağladıklarını veya sağlıyor gözüküyor ki oluyor. Yoksa rekabete karşı siz bir firma kuruyorsunuz.

DR. NİHAT ALAYOĞLU: Hocam, bir şeyi sunumda yeterince vurgulayamadım. Bu sorunuzu fırsat bilerek ona da değinmek isterim. Dışarıya çıkardıkları firma ana tedarikçisi durumuna geliyor. Ancak her kurulan yeni firma, aynı ürünü başkalarına da satma hakkına sahip, yani rakiplerine de mal verebiliyor. Yani ana şirketten bağımsız bir firma gibi çalışıyor. Aynı şekilde ana firma çocuklara en başta şunu söylüyor: "Bu işi size devrediyoruz, fakat kalite departmanının onayladığı standartta ürün verdiğiniz müddetçe tedarikçimiz olarak kalabilirsiniz. Ortağınız da olsak kaliteyi tutturmadığınız zaman alışverişi keseriz."

Dolayısıyla, bu dışarıya çıkarılan üretim ve kurulan yeni firmalar doğrudan ana şirkete tek başına bağımlı değil, aynı zamanda başkalarına da mal üretiyorlar. Bu uygulamanın ilgi çeken bir başka boyutu hisse oranı ve ifade ettiği anlam... Kısaca ona da değinerek bitireceğim. Yeni kurulan şirketlerdeki ortaklık oranı %82'si gençlere %18'i ana şirkete ait... Ana şirketin hissesini, gençlerin tercih ettiği amcalarından biri temsil ediyor. Bu tür ortaklık yapısının kalabalıklaşma sorununu aşmanın yanında, şu tür faydaları olduğunu da düşünüyorlar: Bir, yüzde 82'si benim, dolayısıyla kendi şirketim için çalışıyorum. İki, yüzde 18'i babamın hissedarı olduğu şirket, yani her halükarda iki şirketin de yaşaması son tahlilde benim menfaatime... Böylece malları daha kaliteli yapıp kendi işletmelerine, ana işletmeye zarar vermemeye çalışıyorlar. Ama kendi işlerinde de başarılı olup, piyasaya da farklı ürünlerle girerek daha fazla kazanmak istiyorlar. Yani, biraz daha derinlemesine değerlendirdiğimizde, aslında kendi içinde bir otokontrol mekanizmasının da kurulmuş olduğunu görüyoruz.

OTURUM BAŞKANI - TUNÇ ULUĞ: Ben bunun tersini düşünürdüm, yani bir holdingleşme gibi bir şeydir bu... Dolayısıyla, asıl ana şirketin daha yüksek oranda kontrolü elinde tutabilecek, çünkü asıl parayı ilk başta o koyuyor, gidişata yön veriyor gençlere. Elinde olması gerekirken, burada çok enteresan tam tersi oluyor.

Efendim başka suali olan? Buyurun.

ZEYNEP KOCADON: Merhabalar Zeynep Kocadon, Koç Üniversitesi İşletme 2. sınıf öğrencisiyim. Soracağım soru hakkında hocamın da görüşünü almak isterim, çok kısa bir şey... Aile şirketlerine üniversiteden yeni mezun olmuş bireyler gittiği zaman, yani örneğin ben kendimden konuşayım, yazları kendi şirketimizde çalışıyorum. Bazen gidiyorum şirkete, yardım etmeye çalışıyorum. Fakat aile büyükleri tarafından inanılmaz bir güvensizlik sorunu yaşıyorum. Yani çok daha iyi bir eğitim almışken ve çok daha profesyonelce yaklaşabilecekken -bu mezun arkadaşlarım için de geçerli kendi aileleri için- aileleri tarafından önemsenmiyorlar ve inanılmaz çatışmalar çıkıyor. Bu tarz çatışmalardan nasıl çıkabiliriz? Ben bunu sormak istiyorum size...

OTURUM BAŞKANI - TUNÇ ULUĞ: Kime soruyorsunuz bunu?

ZEYNEP KOCADON: İki hocamın da görüşünü almak isterim.

PROF. DR. BENGİ SEMERCİ: Şimdi tabi şöyle bir sorun var... Onun için deniyor ki hiç kimse kendi şirketinde kendi aile işletmesinde hemen mezun olur olmaz çalışmamalı... Bu sadece kendi aile işletmesi olanlar için geçerli değil. İnsan doğası olarak bizim gelişimsel sürecimiz... En çok -ben de öyleydim- bildiğimi sandığım zaman üniversiteyi yeni bitirdiğim zamandı. Büyüdükçe daha az bildiğimi fark ettim, şimdi çok daha az bildiğimi fark ediyorum. Bu bizim gelişimsel bir sürecimiz... Yeni mezun olurken ya da okurken her şeyi çok iyi bildiğimizi düşünürüz, çünkü bilgileri çok peş peşe aldığımız için. O yüzden de çok iyi fikirler verebildiğimizi düşünürüz. Elbette ki çok iyi fikirler de çıkabilir. Ama birden bire herkesin bizi dinlemesini ve bizim isteklerimizi yerine getirmesini, çünkü kârlı olacağını düşünürüz. Hâlbuki ne iş yaparsanız yapın, aile işletmesi ya da ev hanımı hiç fark etmez. Yemeğinizi, yaptığınız yemeğin bile yenebilmesi için önce onu ispatlamanız gerekir kendinize. Evet, o yemek pişirebiliyor ve pilavın altını da tutturmamayı başarabiliyor diye. Onun için biraz sabırlı olmak gerekiyor. Önce biraz tecrübe edinmek gerekiyor, önce birazcık nasıl işlediğini görmek gerekiyor. Kendinizi ispatlamanız gerekiyor ki onlar da size şüpheyle yaklaşmasınlar. Ama size şüpheyle yaklaşmıyorlardır, aslında sizin ne kadar heyecanlı olduğunuzu görüyorlardır. Ama orada sorun hemen uygulamaya geçilmesini beklemekle ilgili oluyordur. Bunun için başka bir yerde kendini ispatlayıp ondan sonra kendi şirketinde çalışmanın önerilmesinin nedeni o zaten...

DR. NİHAT ALAYOĞLU: Ben sadece kardeşimize şunu söylemek isterim: Bu durum çok doğal... Sadece sizin ailenizde yaşanan ve size özel bir şey değil. Hemen hemen bütün aile işletmelerinde benzer durum söz konusu. İkincisi; hocam gerçi değindi ama ben gençlerin biraz taktiksel davranması gerektiğini düşünüyorum, hocamın söylediklerine ilaveten ve onu destekleyici nitelikte... Eğer kendi işletmenize gittiğinizde, büyüklerinize -iş hayatıyla ilgili teorik olarak işletmeyle ilgili yeni şeyler öğrendiğinizin farkındasınız zaten ama- onların deneyimlerine ihtiyacınız olduğunu, yetişmeniz için nelere dikkat etmeniz gerektiği, onların size yapacağı bir programı uygulama yönünde talepte bulunursanız, ben bu sorunu büyük ölçüde aşabileceğinizi düşünüyorum.

Yani büyüklerinize şu mesajı hiçbir zaman vermeyin: Ben işte Koç Üniversitesi İşletme Bölümü'nde okuyorum. Dünyada şu anda yaşanan bütün değişme ve gelişmelerin de farkındayım. Bu yaptığınız şeyler artık eskide kaldı. Bu uygulamalarınız artık geçerliliğini kaybetti. Bu işler şu şekilde yapılmalı gibi... Bu mesaj kadar büyükleri kızdıracak; onlara itici gelecek bir şey olamaz. Ama siz, onların yıllara dayalı deneyimlerinden istifade etmek istediğinize dair bir mesaj verir ve bu yönde talepte bulunursanız; eminim onlar da size yardımcı olacak. Bırakın size onlar program yapsınlar, siz onların programıyla işletmede, az önce Bengi Hocamın da söylediği gibi, daha fazla deneyim kazanmaya çalışın. Ve inanın, onların deneyimleri çok kıymetli. Çünkü bu deneyimleri edinmeleri yıllar alıyor ve çok büyük bedeller ödeyerek kazanılıyor. Sizin bunları ilk elden ve bedava elde etme şansınız var, eğer almasını bilirseniz. Ve alabilirseniz, bu tür sorunlar da yaşamazsınız. Yeni edindiğiniz bilgileri, bir de öğrendiğiniz bu deneyimler süzgecinden geçirerek, kendi açınızdan doğru çıkarımlarda bulunabilirseniz, hem kendiniz hem de işletmeniz için daha yararlı işler yapabilirsiniz diye düşünüyorum.

OTURUM BAŞKANI - TUNÇ ULUĞ: Efendim, başka bir sual var mı? Başka bir sual olmadığına göre…

PROF. DR. BENGİ SEMERCİ: Ben bir şey söyleyebilir miyim?

OTURUM BAŞKANI - TUNÇ ULUĞ: Buyurun.

PROF. DR. BENGİ SEMERCİ: Benim çok sevdiğim bir söz var, diyor ki; eğer "gençlik bilebilseydi yaşlılık yapabilseydi" diye. Herhalde bu çatışmanın temeli de orada, kuşaklar arası çatışma değil, aslında kuşakların kaynaşması gereken en önemli iki sistemden bahsediyoruz; biri aile, biri işletme... Onun bilgisi senin yapabilirliğinle birleştiği zaman sistem ilerleyecek zaten.

OTURUM BAŞKANI - TUNÇ ULUĞ: Bu oturumu kapatmadan önce değerli konuşmacılarımıza bir teşekkür belgesi vermek istiyorum.

Kültür Üniversitesi çok güzel bir şey yapmış, tebrik ederim kendilerini... Bu teşekkür belgesini ben size okuyacağım, şöyle diyor: "Sayın Profesör Doktor Bengi Semerci 4. Aile İşletmeleri Kongresi nedeniyle İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER sizin adınıza Antalya Hatıra Ormanı'nda bir adet fidan dikmiştir. Gelecek kuşaklara daha güzel bir dünya için yapılan bu katkıya vesile olduğunuz için teşekkür ederiz."

Ben de çok çok teşekkür ediyorum, size bu belgeyi takdim ediyorum.

Efendim, aynı şeyi Sayın Doktor Nihat Alayoğlu için de takdim edeceğim, ben de çok çok teşekkür ediyorum.

Efendim, hepinize teşekkür ediyorum katıldığınız için. Tahmin ediyorum değerli görüşler aldık, bilgiler aldık. Ve bu bilgileri ileriye dönük olarak geliştireceğimizi tahmin ediyorum ve tekrar tekrar teşekkür ediyorum. (Alkışlar)

AİLE İŞLETMELERİ: GİRİŞİMCİLİK VE AİLE İŞLETMELERİNİN GELECEĞİ

OTURUMU

2. GÜN, 17 Nisan 2010

Oturum Başkanı:
Prof. Dr. Yılmaz Büyükerşen - Eskişehir Büyükşehir Belediye Başkanı

Konuşmacılar

- Hüseyin Özdilek – Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
- Nur Ger - Suteks A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
- Nurettin Eroğlu – Eroğlu Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
- Yusuf Öztiryaki – Öztiryakiler Madeni Eşya A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı

PROF. DR. YILMAZ BÜYÜKERŞEN[*]
ESKİŞEHİR BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANI

1936 yılında Eskişehir'de dünyaya geldi. 1962 yılında Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi'nin ilk mezunları arasında yer aldı. Öğrencilik yıllarında çeşitli gazetelerde muhabirlik, yazarlık, karikatüristlik ve yazı işleri müdürlüğü yaptı. Öğrenci arkadaşları ile birlikte kan bankasına kan satarak elde edilen başlangıç sermayesi ve topladıkları aynî yardımlar ile Oda Tiyatrosu'nun ve onu takiben Belediye Tiyatrosu'nun kuruluşunu sağladı. Mezuniyetini takiben aynı yıl Akademinin Maliye Kürsüsü'ne asistan oldu. 1966 yılında Doktor, 1968 yılında Doçent oldu. Aynı yıl akademi Başkan Yardımcılığı'na getirilen Büyükerşen, 1973 yılında Profesörlüğe yükseltildi. 1976 yılında Eskişehir İktisadi ve İdari İlimler Akademisi Başkanlığı'na seçildi. Başkanlık süresinin bitimi olan 1980 yılında yapılan seçimlerle yeniden Akademi Başkanlığı'na getirildi.

Radyo ve televizyonun eğitim ve kültür hayatında kullanılması için yaptığı çalışmalarla Ankara'daki TRT yayınlarının İstanbul'dan sonra ikinci iller olarak, İzmir'le birlikte Eskişehir'den izlenmesi için önce Akademide TV verici istasyonu ile siyah-beyaz eğitim stüdyolarını, daha sonra da Türkiye'de ilk renkli TV stüdyo ve yayın sistemini Eskişehir'de kurdu. Akademi Başkanlığı sırasında, öğrencilerin kültürel donanımları için kurduğu atölye, stüdyo ve kulüplerde, heykel, grafik, resim, müzik, folklor, film ve

[*] Sayın Büyükerşen'in Özgeçmişinin Hizmet Detayları Bölümü EKLER Bölümü'ndedir.

fotoğraf çalışmalarına bizzat katılan ve yöneten Yılmaz Büyükerşen, 1970'li yıllarda Türkiye'nin ilk diploma veren "Sinema ve Televizyon Yüksekokulu'nun kuruluşunu da yine Eskişehir'de gerçekleştirdi.

1982 yılında Yükseköğretim Kanunu ile üniversitelerin yeniden düzenlenmesini takiben, Cumhurbaşkanı tarafından Anadolu Üniversitesi Rektörlüğüne getirilen Prof. Dr. Yılmaz Büyükerşen'in 1971'de İletişim Teknolojisinin eğitimde kullanılmasına ve Uzaktan Öğretim ile buna ilişkin yöntemlerin Açıköğretim Modeli şeklinde, Türk Eğitim Sisteminde yer almasına ilişkin olarak başlattığı çalışmalar ve 1973 yılında eğitimin yaygınlaştırılması amacıyla hazırladığı "Türkiye için Açıköğretim Modeli" projesi 1982'de YÖK Kanunu ve 41 sayılı Kanun Hükmündeki Kararname ile Açıköğretim Fakültesi olarak, ülke çapında ve Batı Avrupa'nın 6 ülkesi (Almanya, Avusturya, Belçika, Hollanda, Fransa) ile Kuzey Kıbrıs'taki Türkler için uygulamaya konuldu.

Döneminin bitiminde 1987 yılında tekrar ikinci kez Cumhurbaşkanı tarafından Rektörlüğe atandı. Bu görevinin yanı sıra, "Radyo ve Televizyon Yüksek Kurulu" üyeliği ve kurulun iki dönem Başkanlığını yaptı. 1992 yılında yapılan Rektörlük aday adayı seçiminde en yüksek oyu alması sonucu tekrar Cumhurbaşkanı tarafından Rektörlüğe atanan Prof. Dr. Yılmaz Büyükerşen'in bu görevi, YÖK Kanununa ilave edilen "iki dönemden fazla rektörlük yapılamaz" hükmü nedeniyle sona erdirildi.

Akademi Başkanlığı ile Rektörlüğü sırasında çeşitli eğitim, araştırma ve yayın kurumlarının kuruluşunu sağlayan, Anadolu Üniversitesi'ni, bünyesinden 3 yeni üniversite daha çıkacak kadar büyüten, çeşitli kitap ve makaleleri olan ve 1993 yılından, Rektörlükten ayrıldıktan sonra, Anadolu Üniversitesi Uzaktan Öğretim Anabilim Dalı Başkanlığı'nın yanı sıra İletişim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü görevinde de bulunan Büyükerşen, kurucuları arasında yer aldığı Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı'nın 4 yıl süreyle Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yapmış olup, bütün Türkiye'de "Çağdaş Halkevleri ve Köy Enstitüleri Modeli" diye nitelendirilen "Eğitim Parkları" ve "Semt Eğitim Birimleri"nin kuruluş çalışmalarını sürdürmüştür.

18 Nisan 1999 seçimlerinde, oyların % 44'ünü alarak, DSP listesinden Eskişehir Büyükşehir Belediye Başkanlığı'na seçilen Büyükerşen, aynı zamanda Avrupa Komisyonu Yerel ve Bölgesel Yönetimler Kongresi Türk Delegasyonu Başkanlığı'na getirildi ve 2004 yılı Mayıs ayına kadar bu görevini sürdürdü.

Büyükşehir Belediye Başkanı olarak Eskişehir'de "Kentsel Gelişim Projeleri" paketini uygulamaya koyan Büyükerşen, Porsuk Çayı'nın sulama kanallarının ıslahı ile içinde botlarla ulaşımın başlatılması, taşıt ve yaya köprülerinin yenilenerek afet riskinin azaltılması, kent içi ulaşımında Hafif Raylı Sistemin kurulması, tarihi Odunpazarı Evlerinin yeniden düzenlenmesi ve restorasyonu, Kalabak İçme Suyunun 45 km'lik isale hattı ve depolarının modernize edilip, şişeleme fabrikası kurularak yurtiçi ve yurtdışı satışı, Kapalı Pazar Marketlerin başlatılması, Büyük Park ve Kent Parklarının yapılıp, şehrin heykellerle donatılması, Beton Malzeme Üretim Fabrikası ile Akıllı Kartla Su Sayaçları Üretim Tesisleri, Ekmek Fabrikası ve çeşitli konularda mal ve hizmet üretimi yapan Belediye Şirketlerinin, kadınlar ve çocuklar için beceri kursları veren eğitim merkezlerinin kurulması gibi hizmetleri gerçekleştirilmiştir. Bunların yanı sıra, Haller Gençlik Merkezini, 4 ayrı sahnede hizmet veren Şehir Tiyatrolarını, Belediye Senfoni Orkestrasını kurup, Opera ve Tiyatro Binalarını gerçekleştiren Büyükerşen, kente hizmetleri ile ilgili çeşitli ödüller almıştır.

29 Mart 2009 yerel seçimlerinde yine DSP adayı olarak oyların % 51'ini alarak üçüncü kez Büyükşehir Belediye Başkanlığına seçilen Prof. Dr. Yılmaz Büyükerşen evli ve iki çocuk, iki torun sahibidir.

HÜSEYİN ÖZDİLEK

ÖZDİLEK ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ VE TEKSTİL A.Ş. YÖNETİM KURULU BAŞKANI

1950 yılında Tokat'ın Erbaa ilçesinde doğdu. 1965 yılında taşındığı Bursa'da Akşam Ticaret Lisesi'nde okurken aynı zamanda dayısının havlu mağazasında çalışarak iş hayatına başladı. 1967 yılında baba evini satarak, 14.000 lira sermaye ile kendi adına ilk havlu mağazasını açtı. 1969 yılında Eskişehir Ticari İlimler Akademisi'nde başladığı yüksek öğrenimine 1971 yılında geçiş yaptığı Bursa Ticari İlimler Akademisi'nde devam etti. 1980 yılında mezun oldu.

1971 yılında, Bursa'da 2 adet havlu dokuma tezgâhı ve 1 adet devere kiralayarak havlu ve bornoz üretimine başlayan Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil Sanayi A.Ş. bugün 5000 çalışanı, 10 bin tonluk üretim kapasitesi ile dünyada ilk on içinde, Avrupa'da ise dördüncü büyük havlu-bornoz üreticisi konumundadır.

Havlu ve perakende sektöründe kalitenin ve hizmetin öncüsü Özdilek, 2006 yılında Bursa-İnegöl'de nevresim takımı ve çarşaf üretimi yapan ev tekstili fabrikasını üretime geçirmiştir. Başta Almanya, ABD, İngiltere ve Rusya olmak üzere dünyanın birçok farklı ülkesine yaklaşık 35 - 40 milyon $ ihracat yapmaktadır. Özdilek; 600 milyon TL'lik cirosu ve 77 Milyon TL'lik işçilik ödemesi ile her yıl Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu içinde yerini almakta, 50 Milyon TL'lik direkt ve endirekt vergi ödemektedir.

1983 yılında Bursa Yalova Yolu'nda 400 metrekarelik bir satış mağazası ile perakende sektörüne giren Özdilek, bugün Bursa, İzmir, Kocaeli, Afyonkarahisar, Yalova ve Bursa Geçit ve Antalya'da olmak üzere 7 Alışveriş Merkezi, 4 Hipermarket, çeşitli illerimizde 16 adet ev tekstili mağazası ile toplam 27 satış noktasına sahiptir. 2011 yılında Eskişehir'de açılışını gerçekleştirmeyi planladığı Alışveriş Merkezi ve 5 yıldızlı Otel ile Özdilek Alışveriş Merkezleri toplam satış alanını 287.000 m^2'ye çıkaracaktır.

Özdilek, 2003 yılında İzmir Balçova'da açılan 5 yıldızlı Crowne Plaza Oteli ile Özdilek kalitesini turizm sektörüne de taşımıştır.

Eğitim alanında yaptırdığı okullarla Türk Milli Eğitimine desteğini devam ettirmektedir. Sırasıyla 1996'da Tokat – Erbaa'da Hüseyin Özdilek İlköğretim Okulu, 1997'de Bursa Naz Özdilek İlköğretim Okulu, yine 1997'de Afyon Emir Murat Özdilek Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi, 1998'de Kocaeli Dürdane Özdilek İlköğretim Okulu, 2006'da Bursa Hüseyin Özdilek Anadolu Tekstil Meslek Lisesi'ni yaptırmış ve 2010-2011 eğitim öğretim yılında Antalya'da hizmete girecek olan Hüsniye Özdilek Anadolu Ticaret Meslek Lisesi ile birlikte eğitime kazandırdığı okul sayısı altıya yükselmiştir.

BUSİAD, BTSO, Bursa Afet Derneği, AFSİAD, ESİAD, ANSİAD, TEMA Vakfı Mütevelli Heyeti, UÜ Güçlendirme Vakfı Mütevelli Heyet, TÜSİAD, TMOK, DEİK, TYD Üyesi olan Hüseyin Özdilek evli ve bir çocuk babasıdır.

NURETTİN EROĞLU
Eroğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı

Eroğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Nurettin Eroğlu, 1961'de Aksaray'da doğdu. Eroğlu ailesinin ortanca çocuğu olan Nurettin Eroğlu, 1974 yılında İstanbul'a taşındı.

İş başında aldığı eğitim ile konfeksiyonda usta bir makineci haline gelen Nurettin Eroğlu, 1983 yılında kardeşleriyle birlikte kendi işini kurdu ve büyük giyim üreticilerine fason üretim hizmeti vermeye başladı. Bu girişimle, Eroğlu Şirketler Grubu'nun temelleri atılmış oldu.

Fason üretimdeki başarılı çalışmaların ardından, 1986 yılında "Kulis'' adlı kendi markasıyla jean pantolon ve gömlek üretimini ve satışını başlattı. Markalı ve fason üretimde sürekli bir mükemmellik arayışı ile markaya ve üretim kapasitesine sürekli yatırım yaptı. Üretimde bugün gelinen noktada, çok büyük modern tesislerde, kendi markalarının yanı sıra, dünyanın önde gelen markalarına da hizmet verilmeye devam edilmektedir.

Markalı üretim ve satış alanında gelen başarının ardından markanın uluslararası açılımı gündeme geldi ve "Colin's" markası ile devam kararını aldı. 1993 yılında Colin's markalı ürünlerle başta Rusya ve Doğu Avrupa ülkeleri olmak üzere yurtdışına açıldı. Hedef ülkelerde dağıtım kanalları geliştirildi. Bu dönemde çok sayıda şirket mağazaları, franchise mağazalar ve cornerlarla birlikte bugün 32 farklı ülkede satış gerçekleştirilmektedir.

Eroğlu Şirketler Holding'in inşaat sektöründeki temsilcisi olan Eroğlu İnşaat ve Gayrimenkul Geliştirme A.Ş. ise grupta 1997 yılından bu yana faaliyet göstermektedir. Nurettin Eroğlu, son yıllarda şirketin vizyonunu geliştirerek, büyük alışveriş merkezleri ve lüks konut projelerini başlattı.

Eroğlu Holding'e bağlı tekstil ve inşaat sektöründen şirketler başta Türkiye, Rusya, Ukrayna, Mısır ve Almanya olmak üzere, faaliyet gösterilen ülkelere yayılmış bulunmaktadır.

Eroğlu Holding Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini aktif olarak yürüten Nurettin Eroğlu evli ve 3 çocuk babasıdır.

NUR GER
SUTEKS A.Ş. YÖNETİM KURULU BAŞKANI

1956 yılında İstanbul'da doğdu. Orta öğrenimini Galatasaray Lisesi'nde tamamladı. Son sınıfta AFS Bursu ile Lamar Lisesi/Arlington/Texas/ABD gitti. Boğaziçi Üniversitesi İşetme Bölümünü okuyan Ger, 1978-1980 yılları arasında yine Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi ve Uluslararası Dış İlişkiler Yükseklisans programını bitirdi.

Çalışma hayatına 1974-1983 yıllarında Simültane Tercümanlık (profesyonel) yaparak girdi. 1976-1978 yıllarında Birlik Ticaret (ilk kurduğu şahıs şirketi), 1980-1983 yıllarında İstanbul'daki ilk Entegre Tekstil Yatırımlarının Proje Yöneticiliği; 1983-1986 yıllarında İhracatçı Hazır Giyim Sanayi Firması'nda Yönetici / Ortak; 1986 yılından günümüze kadar Suteks Tekstil A.Ş. Kurucu Ortak – Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapmaktadır.

Üye olduğu Sivil Toplum Kuruluşları ise; 1987 yılı Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği; 1994 yılı Beyoğlu Güzelleştirme Derneği; 1994 yılı Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (Tüsiad); 1997 yılı Tesev Kurucu Üye; 1998 yılı Ka–Der Kurucu Üye; 2002 yılı Kagider Kadın Girişimciler Derneği Kurucu Üyeliği'dir. Ayrıca 1987 yılında üyesi olduğu Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği'nde 1990-1994 yılları arasında Yönetim Kurulu Üyeliği, 1994-1996 yılları arasında da Yönetim Kurulu Başkanlığı yapmıştır.

Yayınları arasında 75 Yılda Çarkları Döndürenler/Türk Tarih Vakfı Türk İş Bankası Yayınları /Gülay Dinçler "Next Generation " Bir Kadını Sanayici, Türkiye'yi Dünyaya Taşıyan Kadınlar", Zafer Özcan /Zaman Kitap Mart 2004; "Girişimci Amazonlar", Neval Sevindi / Alfa Yayıncılık Ekim 2004; "İş Dünyasındaki Marka Kadınlar", Eylem Türk/Neden Kitap, Kasım 2005; "İş'te Kadının Gücü", Aylin Löle / Güncel Yayıncılık, Aralık 2005.

Almış olduğu ödüller arasında ise; Cumhuriyet'in 75. Yılında 75 Kadın Ödülü, Hürriyet Grubu (Mimoza Dergisi), Tekstil Konfeksiyon -Dünya Gazetesi, Yılın Başarılı İş Kadınları 2000–Sektörünün En Başarılı Kadınları, Milli Produktıvite Merkezi Yılın Başarılı İş Kadını 2004. Ayrıca 2001 yılında Parallel – Hollanda Televizyonu Yaşam Öyküsünü Belgeseli yayınlandı.

YUSUF ÖZTİRYAKİ

ÖZTİRYAKİLER MADENİ EŞYA A.Ş. YÖNETİM KURULU BAŞKANI

3 Mayıs 1940 yılında Gerede'de doğdu. 1945 yılında Gerede'yi yerle bir eden büyük depremde ailece göçük altından şans eseri kurtuldu ve aynı yıl bütün aile İstanbul'a geldi. Bu gelişi hayırla anan Öztiryaki; Rahmetli babası Muharrem Öztiryaki'nin hayatına en büyük desteğini verdiğine en büyük mirası bıraktığına inanmakta... Çünkü Gerede'de kalsaydı bugünlere gelemeyeceğini, eğitim imkânının olmayacağını sosyal hayatın içinde olamayacağını ve hatta VEFA'sını bile tanıyamayacağını ifade etmekte...

Askerlikten sonra babasının kurduğu Şirkette Rahmetli Abisi Aydoğan Öztiryaki ve kardeşi Tahsin Öztiryaki ile ticari hayatına devam etti ve 80 m^2 ve sekiz kişilik bu işletmeleri büyüterek 115.000 m^2 üretim alanı ve 1300'ü aşkın çalışanıyla Öztiryakiler Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş 'yi 300'ü aşkın elektrikle, gazla çalışan endüstriyel sanayi mutfak cihazları ve 3.000'e yakın sanayi ve ev tipi ürünler üreten bir kuruluş yaptı.

2007 yılında İSO Türkiye'nin ikinci 500 Sanayi kuruluşu arasında 164'üncü, 2008'de 124'üncü ve 2009 yılında 17. sırada yer alan, 105 ülkeye ihracat yapan bir kuruluşun yönetim kurulu başkanıdır. Bu firmanın şemsiyesi altında 14 kuruluşları daha bulunmaktadır.

Sanayici sıfatının yanında sosyal faaliyetleri oldukça yoğun olan Öztiryaki; 14 seneye yakın süredir Vefa Lisesi Eğitim Vakfı Başkanlığı yapmaktadır. Büyük mutluluk ve onur duyduğu bu hizmetinde değerli yönetim kurulu üyeleriyle Vefa camiasıyla okuluna ve ülkesine borcunu ödemeye çalıştığının inancındadır.

27 senedir Türk Polis Teşkilatını Güçlendirme Vakfı'nın Yönetim Kurulu Üyesi'dir. 17 tane Emniyet Genel Müdürü ile çalışma şansı oldu. Trilyonlara sahip Türkiye'nin en büyük vakıflarının içinde bu görevini de çok önemsemekte... Devletin tek kuruşunu saygıdeğer Vakıf Yönetim Kurulu Üyeleri ile korumak ve polis teşkilatını güçlendirmek için çok çeşitli ve kapsamlı çalışmalar içindedir.

Burgazada Deniz Kulübü Başkanı, Burgazada Su Sporları Kulübü, Burgazada Lions Kulübü ve bir çok S.T.K içinde topluma faydalı, örnek ve eğitimci olarak hizmet vermektedir.

1976 doğumlu biri erkek ve biri kız ikiz, bir de 1969 doğumlu kızı; toplam üç çocuğa ve üç de toruna sahiptir.

Ticari hayatını götürecek kadar İngilizce bilen Öztiryaki; denizle çok ilgilidir. 30 seneye yakın zamandır tekneyle uğraşmakta ve ailece kayak sporu yapmakta... İş seyahatlerinin dışında da seyahat etmeyi sevmektedir.

AİLE İŞLETMELERİ: GİRİŞİMCİLİK VE AİLE İŞLETMELERİNİN GELECEĞİ

OTURUMU

2. GÜN, 17 Nisan 2010

Oturum Başkanı:
Prof. Dr. Yılmaz Büyükerşen - Eskişehir Büyükşehir Belediye Başkanı

Konuşmacılar

- Hüseyin Özdilek – Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
- Nur Ger - Suteks A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
- Nurettin Eroğlu – Eroğlu Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
- Yusuf Öztiryaki – Öztiryakiler Madeni Eşya A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı



OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. YILMAZ BÜYÜKERŞEN: Çok değerli katılımcılar... İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin yöneticilerini böylesine geniş kapsamlı bir bilimsel kongre topladıkları için kutluyorum. Bu arada da benim gibi köhne bir rektör, köhne bir akademisyeni Oturum Başkanlığına lütfettikleri için ayrıca teşekkür ediyorum.

Tabii bu oturumun benim için çok orijinal bir tarafı da var. O da, konuşmacılar... Çok değerli konuşmacılar arasında bulunan Sayın Hüseyin Özdilek'in öğrencim oluşu. Yaşım meydana çıktı ama olsun. Bunu buradan itiraf etmeye değer bu toplantıda...

Efendim, tabii vakit nakittir ilkesine dayanarak bir an önce konuşmacılara söz vermek istiyorum. İlk sözü gerçekten kendisiyle öğrencim olması hasebiyle iftihar ettiğim Hüseyin Özdilek'e vereceğim. Tabii bizim talebemizken bizden duyduklarını yapsaydı bugünkü o büyük devasa Özdilek Tesislerini, alışveriş

merkezlerini, üretim tesislerini kuramazdı. Ben onun için başarısını bir kat daha takdirle karşıladığımı ifade etmek istiyorum. Ve aile işletmelerinde daha doğrusu bu kongrenin bu oturumunda Aile işletmeleri, Girişimcilik ve Aile İşletmelerinin Geleceği konusunda ilk sözü Sayın Özdilek'e veriyorum. Programda da gerçi öyle, ama ben yine hocalığım nedeniyle dalgınlık yapar işi karıştırırım diye özellikle uyardı. Büyük iş adamı öyle olur, acele işinin başına dönmesi gerekir.

Buyurun Sayın Özdilek...

HÜSEYİN ÖZDİLEK: Çok teşekkür ederim hocam...

Değerli misafirler; öncelikle Sayın Hocam Yılmaz Büyükerşen'in başkanlık yapacağını tahmin etmiyordum, bilmiyordum daha doğrusu. Benim için çok büyük bir sürpriz oldu, büyük bir onur oldu çok teşekkür ederim.

Değerli konuşmacılar var aramızda. Beyefendi Colin's'in sahibi Nurettin Bey, Nur Ger Hanım'la yıllarca Konfeksiyoncular Derneği'nde beraber çalıştık. Sayın hocam var Zeyyat Sabuncuoğlu... O da bana Beşeri İlişkiler dersini vermiştir. Şimdi hocamla tanışıyoruz 69'dan beri, o zaman asistandı, sonra doçent oldu. Beşeri İlişkiler dersine de geliyor, birlikte de konuşuyoruz sohbetlerimiz var. Ben Beşeri İlişkiler dersi imtihanını kaçırmışım. Hocam dedim imtihanı kaçırmışız nasıl olacağız? Zaten ben sözlü yapıyordum dedi, ben seni sınıfı geçirdim dedi. Devamlı izliyorum seni dedi.



En büyük anım da Sayın Yılmaz Büyükerşen'le gerçekleşmiştir. Geçen akşam "saati durduran adam" diye hocamın bir kitabı yayınlandı. Onun tanıtımıyla ilgili Hilton Oteli'nde birlikteydik. Orada "saati durduran adamın rayları değişiyor" diye bir cümle kurdu hocam... İnsan hayatında zaman zaman raylar değişiyor, diye. Benim de raylarımı değiştiren kişilerden birisi Sayın Yılmaz Büyükerşen ve Sayın Orhan Oğuz Hoca'dır. Neden diyecek olursanız... 1969 yılında Akşam Ticaret Lisesi'ni bitirdiğimde... Tabii gündüzleri havlu ticaretiyle devam ediyoruz. 17 yaşında mağaza açtım. Ondan sonra 69'da da liseyi bitirince üniversiteler arası imtihana girdik. İmtihanın neticesinde 135 puan aldım. 135 puanla da üniversiteye girmek mümkün değil. O zaman Eskişehir Akademisiydi... Puanlar düştü düştü 145 puana geldi, ama okullar da açıldı, akademi açıldı. Bir aydır eğitim devam ediyor ama biz de yağmurun altında akademinin önünde bekliyoruz. Bir gün Orhan Oğuz Hocamla Yılmaz Hocam birlikte arabayla gelirken bizi görmüşler. Orhan Oğuz Hocam demiş ki niye bekliyor bu öğrenciler? Efendim, bunlar okumak istiyor ama puanları da tutmuyor, onun için üniversiteye girmek için puanın düşmesini bekliyorlar. O zaman demiş Orhan Oğuz Hoca, hepsinin puanı sıfır dahi olsa alın, çünkü bu çocuklar okumak istiyor demiş ve ben o sayede akademiye girdim. Benim rayımın değişmesine sebep olan kişidir. Hocamın söylediği teorik bilgiler işe yaramıyor düşüncesine katılmıyorum. Çünkü teorik bilgi, insanın vizyonunu ve misyonunu geliştirir. Teorik bilgi olmadan bir girişimci kendisini geliştiremez. Burada konuşmamda da bunu belirteceğim.

OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. YILMAZ BÜYÜKERŞEN: Efendim, Hüseyin Bey'in anlattığı dönemlerde ÖSYM falan diye bir şeyler yoktu. Belki yine imtihan yapılıyordu, puan muan veriliyordu ama şimdiki gibi değildi... Onun için efendim tabii hani bizim dediklerimiz, bizim öğrettiklerimizi uygulasaydı başaramazdı dedim, bu biraz da espri olarak söylendi. Çünkü genellikle iş adamları hele çekirdekten yetişip de büyük iş adamı olanlar, hocalara bunlar teorisyendir bilmez, bilseler zaten kendileri kurarlardı bu tesisleri diye bir inanca sahiptirler.

HÜSEYİN ÖZDİLEK: Hocalar risk almıyor.

OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. YILMAZ BÜYÜKERŞEN: Onun için de danışman diye alırlar da, aslında danışmanlık da ben hemen söyleyeyim, kütüphanede duran ansiklopedi gibidir. İhtiyaç duydukları zaman başvururular. Ve onun için de danışmanlık ücretlerini falan da fuzuli verilmiş para diye düşünürler. Değil mi Mustafa Hocam ve diğer arkadaşlar?

HÜSEYİN ÖZDİLEK: Hayır kesinlikle. Biz dinleriz, danışmanları dinleriz, ama bildiğimizi yaparız.

OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. YILMAZ BÜYÜKERŞEN: Hocalar genellikle genetik olarak kamu enayisidirler, kamusal enayidirler.

Buyurun, Hüseyin Bey.

HÜSEYİN ÖZDİLEK: Sayın Zeyyat Hocamla beraber Sayın Prof. Dr. Mahmut Paksoy ve Sayın Prof. Dr. Tamer Koçel Hocam beni ziyarete geldiler. Dediler ki, aile işletmeleri ile ilgili görüşlerinizi almak istiyoruz. Sağ olsunlar, Allah razı olsun. Ve aile işletmelerinde profesyonelliğe geçiş ve profesyonel yönetici nasıl olur, bu konudaki görüşlerinizi bize aktarın dediler. Ben de o konuda aklımın erdiği, dilimin döndüğü kadarıyla sizlerle düşüncelerimi paylaşmak istiyorum. Ama benim okumam biraz yavaştır, onun için sabrınızı diliyorum, ama tahmin ediyorum fikirlerimi beğeneceksiniz.

Efendim, demokrasi serbest piyasa ekonomisiyle gelişir. Bunu ben söylemiyorum, bunu Sarkozy'nin danışmanı -Sarkozy biliyorsunuz Fransa Cumhurbaşkanı- Berlin'deki Perakendeciler Konferansı'nda söyledi: "Demokrasilerde serbest piyasa ekonomisi yoksa demokrasi de gelişemez" dedi. Bunu sizlerin yorumuna bırakıyorum. Demokratik ülkelerde devlet serbest piyasa kanunlarını ve kurallarını koyar, serbest piyasa ekonomisi de girişimciye bağlıdır. Girişimci olmazsa işi veren olmaz. İşi veren olmazsa istihdam olmaz, vergi üretilmez, ülkenin kalkınması gerçekleşemez. O yüzden aile işletmelerinde ve çok ortaklı kurumlaşmış işletmelerde profesyonel yöneticilere geçişten önce girişimcinin önemini vurgulamak zorundayız. Aile işletmelerinde ve kurumsallaşmış işletmelerde girişimci çok önemli bir yer tutar. Aşağıdaki kriterler iyi bir girişimcinin yetişmesinde en önemli etkenlerdir.

Sağlıklı olmak... Sağlığına dikkat etmeyen girişimci sağlıklı düşünemez ve işletmesine de faydalı olamaz. Sağlam kafa sağlam vücutta bulunur.

Dürüst olmak... Olduğu gibi görünmeyen, göründüğü gibi olmayan girişimciler ve yöneticiler önce çalışanlarına, sonra müşterilerine ve kamuya karşı güven sağlayamazlar. Girişimci, iyi aile terbiyesi alarak ülkenin örf ve adetlerini benimsemiş olmalı... Ülkesini tanımayan kişi ülkede marka olma yolunda çaba sarf eden ürünü üretemez. Talebin yoğun olduğu yerde üretim yapmak, hizmet vermek ve organize olmak önemli olmakla beraber, talebin düşük, arzın yüksek olduğu pazarlarda da marka olmuş bir kurumsallaşmış işletme olarak yer almak çok önemlidir. Bunu sizden öğrendim hocam... Talebin az ve çok olduğunu siz öğrettiniz.

Mümkünse teorik ve pratik bilgilerle donatılarak kendini kanıtlamış olmalı ve mastır derecesinde üniversite öğrenimini almalıdır. Ana dilinden başka gelişmiş ülkelerde kabul edilen en az bir yabancı dil bilmelidir. Ancak eğitimini alırken kesinlikle part-time dahi olsa, kendi işinde veya başka işlerde çalışarak kendini hayata hazırlamalıdır.

Teorik bilgilere sahip olmadan, pratik bilgilerle alaylı girişimci olan kişiler 19. yüzyıl Amerika'sının en zenginlerinden olan Andrew Cary'nin (1835-1919 Amerikalı lider sanayici, iş adamı, hayırsever) mezar taşına, "burada yatmakta olan insan işinde kendinden daha yetenekli olanları işe alan bir insandır" şeklinde yazdırdığı, sözde vurguladığı gibi, profesyonelliğe ve dolayısıyla kurumsallaşmaya önem ve değer vermek zorundadırlar. Buna en güzel örneklerin başında Sayın Vehbi Koç, Sayın Hacı Ömer Sabancı ve Sayın Ahmet Nazif Zorlu gelir.

Girişimci kendisiyle barışık olmalı, toplumsal ilişkilerine önem vermelidir. Her beşeri ilişkiyi para olarak görmemelidir. Para kazanırken de insanlara hizmet etmekten zevk almalıdır ve mütevazı olmalıdır. Unutmayalım ki buğday veren başak eğilir. İnsanlar ne idim, ne oldum, ne olacağım düşüncesini hiçbir zaman aklından çıkarmamalıdır.

İşletmede her zaman problem olacaktır. Problemler karşısında teslim olmayan, sağlıklı bir şekilde çözüme ulaştıran girişimci ve profesyonel yöneticiler olmalı ve işletmenin bütününde uygulanmalıdır.

Vizyon ve misyon sahibi olmalıdır. Gelecekte şirketinin nasıl gelişeceğini, nerede olacağını hayal edebilen ve bunu gerçekleştirebilmek için yapması gereken görevleri bilen ve tanımlayabilen bir lider olmalıdır. Lider, takip edilen insan olabilmesi için işletmenin üretimi konusunda bilgi sahibi olmak zorundadır. Çünkü bilgi sahibi olmayan kişi yönetemez ve eğitemez. Biliyoruz ki ön tekerlek nereye giderse, arka tekerlek de oraya gider.

Teorik bilgileri almış olan profesyonel kadroları işletme kendi bünyesinde yetiştirmelidir. Firma kültürü ile yoğrulmuş bir profesyonel yönetici işletmeye aidiyet duygusu ile daha çok bağlanır. Profesyonel yöneticilere ve çalışanlara maddi kazanç sağlarken, şirketin konumu dâhilinde piyasadaki en iyi ücretin verilmesi amaçlanmalıdır. Maddi kazançtan hayatını planlamasına, fayda sağlamasına rağmen, manevi olarak da firma kültüründen daha çok haz almalıdır. Buna rağmen 'kişi gider, kişi gelir işletme yine devam eder' prensibiyle hareket ederek, kesinlikle dışarıdan gelen ya da çıkan yöneticinin yerine yetişen yeni yöneticiler kısa sürede firma kültürüne adapte olmalıdır. Bu konuda adama göre iş verilmez, iş göre adam alınmalıdır.

Bunu da sizden öğrendim Hocam.

OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. YILMAZ BÜYÜKERŞEN: Sağ ol...

HÜSEYİN ÖZDİLEK: Firma kültürü bir işletme için çok önemlidir. Firma kültürünün çalışan insana değer veren ve çalışmasını yetiştiren, başta ar-ge çalışmaları dâhil olmak üzere tüm çalışmalarda devamlılık arz eden, yeniliklere açık, meşru çerçeve içinde para kazanmayı amaçlayan, ancak insani değerlerden ödün vermeden birlikte çalıştığı insanlara, müşterilerine ve topluma karşı sorumluluklarını bilen ve ülkesinin gelişmesine, eğitimine katkıda bulunan bir yapı içinde olması gerekir.

Mustafa Kemal Atatürk'ün de şu iki vecizesinde belirttiği gibi: "Çalışmadan, öğrenmeden, yorulmadan rahat yaşamanın yollarını aramayı alışkanlık haline getirmiş milletler, evvela haysiyetlerini, sonra hürriyetlerini, daha sonra da istikballerini kaybetmeye mahkûmdurlar" demiştir. İkinci vecizesinde ise; "nerede karşılıklı saygı ve sevgi varsa, orada itimat ve itaat vardır. İtimat ve itaatin olduğu yerde disiplin vardır. Disiplinin olduğu yerde huzur, huzurun olduğu yerde başarı vardır."

Profesyonel yöneticiler ve çalışanlar özel günlerde anılmalı, doğum günü, evlilik yıldönümü, bayram vesaire hediye gönderilmeli, Allah şifalar ve gecinden versin hastalık ve ölüm gibi durumlarda kendine ve ailesine her türlü maddi ve manevi destek gösterilmelidir. Sağlıklı iken verimli çalışan kişiye hasta olduğunda maddi, manevi destek olmamak, insanlığa sığmadığı gibi, firma kültürüne hiç sığmaz. Firma kültürünün içinde ayıplı mal sağlam mal diye satılmaz ve alınmaz. Ahde vefa çok önemlidir. Yapılan akit ister yazılı, ister sözlü olsun, bunu da Yusuf Ziya Binatlı Hocamız söylemişti...

OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. YILMAZ BÜYÜKERŞEN: Allah rahmet eylesin.

HÜSEYİN ÖZDİLEK: Ve ahde vefalı olmak çok önemli, hüsnüniyet kuralları çok önemli, demişti. İster sözlü olsun uymak gerekir. Burada Robert Bosh'un insanların güvenini kaybetmektense, para kaybetmeyi tercih ederim sözünü hatırlatmak isterim. Başta çalışanların ve müşterilerinin ödemelerini, devlete olan vergi yükümlülüklerini finans açısından kasa müsait olmasa dahi borç alıp, kesinlikle gününde ödeme yapmak zorundadır. Çünkü gününde ödenmeyen paralar işletmede sorun yaratır. Ve diğer işlerin aksamasına neden olacağı gibi, işletmenin de itibarını sarsar. İşletmeye yapılacak üçkâğıtçılığa karşı girişimci ve profesyonel yöneticiler meşru çerçeve içinde uyanık olmak mecburiyetindedirler. Hüsnüniyetli olarak hata yapılabilir. Bu hatalar yüz binlerce Türk Lirası zarara yol açabilir. Ancak, kesinlikle kasıtla, delikli kuruşa bile kimse zarar vermemelidir. Verirse işten el çektirilir. Depoda çalışan bir kişi, depoya ait bir kolayı izinsiz içerse bile işine son verilmelidir. Çünkü bu kolayla başlar, ondan sonra bisküviyle devam eder, ondan sonra evleri götürmeye kadar gider ve bunun sonu yok... Hırsızlığın büyüğü, küçüğü yoktur. Buna sebep olan kişiye organizasyon içinde çalışma imkânı tanınmaması gerekir.

İşletme sermayesi kuruluş yıllarında az olabilir. İşletme sermayesinin birikmesine ve bununla beraber yukarıda saydığım değerler doğrultusunda kişiler yetiştirerek, ilk on profesyonel yöneticinin yetişmesine önem veren girişimciler kazanır. Çünkü ilk on profesyonel yönetici durgun bir göle atılan bir taş parçasının meydana getirdiği dalgalar gibi genişleyerek yüzlerce, binlerce yönetici yetiştirir. Profesyonel yöneticiler, yönetim kuruluyla beraber çalışırlar. Gerektiğinde yönetim kurulu adına da yetki ve sorumluluk yüklenmesini bilmelidirler. Profesyonel yöneticiler, yönetim kurulunun sahibi olduğu bilgilere de sahip olmalı, aralarında iletişim kopukluğu olmamalıdır. Her türlü bilgiyi yönetim kurulları, profesyonel yöneticilere ve bölüm amirlerine kesinlikle hiç çekinmeden aktarmalıdır. Bir şirket ne kadar şeffaf olursa o kadar çalışanların güvenini kazanır ve bir şirket ne kadar şeffaf olursa o kadar bilgi akışının akmasını sağlar.

Şirket büyüdükçe özel vakfını da kurup burslar vererek eğitime de destek olmalıdır. Vakıflar vasıtasıyla başta eğitim kurumlarına ve sosyal içerikli diğer kurumlara maddi ve manevi destek olmalıdır. Profesyonel yöneticiler yetiştikten sonra şirketin ihtiyacı olan muhasebe, denetim sistemini, insan kaynakları sistemini, kalite sistemini, üretim, pazarlama ve tanıtım sistemlerini kurmak zorundadırlar. Kısaca organizasyon, planlama, optimal üretim ve pazarlamaya önem vermek gerekir.

Kurumlaşabilmek için kesinlikle kayıt içinde kalmak mecburiyetindedirler. Kurumsallaşma yolundaki önemli aşamalardan birisi de ISO 9001 Kalite Yönetim Sistem Belgesi, ISO 22000 Gıda Güvenliği -bizde gıdayla ilgili alışveriş merkezleri olduğu için yazdık buraya- Üretim Yeterlilik Hizmet Belgesi, Türkiye Standartları Enstitüsü belgelerine sahip olunması gerekir. Bu belgeler zaman zaman parayla da satın alınıyor, sadece şekil olarak işletmelerde bulunuyor. Ama içeriği doldurulmadığı müddetçe hiçbir kıymeti yok. İçeriğini de dolduracak olan yöneticiler görev tanımı içinde bunu iyice anlamak ve idrak etmek ve uygulamak zorundadırlar. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistem Belgesi'nde belirtilen görev tanımları profesyonel yöneticiler tarafından iyice belirlenmeli, sürekli geliştirilmeli, sözlü olmayıp özde uygulanmalıdır. Aile şirketlerinin devam etmesi için bu kriterlere uyulması önem taşır. Aile şirketlerinde olduğu gibi bu kriterler bütün şirketler için de geçerlidir. Emekli olan ya da işi bırakan girişimciden sonra gelecek olan aile bireyinin de aynı duygu ve düşüncelerle işe başlamadan önce teorik bilgilerle donatılacağı, görev ile ilgili en az beş yıl pratik eğitim alıp tecrübe sahibi olması ve sonra da işe başlaması gerekir. Tabii bu bir süreç...

Bir düşünür diyor ki, yedi yaşına kadar anne ve babadan çocuk terbiyeyi alır, yedi yaşından sonra ne söyleseniz almaz... Dolayısıyla çocuğu terbiye etmek ayrı bir meziyet, sanat... Ve çocukla iletişimi koparmadan devam etmek lazım. Bazı ailelerde görüyoruz, çocuklarla yeterli iletişimi kurmamış ve yaşı gelmiş olmasına rağmen, çocuklar yetişmesine rağmen bir danışman gibi şirketi yukarıdan gözetlemesi gerekirken, çocuklara yetki ve sorumluluğu vermemiş ve kendisi hâlâ müdahale ediyor ve çocukların önünü kesiyor. Çocuklar da diyor ki, ben de gideyim kendi şirketimi kurayım o zaman, diyor. Sabahki oturumda kulak misafiri oldum, çocuklarına maaş veriyor. Ama baba lüks bir şekilde yaşarsa, çocukları belirli bir standartta yaşamazsa o baba baba değil... Ya sen lüks yaşamayacaksın, zaten lüks israftır işletmeler için. Kesinlikle belirli bir standartta yaşayacaksın ve çocuklarını da o standartta yaşatmak mecburiyetindesin. Yoksa senin ölümünü beklerler çocuklar. Bir an önce ölsün de bu serveti lüks şekilde yaşalım diye. Zaten bütçeleri bilmeyen, bütçeyle yönetilmeyen işletmeler batmaya mahkûmdur. Bütçelerde rasyolar vardır işçilik, ciroya oranı... Elektriğin, enerjinin ciroya oranı... Genel giderlerin ciroya oranı... Ambalaj malzemesinin ciroya oranı... Pazarlama maliyetlerinin ciroya oranı...

Hocam bunları hep siz öğrettiniz. Nasıl dersiniz?

OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. YILMAZ BÜYÜKERŞEN: Hain çocuk... (Gülüşmeler)

HÜSEYİN ÖZDİLEK: Bunlar olmadan bir şirket yönetilmez hocam, samimi söylüyorum yönetilmez. Yönetilirse ben alaylıyım der, ama alaylı olan arkadaşlarımız var. Ama yetkileri verdiler profesyonellere, onların görüş, duygu ve düşüncelerini, teorik bilgilerini alıp şirketlerini götürüyorlar. Bugün Zorlu dünyanın en büyük ev tekstil üreticisi ve aynı zamanda Vestel de Avrupa'nın 3. buzdolabı, çamaşır makinesini üretiyor. Geçen yıl İngiltere'ye gittik, İngiltere Savunma Bakanı evinde Vestel çamaşır makinesini kullandığını söylüyor. Bu çok sevindirici bir olay...

Dolayısıyla emekli olan veya işi bırakan girişimciden sonra... Burayı okumuştuk evet... (Gülüşmeler) Emekli olacak profesyonel yöneticinin her zaman yerini dolduracak yardımcıların mevcut olması gerekir. Yeni yetişen genç girişimciye insan ilişkileri ve sosyo-psikolojik analizler sabırla ve doğru bir şekilde aktarılmalı, teşvik edilmeli, potansiyellerini ortaya çıkaracak yararlı yetiştirme programları sağlanmalıdır.

Dünyada kurumsallaşmış çok uluslu halka açık işletmeler olduğu gibi, kurumsallaşmış aile şirketleri de mevcuttur. Kurumsal kültür oluşturabilen ve buna göre yönetilen başarılı aile şirketleri olan Benetton, Fiat, Pirelli, DuPont, Versace, Ford gibi firmalar bu tür şirketlere örnektir. Büyük çoğunluğu halkın elinde olan işletmeler ve vakıf şirketlerinin dikkat etmesi gereken konu, aidiyet duygusunun oluşması, işe yüreklerinin konulması ve bunu devamlı yapabiliyor olmalarıdır. Aile şirketlerinde olduğu gibi hızlı karar verebilmek, yaptıkları işten haz alabilmek ve her gün yeni başlıyor gibi işe gelmek şarttır.

Aile şirketlerinde girişimci, iş, ev, özel yaşantısını kesin çizgilerle birbirinden ayırmasını bilmelidir. Kurumsallaşmayı sağladıktan sonra bir günü 24 saat olarak düşündüğümüzde; sekiz saatini çalışmaya, sekiz saatini hobilere, sekiz saatini de uyumaya ayırmak zorundadır. İnsan kendisini genel olarak planlayabilmelidir. Ancak sermayenin az olduğu yıllarda fiziksel çalışma fazla olmasına rağmen, sermaye yoğunlaştıkça organizasyon, planlama, optimal üretim ve pazarlamaya daha çok önem verilmelidir. Organizasyon sayesinde girişimci işi az olan kişi noktasına gelebilmelidir. Çünkü sevk ve idare eden kişi, kurumsallaşmadan dolayı yetkilerini dağıtmış, aşağıdan gelecek bilgilerle, bütçelerle şirketi yönetmek zorundadır. Yatırımlarını planlamalı, kurmaylarından gelecek görüşlerle karşılıklı konuyu istişare etmeli, fikir alışverişinde bulunmalı ve son noktayı yine lider girişimci koymalıdır. İşletmenin her detayında daha makro açıdan bilgi sahibi olmalı ve sürekli olarak kendini yenilemelidir.

Aile işletmelerinde ve kurumsallaşmış tüm işletmelerde girişimcinin rolü çok önemlidir. Girişimci üstün nitelikli yöneticilerle birlikte çalışmayı hedef haline getirmek zorundadır. Girişimci risk alan kişidir. Girişimci Luigi Einaudi'nin (1874-1961 yıllarında yaşamış İtalyan ekonomist ve devlet adamı) İtalya'nın ilk Cumhurbaşkanının şu sözlerini sizlerle paylaşmak istiyorum. Kendisi 1948 ve 1955 yılları arasında da Cumhurbaşkanlığı yapmış... Girişimci için aynen şunları söylüyor: "Binlerce, milyonlarca insanın onları taciz etmek, engellemek, cesaretlerini kırmak için yaptığı her şeye rağmen çalışıyorlar ve üretiyorlar, yatırım yapıyorlar. Onları yatırım yapmaya iten kesinlikle para aşkı değil; çalışma tutkularıdır. Kendi firmalarının gelişmesini görmenin gururu, şevki, müşterilerinin devamlı daha çok artan saygı ve güvenini kazanmak, tesisleri genişletmek, işyerlerini güzelleştirmek, bir ilerleme hırsı yaratmaktır ki kazançtan daha güçlüdür. Eğer böyle olmasaydı, müteşebbislerin başka işlerden, yani rant sağlayarak arsa satışından, altın satışından, borsadan rant sağlayarak daha rahat ve emin olarak kazananlardan daha riskli bir şekilde kendi firmalarında bütün enerjilerini ve kapasitelerini daha çok yarar sağlamak için harcamaları izah edilemezdi" diyor.

Ancak şunu da biliyoruz ki; insanlar doğarlar, büyürler, evlenirler, Allah izin verirse nesil sahibi olurlar ve zamanı gelince de bu dünyadan göçüp giderler.

Bunu da sizin kitaplarınız yazıyor Hocam.

OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. YILMAZ BÜYÜKERŞEN: Allah razı olsun. (Gülüşmeler)

HÜSEYİN ÖZDİLEK: Önemli olan bu süreyi en iyi şekilde değerlendirerek yaşamaktır. Girişimci başlangıçta yaşamını ve fizyolojik ihtiyaçlarını belirli bir standarda getirmek için yola çıkar. İsraf etmeden yaşamaları, sermayenin artması, işin büyümesi, işletmenin sağlıklı bilanço ve bütçelerle sevk ve idare edilmesi, önce o işletmenin çalışanlarının geleceğini, daha sonra da devlete direkt ve endirekt vergiler vererek toplumun refahının artmasına, kısaca Türkiye gayri safi milli hâsılasının artmasına ve dolayısıyla refah düzeyinin yükselmesine vesile olur. Girişimciler bu niteliklerle arı gibi, karınca gibi çalışarak başarılı olduklarında manevi hazlarla da, bilim, sanat, kültür, sosyal yaşama önem vererek bu dünyadaki yaşamlarını tamamlamış olurlar.

Hepinize beni dinlediğiniz için sevgi ve saygılarımı sunarım, teşekkür ederim. (Alkışlar)

OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. YILMAZ BÜYÜKERŞEN: Çok teşekkür ediyorum sevgili Özdilek.

Zamanı da çok tasarruflu kullandınız. Kitaplarda yazmıyorduk ama anlattığımız bir ders daha vardı, meşhur maliye derslerinde Wagner Kanunu diye... Wagner Kanunu biliyorsunuz sermaye birikiminin doğal dağılımını gözlemlere dayanarak anlatan, bir bakıma Malthus Kanunu gibi geçerli saymaya çalışan bir görüştü. O da şuydu: Sermaye birikir, birikir büyür... Birinci kuşak, ikinci kuşak, üçüncü kuşak eğer yani çocuklar söylediğiniz gibi iyi yetiştirildiyse, o işi benimsedilerse devam ettiriyorlar. Ama bir müddet sonra bakıyorsunuz ailenin genetik yapısı... Bu bir bakıma sermaye dağılımında biyolojik, genetikle ilgili gibi gösterilen bir hususu. Ya işin başındaki kuşağın çocukları olmuyor, ya çocukları oluyor özürlü oluyor, ya aile yetişen yeni kuşaklar evlilikler nedeniyle aileye giren damatlar, aileye giren gelinler nedeniyle bir süre sonra o büyük sermaye dağılıp gidiyor. İşte galiba işletmecilerin bu konularda bunu olabildiğince uzatabilecek bir politikayı yakinen takip etmeleri lazım... İşte tavsiye ediliyordu, o zaman söylüyorduk, evet verdiğiniz vergilerle topluma dağılır sermaye falan, ama yetmiyor. O öz sermayenin de mutlak suretle, eninde sonunda yatırımlar dâhil, doğal bir süreç içerisinde böyle çan eğrisi gibi yükselip zirveye gidip, ondan sonra aşağıya doğru inişlerle sermayenin bir anda parçalanıp, dağılıp kaybolduğunu gösteriyor. Onu anlatırdık ayrıca...

HÜSEYİN ÖZDİLEK: Evet Hocam. Hepsini aklımda tutamamışım, orta dereceyle mezun olmuştum. (Gülüşmeler)

OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. YILMAZ BÜYÜKERŞEN: Estağfurullah.

Dolayısıyla o Wagner Kanunu şimdi okutulmuyor pek gördüğüm kadarıyla... Tabii kanun demek için de matematik ispatı lazım ama gözlemlere bağlı çok uzun vadeli süreçler içerisindeki sonuçları, işletmelerdeki sermayenin gelişim çizgisini inceleyen Wagner'in bulduğu bir kuraldı bu da... Zaten bakarsanız çok büyük holdinglerde falan bunun örneklerini görüyorsunuz. Ya çocuk olmuyor, ya çocuklar problemli oluyor veya evlilikler nedeniyle ki bizim toplumda özellikle bu kitaplara tabii yazılmaz ama bildiğimiz bir şey var, kardeşlerin ortak olduğu sermaye gruplarında özellikle dışarıdan gelen gelinlerin rekabeti nedeniyle çözülmeler çok oluyor. Ve bir bakıyorsunuz sermaye daha zayıflamadan parçalanarak, bölünerek verimliliğini kaybeder hale geliyor, ayrılıyor kardeşler, böyle şeyler...

Efendim, şimdi söz sırası Suteks Anonim Şirketi Yönetim Kurulu Başkanı çok değerli Nur Ger Hanımefendinin efendim...

Buyurunuz.

NUR GER: Kültür Üniversitesi'nin Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi AGMER'in 4. Aile İşletmeleri Kongresi'ne daveti için çok teşekkür ediyorum ve çok şanslı bir günümde olduğumu düşünüyorum. Öncelikle liderliğiyle Türkiye'ye rol modeli olmuş ve örnek alınması gereken çok değerli bir Belediye Başkanımızın, aynı zamanda akademik bir kimlik olduğunu ben burada idrak ettim. Başkanlığındaki bir oturuma ben dâhil oluyorum. Öztiryaki'ler gibi Türkiye'ye mâl olmuş bir markanın deneyimlerini dinleyeceğim ve eşzamanlı olarak kendi sektörümde gerçekten bana rol modeli ve örneklik etmiş olan kurumların başkanlığında bir oturum izleyeceğim. Ve hem de deneyimlerimi paylaşacağım. Aynı zamanda çok çok değerli katılımcılara yaşam öykümü, girişimcilik deneyimimi ve olası ikinci kuşak, üçüncü kuşak deneyimleri için çözüm arayışlarımla belki ben sizlere soru yönelteceğim. Yani çok şanslı ve değerli bir gün... Bu imkânı bana tanıdığınız için gerçekten çok teşekkür ederim.



Benim bir özel teşekkürüm biraz sonra size yapacağım sunumu birlikte hazırladığımız Suteks Takımı'na olacak... Eğer ufak tefek acemiliklerim olursa şimdiden bağışlanmamı rica ediyorum. Çünkü uzaktan kumandayla ilk kez sunum yapacağım. Teknoloji olarak da malum belki bazıları çok ileride, bazıları o düzeyde olamıyor, biraz da heyecanlıyım. O yüzden ufak tefek aksamalar için peşinen özür diliyorum.

Ben Türkiye'deki ve dünyadaki önemli olayları kendi yaşam zamanım içinde on yıllık aralarla sizlere hatırlatmaya çalıştım. Benim bireysel değerlerim zaman zaman dönemin değerleriyle örtüştü, zaman zaman da çatıştı. Ama bütün bunların sentezi hem beni, hem de benim girişimcilik öykümü oluşturdu.

(Slayt sunumu) Aslında yemek yemeyi hiç sevmiyorum ama sürekli bana yalnızca ne yemem değil, ne yapmam gerektiği de söyleniyor. Erkek kardeşimle bana baktığım zaman ikimize de farklı farklı şeylerin söylendiğini görüyorum. Daha henüz yaşım altı ama nedense sanki benim çevremde gelecekte çemberler biraz daha sıkı, erkek kardeşim açısından biraz daha gevşek olacakmış gibi düşünüyorum. Burada bugünkü deneyimlerden bir şeyi, bir okuduğum gazete haberini paylaşmak isterim sizinle...

Çocuklar üzerinde yapılan bir deney bu... İki kardeş, kız ve erkek kardeş, kıza normalde bebek, erkeğe de kamyon veriliyor... Fakat çocuklar arası bundan sonra oyuncaklarınızı değiştirdik ve bu şekilde kullanmanızı rica ediyoruz, onları iyi değerlendirin deniyor. Kız çocuk kamyonu akşamları alıp yatağına onu uyutuyor, ninniler söylüyor. Erkek çocuk, bebeği top yapıyor ve onunla oynamaya başlıyor. Dolayısıyla kız ve erkeklerin başlangıçtan ve doğuştan yapısal olarak farklılıklarını çok çarpıcı bir şekilde açıklayan ve çağdaş bir şey olduğu için bugünden de aktarmak istedim.

Daha sonra benim eğitim dönemim başladı. İyi eğitim alması gereken tüm çocuklar gibi... Ben Galatasaray Lisesi'ne 2. kabul edilmiş olan kız öğrencilerdenim, 1966 yılında... Bizim ilk başladığımız dönemde gerçekten on kız, 450 erkek öğrenci olarak eğitimimizi tamamladığımızda; "Siz niçin geldiniz, nereden geldiniz? Aslında sizler gelmeden önce çok daha huzurluyduk. Şimdi her şey değişti." diyen bir yapı içindeydik. Gerçekten de çok zordu. İlk yıl hatta ilk beş yıl okula kabul edilen on kız öğrencinin okul içindeki yaşamı gerçekten oldukça zordu. Bir taraftan çok nitelikli, çok kaliteli bir eğitim görüyorduk. Buradaki temel değerler 68 kuşağının temel değerleriyle örtüşüyordu. Hocalarımızla çok güzel bir, bugün şahit olduğum şekliyle lise dönemimden çok iyi ilişkiler içindeydik.

Ben yalnız çok sıkılıyordum ve bunalıyordum. Bir taraftan aile içinde neler yapmam gerektiği ile ilgili söylenilenler çoğalarak büyürken, bu değerler paralel olarak okuldakiyle örtüşür ya da örtüşmezken, ben 17 yaşımda gerçekten kimim ve ne yapmalıyım, bunun dışına gitmeliyim ve bir şeyler yapmalıyım ki kendimi bulayım, diyerek bir yol seçtim. Ve AFS bursuyla Teksas'a öğrenci olarak gittim, lise son sınıf öğrencisi olarak... Orada aslında daha önceki deneyimlerimin hemen hemen hiç olduğunu anladığım, gerçek kültürel şoku o bir yıl içinde yaşadım. Ve buradan dönerken Türkiye'ye diyordum ki; özgürlükler ülkesi zannedilen Amerika'da aslında her toplumun kendi kültürel değerleri gibi çok farklı değer yargıları var. Ve benimkiler, bizimkiler çok değerli... Ben iyi ki bu toplumda var olmuş ve büyümüşüm.

Bireysel duruş da çok önemli Amerikan kültürü açısından... Bizdeki 'toplumla var olmanın' koşutu olarak görebileceğimiz... Ama ben bunların bütün sentezini bir arada var edeceğim ve Türkiye için ne yapabilirsem onu yapmaya çalışacağım diyerek, büyük bir sevinçle ve hevesle, bütün arkadaşımızla birlikte geldik. Ancak her insanın hayatında olabileceği gibi, belki de olmaması temenni edilir diyerek beş gün sonra babamı kaybettim. Bu oldukça önemli bir değişimdi. Çünkü ekonomik bağımsızlığın ne olduğunu, kendi ayakları üzerinde durmanın nasıl gerektiğini ve iyi eğitimli olmanın ne kadar önemli olduğunun altı çizilerek ben hayata aslında 18 yaşında başlamış oldum. Çalışma hayatıma da 19 yaşımda başlamış oldum. Bir taraftan okuyordum. Türkiye'nin ilk simültane tercümanlarından biriyim. O zaman meslek çok yeniydi. Fakat bu bana çok güzel bir nitelikli bir iş, aynı zamanda iyi bir gelir sağladı. Bunun paralelinde ders verme ve benzeri şeylerle hem okulu, hem çalışma hayatımı çok rahat götürebilir konumdaydım. Fakat bu bana sanki yetmedi ya da belki siz çağırırsınız ki öyle olur.

Ben 23 yaşında Birlik Ticaret adı altında ilk şirketimi kurdum. Bu nasıl oluştu derseniz? Şöyle: Üniversitede bize, ben rahmetle anacağım Demir Demirgil'i ekonomi hocalarımdan, bu sunumda hep andım, çok belirleyici olmuştu hayatımızda... Demişti ki, bilesiniz ki gelecekte döviz getirici sektörlere çok uzun yıllar ve yani on yıllar Türkiye'nin ihtiyacı olacak... Hangi alanda çalışmak isterseniz lütfen bunu hiç unutmayın, demişti. Ben de o zamanlar, ben ya ihracat, ya turizm ya da sermaye hareketleri olsa dahi Türkiye'ye gelecek bir döviz gelirleri işlerinin bütününde çalışırım, diye düşünürken, kendimi 23 yaşımda Mersin'de fiğ ihraç ederken buldum. Ülkenin 70 sente muhtaç olduğu denilen günlerde, benim ilk ihracat deneyimim 250 bin dolarlık 500 tonluk bir fi partisinin Mersin'den İspanya'ya sevkiyle ilgiliydi. 22 gün Mersin'de tek başıma bu sevkiyatın ve mal bedelinin Türkiye'ye getirilmesinin sonuna kadar bekçisi oldum. Bu arada tabii yine bu en büyüğüydü yapmış olduğum işlerin... Zaten de rahat gelirim olabildiği ölçüde de yüksek lisans eğitimimi tamamladım. Ve dedim ki artık benim hayata atılmam gerekiyor. Bu kadar, bunların hepsi deneyimdi... Şimdi ben hayata atılmalıyım, dedim.

Pek tabidir ki herkes gibi yaşım geçmişti aslında ben dönemime göre oldukça geç yaşta evlendim. Ve tabi ki hemen akabinde çocuk sahibi oldum. Bu dönemde profesyonelliğim 1,5 sene sürdü. Benim ilk iş teklifim, profesyonel olarak hazır giyim konfeksiyon sektöründen geldi. Entegre bir konfeksiyon fabrikasını yatırım projesini yürütmek ve hayata geçirmekti. Bunun akabinde de pazarlama

bölümü sorumluluğuyla başlamıştım, bunların tamamı 2 yıl sürdü. Ve daha sonra ortaklı bir şirkette tekrar hazır giyim konfeksiyon ihracatı yapmaya devam ettim. 80'li yılların Türkiye açısından neler ifade ettiği ve ne kadar fırsat verici yıllar olduğu göz önünde bulundurulursa, ben sevgili Özdilek'in ifade ettiği gibi o 8 saatlere maalesef hiç riayet etmeyerek, ortalama 4 saat veya 6 saat uyuyarak, ama diğer bütün edimlerimi de yerine getirmeye çalışarak sanayiciliğimde…

BİR KATILIMCI- Az uyumak gerektiğini ben vurgulamıştım.

NUR GER: Teşekkür ederim.

Hiç olmayınca hiç uyumamak gibi bir şey gerekiyor herhalde... En büyük özlemim kızımı görebilmekti o zamanlar. Ve ben daha önceki ortaklarımdan izin isteyerek 1986 yılında kendi şirketimi kurdum. Şirketim zaten kızımdan ismini alıyor. Ve ne mutlu ki şu anda aramızda... Şirketin kuruluşundan üç ay sonra tanıştığım ve bugüne kadar birlikte çalıştığımız İsmail Bey de mevcut salonda... Kendisi bizim mali denetim ve her türlü ilişkilerimizi yöneten kimlik olarak var. Suteks'in ilk yılları tahmin edebileceğiniz gibi çok çalışarak ve sanayiciliği öğrenerek, para kazanarak kaybederek, kazanarak kaybederek ve gelişerek geçti.

Benim sivil toplum bilincimde yüksektir. Okuldayken de böyle hep kulüplere, bir sürü kulübe üye olan kimlikler vardır. Yine de elimden geldiğince zaten okulda başlayan o sivil toplumculuğum, ilk sektöre adım attığımdan itibaren 'mutlaka sektörün bir derneği vardır ve benim de oraya üye olmam gerekir' diyerek beni TGSD'ye, Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği'ne götürmüştü. Altı yıl yönetim kurulu üyeliği yaptıktan sonra 1994-1996 yılları arasında Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği Başkanlığı yaptım. Bu dönem çok kritik bir dönemdi. Benim biraz başkanlığımın da bilinçli olarak istenmiş ve seçilmiş bir dönemin başkanlığıydı... Türkiye Avrupa Birliği ile üyelik müzakeresi süreci içinde gümrük birliği dönemini yönetecek ve buna imzasını atacaktı. Hazır giyim ve konfeksiyon sektörü burada çok önemli bir müzakereci sektördü. Ondan önce biz kotalarla ticaret yapardık. Kotaların tamamının kaldırılmasıyla ilgili bir müzakere sürecimiz vardı ama benim gümrük birliğine ya da Avrupa Birliği sürecine olan inancım, sektörümün menfaatleriyle tek başına doğru orantılı değildi. Türkiye'nin Avrupa Birliği yolunda bir eşik ve bir dönemeç olacağına çok inanmışlıkla bağlanmıştı. Dolayısıyla da ben iki yıl hemen hemen şirketi göz ardı ederek, aileyi de izin almış olarak göz ardı ederek çok yoğun bir şekilde bu faaliyetin takipçisi oldum. Gümrük birliği süreci tamamlandığında benim başkanlık sürecim de tamamlanmıştı. Ve çok iyi biliyordum ki bu Avrupa ile yapılan yaptığımız ekonomik entegrasyon 1996 yılındaki bu entegrasyon bizi farklı bir boyuta taşıyacaktı. Bugünün gerçeğini inkâr edemeyiz. Bugün gümrük birliği sürecinin artıları eksileriyle tartışıldığını görüyorum. Başlı başına bir sunum konusudur ki 'neler yapılmadığı' bunları konuşabilseydik... Ben yine diyebilirim ki; ya olmasaydı, bugün Türkiye nerede ve nasıl bir konumda olurdu? Bu süreç tamamlandıktan sonra ben tekrar işime döndüm.

Ömür boyu bana destek vermiş olan annemi çoktan emekli etmek zamanı gelmişti. Biz belki de buradaki tüm deneyimlere istisnai olarak iki kadın olarak şirketi kurmuştuk. Benim kurduğum şirkete annem tümüyle destek vermişti. Ve onun da artık 50 yıllık çalışma hayatının istirahat dönemine geçmesi gerektiğini düşünerek ona biz göreceli olarak teşekkür ettik. Şirketimizde bir oda ve bir mekân ayırdık ve halen kendisi gelerek dönem dönem bizi kontrol etmekte, denetlemekte ve sürekli uyarılarda bulunmakta, neleri nasıl yapmamız gerektiğiyle ilgili olarak... Ama bana olan özgüveni ve beni her zaman desteklemesi hayatta bugünkü geldiğim konum için son derece de belirleyicidir. Özellikle bir kadın yönetici olarak kızımın sağlıkla büyümesine destek olduğu ve benim hiçbir zaman bir anne olarak gözüm

arkada kalmadan bu süreçleri tamamlayabildiğim için son derecede amirdir... Bu da ayrıca başka bir sunum konusu, bir kadın yönetici olunduğu zaman tabi ki...

1997 yılında ben 1996'da bitirdiğim başkanlığımdan sonra pazarların yönlerini görebilir ve çok daha iyi anlayabilir olmuştum. Bir tarafta seri üretim ve çok ucuzlayacak pazarlar, diğer tarafta katma değeri yüksek modaya yönelik ve nitelikli ürünler yapma çizgisi... Biz 1997 yılında ortaklarımla ve Suteks takımıyla yola çıktık. Burada seçtiğimiz yol biraz daha zor olan ikinci yoldu... Peki, bunu nasıl yapacaktık? Yani biz, standardın çok ötesinde, çok nitelikli bir iş ve Avrupa Birliği'nde -İtalya, Fransa, Portekiz'in ortanın üstü üretim kalitesini yapan firmaların öleceğinin veya yok olacağının bilinci içinde- onların yerine geçen bir kurum olmak üzere kararımızı vermiştik. Stratejimiz yolumuz belliydi. Avrupa Birliği hedef pazardı... Türkiye'ye hiç gelmemiş, hiç görmemiş ve hiç bilmeyen bir müşteri grubunu bulup getirecektik. Üç ortak yola çıktık ancak bir tanesini yolda kaybettik. Peki, bunu nasıl yapacaktık? İşte bence burada ve bundan sonra anlatacaklarım daha çok bugünün gündem maddesinin ana başlıklarını ve çizgilerini oluşturacak. Çünkü bizim patron şirketi yapısından uzaklaşarak, bir patron şirketi olgusunu arkamızda bırakacak şekilde profesyonelleşmeye ve kurumsallaşmaya yelken açacak bir yapıyı oluşturmamız gerekiyordu. Ve tabi ki Türk insanıyla ve tabi ki bizimle beraber olacak Suteks takımıyla... Hepimizin bildiği gibi bunun en büyük anahtarının birinci derecede eğitimden geçtiği kanaatindeydik. Çünkü mevcut profesyonellerimiz ve biz kendimiz dâhil olmak üzere, hitap ettiğimiz pazarları ve onların beklentilerini, onların kalite niteliklerini anlayabilmek için dahi eğitimlerden geçmek zorundaydık. Dolayısıyla Suteks, bundan sonraki 10 yıl içinde yarı okul, yarı eğitim alanı olan bir kuruma dönüştü. Ve yılda 70 adam saatten az olmamak üzere bugüne kadar 13. yılını tamamlamış, eğitilmiş bir kadroyla birlikte çalışıyoruz. Suteks takımıyla varız. Ben burada biraz önceki Sayın Büyükerşen'in tüm danışmanlara ve tüm destek vermesi gereken kişilere kurumsal yaklaşım olarak estağfurullah dedim. Çünkü çok uzun süre çok ciddi deneyim aktarımı aldık. Ve bugünkü konumumuza onların sözlerini ve her söylediklerini dinleyerek vardık.

Son misyonumuz, burada gördüğünüz gibi, ikinci defa Suteks takımı tarafından altı aylık bir takım çalışması sonucunda ortaya çıkartılmıştır. Çünkü kelimeleri dahi kendileri tarafından var edilmiştir. Müşterilerimizin, iç müşteri olarak tanıdığımız, tanımladığımız çalışanlarımızın işbirliği yaptığımız tüm kişi ve kuruluşların, sermayedarlarımızın beklentilerinin gerçekleştirilmesi için var edilmiş olan misyonumuz, sürekli gelişen yapımızdan kaynaklanan sinerjiyi kullanarak onların buradaki o tamamı, hayallerin yaşanmasını sağlayacak vizyonumuz ile sonsuzlaştırıldı.

Gerçekten de bugün sürekli hayal eden ve bu gelişen hayali var eden bir takım konumuna dönüştük. Bunu değerlerimizle desteklememiz gerekti. Bu da takımla beraber alınan bir karar olarak var oldu. Ve birinci sıraya insana verilen değeri koyduk. Şirketin kuruluşundan itibaren, genetiğinde var olan insana verilen değer, birinci değer olarak buraya yine takım tarafından taşındı.

Burada ben aile, işletme ve aile işletmeleri kelimelerinin altlarını açmak isterim. Çünkü bir tarafta aile diyoruz ve bunu kan bağıyla bağlı olduğumuz kişilerle sınırlandırıyoruz. Veya evlilik yoluyla aileye dâhil olan kişilerle sınırlandırıyoruz. Oysaki bizim temel kavramımızda her şirketin sosyal bir birim ve aynı zamanda bir aile olduğunun bilinci var. Dolayısıyla Suteks takımı ve şirketlerinde böyle bir aile yaklaşımıyla yaklaşılarak sadece kendi çocuklarınıza ve çocuklarımıza değil, tüm çalışanlarımıza işte o aileye verdiğimiz değer ve yaklaşımla yaklaşırsak farklı bir sinerji oluşturacağımızın bilincinde olarak davrandık. Peki, bunlar için ne yaptık?

Size hiyerarşisiz bir yapısı olan ve patronu olmayıp yöneticisini koçluk mertebesine taşımış olan, takım oyuncusu çağdaş teknolojiyi en iyi bir biçimde değerlendirmiş ve gerçekten sektöründe -belki

cirosu olarak en büyük ciro yapan bir kurum değil ama- yapısı ve 21. yüzyılın rol modeli olarak belki işleyişi örnek alınması gereken bir kurum olarak sesleniyorum. Burada bir de şunu söylemek gerekir: Peki bütün bu herkes hayallerin ötesinde alıyor değeri de, kamu ve devlet ne yapıyor? Biz son 3 yıldır burada gördüğünüz ödüllerle ödüllendiriliyoruz. Dolayısıyla da demek ki kamuya ve devlete olan yükümlülüğümüzden de kendileri de memnun bizim olduğumuz kadar...

Ben 30 yıllık sanayicilik dönemimi size aktardım. Bunun 25 yılı dolu dolu Suteks'e ait... Şimdilerde gelecek dönemi ve gelecek yılları konuşuruz. Bizdeki birinci nesil on yılı aşmış şirkette çalışan kişilerdir, ikinci nesil 5 yılı aşmış Suteks'te çalışan kişilerdir. 42 kişilik Suteks kadrosunun 11 kişisi birinci nesildir, yedi kişisi ikinci nesildir. Ve dolayısıyla da böylesine bir felsefeyle yola çıkılabildiğinde özellikle orta ölçekli işletmelerde orta ile büyük arası diyebileceğim, yani sıfır ila 50 kişi çalıştırılan işletme modellerinde belki de ailenin devamının beklentisi olmaksızın, şirketinin kendisini bir aile diye kabul ederek kendi kendini geliştirip, kendi kendini var etme dinamiğini içine koymanın bir rol model olarak uygun olabileceğini düşündüm. Ve bugüne kadar olan her şeyi sizlerle yürek açıklığıyla paylaştım. Sabrınız için çok teşekkür ederim. (Alkışlar)

OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. YILMAZ BÜYÜKERŞEN: Efendim Nur Ger'e de teşekkür ediyoruz. Yalnız bir aile işletmesinin yaşadığı olayları sadece işletmenin iç meseleleri nedeniyle değil, çok güzel de bir dokümanter hazırlamış aslında, iyi bir kurgusu var... Böyle bir işletmeyi etkileyen bütün dış olayları da çarpıcı bir şekilde bize gösterdi sessiz bir şekilde. Hakikaten siyasi olaylar, ortam, işletmenin bulunduğu ortamda o olaylardan ne kadar etkilendiği ve dolayısıyla onlar olmasaydı düzgün bir yaşam çizgisi içerisinde istikrarlı bir ekonomide olsaydı belki de bugün daha başka yerlerde olacak öyle değil mi? Efendim ben kutluyorum kendisini ve teşekkür ediyorum. Zaten zamanı da bir hayli aştı. Fakat o kadar güzeldi ki takdim görsellikle birlikte o avantajı da kullandı. Buradan da anlaşılıyor ki pazarlamada da çok üstat. (Alkışlar) Efendim, sağ olun.

Şimdi efendim hızla sözü Eroğlu Holding Anonim Şirketi'nin değerli Yönetim Kurulu Başkanı Nurettin Eroğlu'na veriyorum.



NURETTİN EROĞLU: Hocam, teşekkür ediyorum. Herkese merhaba... Benim Kültür Üniversitesi'nde bu ikinci seminerim... Daha önce de Ceylan Oteli'nde yapmıştık aynısını. Orada da aile şirketleri, kurumsallaşma konularında deneyimlerimi paylaşmıştım. Ama tekrar beni buna layık gördükleri için kendilerine teşekkür ederim, burada olmaktan da mutluyum. Ben aslında önce Hüseyin Bey'in de söylediği gibi yani hep şöyle bakıyorum. Hocam da şu anda bir akademisyen, ama şu anda çok başarılı bir belediye başkanı... Akademisyen olarak eğer akademisyenlik yapıyorsanız o rolü oynayacaksınız, belediye başkanıysanız, icraatçıysanız o rolü oynayacaksınız... Hocamı da hem akademisyen hem icraatçı olarak başarılı gördüğüm için, gerçekten bir akademisyen icraatçı da olabiliyor manasında hocamı gerçekten kutluyorum, kendine de başarılar diliyorum.

OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. YILMAZ BÜYÜKERŞEN: Teşekkür ediyorum.

NURETTİN EROĞLU: Ben konuşmama şöyle başlamak isterim... Gerçekten örnekleri severim, kendi yaptıklarımı paylaşmayı severim. Hayatta açık olmayı, şeffaf olmayı hep arzu etmişimdir. Hep kendime güveneni değil de kendime güvendirmeyi daha ön planda tutan bir kişiliğim var. Konuşmamı da aynı iş yapış biçimim gibi yapmak istiyorum. Mesela benim iş yapış biçimim hep şudur: Bir olaya başlarken en sonunda bunun ne olduğunu görmem lazım... Yani bu işi yaparsam sonunda ne olur, sonunda olduğu zaman ne olur? Bir de en kötüsü ne olur ben bunu bileyim. Ben bunu kendi biçimimden piramidin tepesi manasında görüyorum. Yani gide gide ben bunu bir işe daha başlamadan veya bir şey yapmadan tepesini bir görmem lazım, yani bütünü görmem lazım. Bir de bu işi yapıyorsam en kötüsü ne olur bunu görmem lazım ve öyleyim.

Mesela konuşmamda da buna benzer bir örnekleme yapmak istediğimde şu olur... Ben şimdi konuşma yapacağım, hemen şuradan başlamak isterim. Ya tamam bu Nurettin Eroğlu, bu Eroğlu Holding yani burada konuşuyorlar yani nedir, ne yapmış ki bunu konuşuyor? Ben en tepesini söylemek isterim, daha sonradan da alttan gelmeyi ki insanların kafasında, hafızasında daha iyi kalsın manasında...

Ben mütevazılığıyla çok bilinen birisiyim, hiç övünmeyi sevmem o konuda... Ama aile şirketi olarak, sıfırdan belirli büyüklüğe gelmiş, hazmetmiş, bunları kendi içerisinde öğütmüş bir aileyiz. İç Anadolu Bölgesi'nden geliyoruz. Yani İç Anadolu dediğim tam Türkiye'nin ortasından, Aksaraylıyız biz ve sekiz kardeşiz, beş erkek, üç kız... Ama iş hayatında beş erkek kardeş beraberiz. 1976 yıllarında Orta Anadolu'dan İstanbul'a göç eden ailelerdeniz. Ve İstanbul'a geldiğimiz zaman hiçbir varlığı olmayan bir aileyiz. Başlamadan yine tepeye gideyim... Şu anda dünya genelinde gerçekten çok örnek bir başarımız var, 600 adet Colin's satan mağazamız var. Bunun 150 tanesi Türkiye'de ve mağaza dediğimiz zaman böyle 50 metrekare, 100 metrekare değil, her birisi 400-500 metrekare... Bunun 200'ü Rusya'da... Rusya'da Colin's olarak bilinirliğimiz gerçekten çok yüksek, yüzde 78... Rusya'nın en iyi araştırma şirketinin verdiği rapor bu... Orada A klâs bir markayız ve A klâsa hitap ediyoruz. Ve Rusya'nın her yerinde her şehrinde ve mesela örnek vereyim Moskova'nın en göbeğinde… Ve en Kremlin Sarayı Anıtı'nda Manej'de mağazamız var. Mesela örnek vereyim, Manej'de bir mağazamız var 600 metrekare, aylık kirası 260 bin dolar... Yani mağazanız olur da 50 metrekare falan filan... Bu 200 mağazanın 100'ü bizim, 100 tanesi bayiimizin, ama sadece kendi mağazamız gibi işletiyoruz elemanını, yapısını, her şeyini... Bunun bir küçüğü hocam, Ukrayna'da, orada aynı şekilde 100 mağazamız var, 50'si kendimizin, yani personeli bizim çalıştırdığımız, 50'si de aynı müşterimizin... Almanya merkezli Duesseldorf'ta yerimiz var kendi grubun işletmesi... Bütün Avrupa'ya Almanya'dan dağıtıyoruz. Ama Almanya, Avrupa, doğu blokları bulunduğumuz ülkeler kadar çok güçlü değil. Yani doğal olarak onlar o işi bizden daha iyi yapıyorlar kendi ülkeleri, biz orada deplasmandayız... Ama doğu blokları ve o komşu ticaretimizdeki ülkelerde biz onlarla eşitiz. Hatta bizim onlardan başarılı olduğumuzu söyleyebilirim. Şu anda Mısır'da Türkiye'nin en büyük yatırımcısıyız... Şu anda Mısır'da üç bin çalışanımız var ve dört tane fabrika yapıyoruz. Yani 200 – 250 milyon dolarlık yatırımımız devam ediyor. Bunları şunun için söylüyorum, biraz sonra nereden başlayıp da geldiğimiz noktayı hepimizin kafasında canlanırsa bunu daha rahat algılayabilir, daha iyi örneklenebilir diye söylüyorum.

Şu anda Türkiye'de inşaat sektörü ile uğraşıyoruz. Orada da şu anda 1 milyon metrekare projemiz var, devam eden inşaatlarımız var. Yani ana sektörümüz tekstil, tekstili de biz iki alanda görüyoruz. Bir perakende mağazacılık, bir tanesi de üretim... Biz sadece kendi markamıza üretim yapmıyoruz, kendi mağazamızın üretiminin yüzde 90'ını dünyanın her yerinde yaptırıyoruz, ama kendi üretimimizi de dünyanın her ülkesine, her markasına satıyoruz.

Şimdi buraya nereden geldik? Şu anda sekiz bin çalışanımız var, bir milyarın üzerinde ciromuz var. Bunları şunun için söylüyorum, yani hiçbiri sır değil, bunları insanların örnek alması veya kafasında canlandırması gerektiğini, paylaşılması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü bunlar sır değil... Herkes her şeyi biliyor önemli olan yapmak. Önemli olan icraat yapmak...

Ben eğitimden gelmiyorum, akademisyen tarafım yok ortaokul mezunuyum... Ama eğitime çok önem veren, bilgiye çok önem veren bir yapımız var, benim ve ailemin... Az önce gördüm, sağ olsun Mahmut Paksoy hocamdan ve Peyami Çarıkçıoğlu hocamdan uzun süreli eğitimler alan, eğitime önem veren de bir yapımız var...

Mithat Giyim, Aksaraylıdır. Biz onun bir tanıdığının atölyesinde işe başladık, onlara takım elbise yapıyoruz 1976 yılında... 2000'de askere gittim, 2003'te kendi işletmemizi kurdum, Mahmutpaşa kökenliyiz... Mahmutpaşa'da bir firmaya çocuk anorağı dikerek başladık, bir çocuk anorağı dikerek... Altı makineyle başladığımızda, makine aldığımız paradan sonra dolmuş paramız yoktu. Yani sıfırdan buraya gelip hazmetmek kolay değil... İlk işimde üç ay, beş ay, bir sene çalıştık ve firmaya, yani üretim yaptıran firmaya... Şunu vurgulamak istiyorum çok önemli, çünkü her işin bir kırılma noktası var. Kişiler hep dediler ki, yahu vallahi örneğin 4 liraya dikiyoruz ama bu Mustafa Onbaşıgil bize para vermiyor. Biz protesto edelim 6 lira isteyelim. Dedim ki yani bu işin raconu bu, bu kadar verirler. Yani 4 lira vermezse 4,5 verir, bunu protesto etme, işine geliyorsa dikersin, işine gelmiyorsa git başka yerde dikersin. Ben dedim ki, ben bu işin içinde yokum, ben işimle uğraşıyorum. İki sene çalıştık, iki sene içerisinde alacaklarımızı da çok almadık. Ve iki sene sonra alacağımız yerine biz kişiden kumaş aldık, fermuar aldık ve bunları kesip satmaya baktık. Yani sonuçta fason yapmanın bir getirisi var, başka bir getirisi yok. Yani nasıl eğer işçilik yapıyorsanız bir maaş piyasası vardır, yani birisi 10 lira alır, birisi 12 lira alır, ama o işin bir getirmiş olduğu profesyonel bedeli vardır hocam. Fasonculuğun da aynı onun şekilde yani 4 liraya dikmesin de 5 liraya dikersin, 100 tane dikersin, 150 tane dikersin ama esas kazancın orada olmaması lazım... Yani onun bir ötesinde, yani o kişiyle itişmektense, o kişiyi protesto etmektense, onun yaptığı işi yapabiliyor musun önemli olan o...

Ben hep iş hayatında şunu ön gördüm, yani ben şuna inanıyorum: Bir insan, başka bir insanın yaptığı işi mutlaka yapar, yeter ki o şartlara uyum sağlasın, o bilgiye o donanıma... Ben şunu örnek veriyorum. Adam çok sportmen olmak istiyor ama sabah kalkmıyor, ikisi bir arada olmaz kardeşim... Yani iyi bir fizik, iyi bir dinamik olmak istiyorsan sabah 6'da kalkacaksın spor yapacaksın. Hem düzgün bir fizikle diri durmak istiyorsun, hem de uyumak istiyorsun... İkisi bir arada yok, yani onu istiyorsan onu yapacaksın... Aynı onun gibi iş hayatı da... Biz 85'le 94 arasında Türkiye'nin her yerine en büyük pazarımız İzmir, Adana, Diyarbakır, Samsun, Kayseri mesela bütün Orta Anadolu'ya, İzmir, Alanya'dan Çanakkale'ye kadar, bütün dağıtım şeyleri, ama hep toptancılardan bahsediyorum, hiç perakende yok, kendi mağazamız falan da yok. Ve Diyarbakır tamamen doğuya, Adana kendi bölgesi ve Kayseri İç Anadolu, Samsun Trabzon'a ve 1994 krizinde ciddi bir kriz olunca bizim en büyük şansımız Avcılardaki büyük binamız bitmişti. Yani o zaman 15 bin metrekare imalatı çok fazla yoktu hocam, o zaman çalışan sayımız da 200-300 civarında. O fabrikamız bitti 94 krizi geldi. Doğu bloklarının tam hareketli olduğu dönemde biz Türkiye gemisini bıraktık doğu Avrupa gemisine bindik. Esas bizim büyümemize ivme kazandıran bölge bu bölge... Burada da aynı şeyi yaptık, Colin's'in marka oluşu 1992'dir. Biraz hızlı konuşuyorum, gerçekten zaman olarak da haksızlık etmek istemiyorum.

OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. YILMAZ BÜYÜKERŞEN: Memnunuz, gayet memnunuz, devam edin.

NURETTİN EROĞLU: 1994 yılında iç pazarda elimizde dünya kadar çekler var, kurlar gitmiş, yani 100 liralık çekiniz varsa o zaman 10 dolar ediyorsa üçte birine düşmüş. Tamamen biz Türkiye'yi bıraktık ve doğu blok pazarına yöneldik. Colin's markası da işte ondan iki sene önce kurulmuştu, Türkiye'ye yeni yeni satmaya çalışıyorduk. Yani marka şey manasında değil, özünü anlatmaya çalışıyorum ki daha iyi algılansın diye. Biz 1996'ya kadar Rusya'ya Türkiye'den mal satmaya başladık. Dedik ki 'bunlar buraya geliyorlar ama hep gelirler mi acaba, bunlar geliyorlar bari biz oraya gidelim de orada yapalım'. Ve 1996'da ilk Moskova'daki -şu anda Manej mağazamızın yeri 600 metrekare, o zaman 200 metrekareydi- 200 metrekarelik bir yer kiraladık. Yani bu Ruslar yarın gelmezler biz orada yapılanalım, diye. Ve biz gerçekten 94-98'de Rusya'nın en büyük tekstil firmalarından birisi olduk. Avcılarda 15 bin metrekare yerimiz de 1500 kişiye çıktı.

Hemen Avcılarda başka bir fabrikamızı yaptık 35 bin metrekare o zaman şu anki sattığımız marka adedini Rusya'ya satıyorduk ama daha az koleksiyonla, daha yüksek adetlerle... Ve bizim için o pazar ciddi bir ivme kazandırdı. Bunu nasıl sağladık biz? Hep aynı prensiplerle... Yani Mahmutpaşa'da dükkânımız 40 metrekare, yani Rus bir kişi sizin 40 metrekare yerinize gelip size bir milyon dolar para vermez. Çünkü malı yok satıyorsunuz, size adamın güvenmesi lazım, yani kaparo vermesi lazım ki mal alsınlar. Biz o müşterileri fabrikamıza getirip bunlar fabrikayı bir görsünler, bize bir güvensinler ve güvenilirlerse nasıl olsa bizle iş yaparlar dedik. Yani hep aynı mantık... Yani 'bana güven' değil, ben onu güvendirmek zorundayım. Çünkü herkes bana güvensinler der, bana minnet etsinler der.

Ben burada bir örnek vereyim. Ben şu anda işe alırken bazı kişilerle görüşüyorum, Boğaziçi'ni bitirmiş, böyle iyi de okumuş çok da başarılı çocuk... Ama kendisini böyle öyle bir şey yapıyor ki aslında ben bunlara minnet etmeyeyim Boğaziçi'ne gideyim bir daha bitireyim, diplomayı getireyim masaya bir tane vurayım bana soru sormasınlar... Aman yani böyle bir şey var. Bu hayat böyle değil yani... Ne kadar eğitimli olursa olsun o minnet etmek, aşağıdan gelmek manasında söylemiyorum. Yani kendini ifade etmek, kendini iş içerisine şey yapmak... Mesela burada hemen bir daha örnek vermek isterim. Bizim kız kardeşimin beyi hâkimdi. Hâkimliği bıraktırdık, dedik ki senin hâkimlik yapman bu aileyle beraber biraz zor, sen gel sana bir iş oluşturalım. Benim ilk söylediğim şey şu: Hâkim makim hiç önemli değil kardeşim, sen şimdi kumaş işi yapacaksın, bütün Mahmutpaşa'da elinde kumaş satacaksın. Şimdi hâkim diye gidip kendini tanıtırsan kimse senden mal almaz. Sen şimdi hâkimliği bırakıyorsun, normal bir pazarlamacı kumaşçısın... Eğer kumaşçı gibi satıcı gibi davranmıyorsan sen işi hayatta yapamazsın. Şu anda gerçekten yıllık 20-25 milyon dolar cirosu yapan -7 sene daha, çok değil- ciddi olarak Çin'den, Hindistan'dan, Pakistan'dan kumaş getiren, ciddi kâr eden bir şirketin başında olan bir arkadaş... Eğer deseydi ki ben hâkimim, savcıyım, şöyleyim falan tamam kardeşim git o zaman hâkimliğini savcılığını yap... Ama eğer kumaş işi yapmak istiyorsan, orada insanların anladığı dile inmen lazım, onlara kendini güvendirmen lazım başarılı olmak istiyorsan. Ama bu tercih meselesi, diyebilirsin ki ben hâkim olmak istiyorum, ben öyle durmak istiyorum, o zaman gidersin o işin istediği iş o, bu işin istediği iş bu. Aslında hayat gerçekten hep böyle...

İnsanların yaptığıyla istediği aynı olmadığı zaman bir çatışma oluşuyor. Bu genel doğa, yani kâinatın getirmiş olduğu bir doğa... Yani hani suyu dökersen çukura akar, tersine akacak hali yok ya... Yani doğa böyle aynı onun gibi bir şey... İnsan yapısında da böyle bir şey var, yani hep bu manada... Ve biz 1998 Rus krizi çıktığında bile büyük bir markaydık. Rusya'nın her yerinde markamız bilindi. Oradaki özelliğimiz oradan geliyor. Yani aylık 700 binden 8-10 bin adetti ve 10 senedir istikrarlı mal götürüyoruz. 1998 krizi çıktığında altı lira olan ruble hocam, 24 lira oldu... Biz dedik ki bu ülkede gelecek var, biz bu ülkeden gitmeyelim, özellikle o ülkeyi örnek veriyorum, Ukrayna da aynı, çünkü bunların esas tepesi O... Herkes geri geldi, biz orada tam tersine iki milyon dolar olan dükkânları 350 bin dolara aldık. Şu anda

gerçekten 10-15 tane dükkânımız kendi mülkümüz... Şu anda Rusya gerçekten çok büyüme potansiyeli olan bir ülke. Ben işimizin özünde orada bir yapılanma olduğu için söylüyorum. Şu anda Kazakistan'da da aynıyız, Ukrayna'da da aynıyız. 1998'de bir ayırım vardı bizim için. Hitap ettiğimiz pazar yüzde 70 küçülmüş. Biz o zaman baktık ki bu tek başına markayla falan olmuyor, bu üretimi bu sayıyı bununla dolduramayız. İlk işimiz tekstilin duayeni Esat Bey, Denizli, o… Calvin Klein'den ciddi siparişler almış. Bizim şu anda Doğu Blok pazarımızda sıkıntı var, o da o pazara mal yetiştiremiyor. Bana dedi ki, Nurettin elimde çok sipariş var, eğer üretebilirsen sana vereyim, ben de aldım. Tabi bizim fabrikamız son derece sistemli, üretime açık bir şey. Ve Calvin Klein'la da öyle üretime başladık.

Şu anda yıllık 25 milyon adet kendi bünyemizde Türkiye'de ve Mısır'da üretim yapıyoruz. Bunun sadece üç milyonu kendi Colin's markamızda, geri kalan 22 milyonu Calvin Klein vb. Bu markaları üretim yapıyoruz hem Türkiye'de, hem Mısır'da... Kendi markamızla da 25 milyon adet ürün satıyoruz. Bunun da sadece üç milyonunu kendimiz üretiyoruz, geri kalanını daha çok Bangladeş, Çin, Hindistan, Pakistan'da üretiyoruz. Özellikle Bangladeş'te kendi ofisimiz var şu anda 150 kişi çalışan... Bu iş tarafı, daha bunu anlatabilirim... Aynı şekilde üretim tarafı, marka tarafı ve inşaat tarafında da hızlı şekilde büyüyoruz.

Bu iş tarafı da esas gelelim aile tarafına. Yani bu işin bir iş tarafı, profesyonel tarafı ve aile tarafı var. Aile tarafında da biz hep şuna dikkat etmişizdir gerçekten. Her işte son noktayı koyan bir kişinin olması lazım, yani bu olmadan olmaz. Devletlerde de işte yani bir yerde mutabık kalamıyorsunuz, bir yerde koalisyonlarla zor olabiliyor, ailede de böyle... Son sözü birisi söylemiyorsa bir yere gemiyi götüremiyorsunuz. O kişinin gerçekten baskın karakterli olmaması lazım, adaletli olması lazım, onların pozisyonlarını iyi bilmesi lazım, aileden bahsediyorum... Biraz sonra profesyonellikten bahsedeceğim. Adaletli olması lazım, öyle şöyle olur demekle olmuyor. İnsan yapısı her ailenin farklı, kardeşleri farklı, aile yapıları farklı, hiçbir aile bir aileye de benzemez, herkesin yapısı farklı çünkü kişiliği farklı... O ailenin yapısına göre, o kişiliğe göre eğer siz dengeli bir sistem oluşturabiliyorsanız o biraz daha yürüyor. Mesela bizim kardeşler olarak ilk korktuğumuz şey evlilikler... Hocam söyledi ya gelinler diye. Biz gelinler dönemini geçtik, hiçbir problem de yaşamadık gerçekten, hiçbir sıkıntı da yaşamadık. Biz beş kardeşiz, hatta dört kardeş de aynı binada oturuyoruz, ama her şeyimiz ta evlilikten beri ayrı, yani iç içe aile olarak değiliz. Hesabımız, yememiz içmemiz her şeyimiz ayrı o manada söylüyorum. Ama hiçbir zaman eşlerimiz Anadolu kökenli olduğumuz için çok aktif işin içinde değil. Ama şu anda çocuklarımız aktif işin içerisinde... Ve kesinlikle onları işlere katmayalım demiyorum. Onların işle alakası yoktu. Yani kesinlikle toplantılarda veya şirket içerisinde her zaman "aileden bir fert" unvanını kullanmamak şartıyla... Biz evimize gittiğimiz zaman aile olabiliriz, yani tam böyle diyorum, bunu tam bu şekilde yüzde 100 yaşıyor musunuz derseniz doğaya aykırı, böyle bir şey yok, ama buna özen gösteriyoruz. Benim kendi kızım şu anda Londra'da marka yönetimi okudu. 8 aydır işin içerisinde, biz onu aldık stajyerliğe koyduk ama stajyerlikten nefret ediyor. Yani hemen istiyor ki ben bir sorumluluk alayım…

OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. YILMAZ BÜYÜKERŞEN: Yönetici olsun.

NURETTİN EROĞLU: Baba diyor bir koleksiyon yapayım, onu bir mağazaya koyayım, bir deneyelim satacak mı, satmayacak mı? Yani hemen kendini o ürün sattı diye bir ispat edecek. Ben de diyorum ki benimle alakası yok, sen normalde insan kaynaklarının kontrolünde gidiyorsun, aynı muhasebede iki hafta orada, iki hafta şurada, şu anda da gerçekten satın alma müdürünün altına koyduk. Şu anda da Çin'de ürün almaya gitmiş durumda. Üç hafta önce stajyerliği bitti. Ama tabi üç hafta stajyerliği biten bir profesyoneli de hiçbir zaman Çin'e göndermezsiniz, mutlaka da bir etkisi oluyor. Ama

mümkün olduğu kadar gerçekten aile içindeki fertleri yaptığı iş orantısında değerlendiriyor ve o manada baskı da yapıyoruz. Yani orada başka türlü ayırımcılık yaptığınız zaman profesyonelle beraber yürütmeniz zor...

Bunların eşliğinde -aileye biraz sonra yine gelirim ama- biz hep baştan beri şu prensip üstünde duruyoruz. Eğer bir gecekondu yapacaksınız aslına bakarsanız hiçbir kalfaya falan ihtiyacınız yok. Tuğlaları falan kendiniz, aileniz, çocuğunuz yaparsınız, üstünü de kapatırsınız içinde de otursunuz. Ama eğer gerçekten iki katlı, üç katlı bir ev yapmak istiyorsanız bir tane kalfaya ihtiyaç var. En azından demiri falan bilen, çimentoyu bilen bir kalfayla çalışacaksınız o zaman... Eğer bir gökdelen yapmak istiyorsanız artık stratejisini de dünyanın en iyi bileni yapacak... Gerçekten hocam da bilir, 1995-96 yıllarında biz bir gökdelen yapmayı hedefledik. Gerçekten 1996'dan bu tarafa da bir gökdelen neyi gerektiriyorsa onu yaptık. Bütün kurumumuzda bilgi işi, insan kaynakları, profesyonel eğitimini, her şeyini 150 katlı bir gökdelen yapacak şekilde oluşturduk. Sadece inşaat yetmiyor, onun işletmesi, onun pazarlaması ve onun sürdürülebilir olmasını da planladık. Aynı bunu inşaata örnek veriyorum. Sonuçta işletmeler de hep birbirine benzeyen yapılar. Yani inşaat daha insanın aklında kalıyor. Gecekondu, üç katlı bina, gökdelen... İşte o gökdelene ne şartlar gerekiyorsa -insanların aklında daha rahat kaldığı için onu örnek veriyorum- işletmeler de onun gibi...

Biz gerçekten hem profesyonelliğe, hem aile içerisindeki sisteme dikkat ediyoruz. Az önce kızımı anlattığım gibi yeğenimi de anlatabilirim. Onların bindiği arabada bile gerçekten zorlanıyoruz, biz de zorlanıyoruz. Sonuçta kızım şu anda istediği paraya istediği arabayı alabilir, varlığımız ona müsait. Ama o paraya alıp o arabaya binerse o şirkete gitmemesi lazım... Çünkü şirketteki müdürün arabası neyse onun bir altında olması lazım. Ben zorlanmıyor muyum? Zorlanıyorum. Kızım zorlanmıyor mu? Zorlanıyor... Ama eğer iş hayatında olacaksa böyle olacak, ama evde iş yapmayacaksa istediği arabayı almasak bile ortak aldığımız bir arabayı alabiliriz, ama iş hayatına geldiğiniz zaman başka…

OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. YILMAZ BÜYÜKERŞEN: Biraz daha hızlanabilirsen...

NURETTİN EROĞLU: Bitiriyorum hocam. Aslına bakarsan sonuna da gelmiştim hocam...

OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. YILMAZ BÜYÜKERŞEN: Hemen buyurun o zaman.

NURETTİN EROĞLU: Biz, Türkiye'de bu manada hakikaten örnek bir aileyiz böyle beş kardeşin bir arada olduğu, gerçekten milyar dolar üzerine çıkmış... Sadece Türkiye'de değil, dünyada, Çin'de de, Bangladeş'te de var olan ve marka yaratmış... Ben inşaat işi yapıyorum gerçekten... Bir Colin's'le kıyasladığınız zaman hakikaten çok yönetim açısından farklılık var, bu manada da gerçekten biz hem aile şirketi olarak, hem dünyaya büyüyen bir şirket olarak, bunu sanki çözmüş değiliz ama çözmeye yakın en iyi yapmaya, en iyi örnek olmaya doğru ilerliyoruz. Hedeflerimiz daha büyük... Beni dinlediğiniz için teşekkür ediyorum, saygılar sunuyorum. (Alkışlar)

OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. YILMAZ BÜYÜKERŞEN: Efendim, Sayın Eroğlu'na çok teşekkür ediyoruz, çok güzel örnekler verdi.

Şimdi yine önemli bir marka Öztiryakiler Madeni Eşya Anonim Şirketi'nin değerli Yönetim Kurulu Başkanı Yusuf Öztiryaki'de söz sırası...

Buyurun efendim.

YUSUF ÖZTİRYAKİ: Sayın Hocam, Prof. Dr. Yılmaz Büyükerşen, Sayın Rektörüm, Tamer Hocam saygılarımı sunuyorum.

Tamer Hocam, bir süre önce aynı diğer konuşmacı dostlarımda olduğu gibi fabrikamı ziyaret etti. Üç senedir yapılan kongrelerden bahsetti. Beni de bu kongrede başarılı aile şirketi kabul edilmişiz çok şükür, ben öyle olduğuna inanıyorum, konuşmacı olarak önerdi. Çok büyük mutluluk duydum. Nur Hanım'ın hayatını dinledikten sonra sağ olsun onore etti Öztiryakiler'den değerli Yusuf Öztiryaki'nin deneyimlerinden istifa etmiş, onu nakletti. Ama sizi gördükten sonra herhalde sizi tatmin edemeyeceğim.

NUR GER: Estağfurullah.

YUSUF ÖZTİRYAKİ: Bu kongreye katılmanın mutluluğu içinde hepinize hoş geldin diyorum, saygılar sunuyorum.



Hocamın ziyaretinde geçmiş dönemdeki kongreler hakkında bana kitaplar verdi. Son kitaptaki konuşmacıların hepsinin konuşmalarını okudum, izledim. Ve birçok bilgiye sahip oldum, bilgiye her zaman saygı gösteriyorum. Düşündüm, taşındım, neler söylemem lazım, bu dört sene içinde o kadar çok şey anlatılmış ki aile işletmeleri hakkında, ne diyeceğimi şaşırdım. O kadar da deneyimli kişiler var, bugün de yaşıyoruz böyle deneyimli, başarılı, -ben çılgın Türkler diyorum bizlere- buna benzerlere... Çılgın Türkler yazmışlar ki yani ben ne diyeyim şimdi, aile işletmeleri dünyada da çok irdelenmiş. Geçmişi, geleceği, yapılması gerekenler kitaplar yazılmış vesaire vesaire. Yani ne söyleyeyim de ilgiyi çekeyim, ne söyleyeyim de bir anlamı olsun, diye çok düşündüm. Sonunda konuşmamın genç kuşaklara hitap etmesinde fayda gördüm. Bunlar hep biliniyor dedim. İnşallah genç kuşaklar bu konuşmalarımızı dinlerler veya okurlar bir yerden. Hepimizin hayatı genç kuşaklarımıza birer örnek, neler çekildi, bugüne kadar neler yaptık? Sevgili Nurettin söyledi, sıfırdan geldik, dedi. Sevgili Özdilek de öyle... Nur Hanımı ben biraz şanslı gördüm, ama o da belki büyük yoksulluklar içindeydi. Biz de Öztiryakiler ailesi olarak, rahmetli babam vefat ettiğinde Beyazıt Çarşısı'nda bakırcıydık.

Dede dövme bakırcı, babam dövme bakırcı, biz de öyle devam ettik. Şimdi sanayi gelişmesiyle paslanmaz çelik her türlü kullanır hale geldi çok şükür. Çektiğimiz çileleri bilsek hepimiz aşağı yukarı ortağız. Bunları anlatarak bu formatımı geliştirmek istiyorum. Öztiryakiler neler çekti bir şirket olarak? Hep ortak çekti bütün şirketler, bugün başarılı olmuş aile şirketleri olsun, grup şirketlerimiz olsun... Türkiye bugün yüzde 95 eğer sanayi üretimiyle ihraç ediliyorsa, bunlar hep bizim başarılarımızın bir sonucu.

Daha önceki kongrelerde Sayın İTO Başkanımız Murat Yalçıntaş'ın bir notu var. Dünyada aile işletmelerinin sayısı yüzde 65'le yüzde 85 oranında... Ama bizde yüzde 98,8 oranındaymış. Okumanın öğrenmenin neticesi bunu enteresan buldum, çok dikkatimi çekti. Niye dünyada 65, 85'de, bizde yüzde 98,8? Düşündüm, tahmin ediyordum. Neden öyle? Çünkü bizim aile yapılarımız, dünya aile yapılarından farklı... Biz örf ve adetlerimize çok bağlıyız. Artılarımız var. Şimdi yurt dışında hep bulunuyoruz, çok aile şirketlerinden konuşuyorum, çok dostlarımız var. İzliyoruz çoğunu hepimiz biliyoruz. 15'le 17 arasında çocuk erkek, kız fark etmiyor yolluyorlar hayatın içine... Diyorlar kendi ayağının üzerine bas, ayakta kalmasını öğren, evden çıkarıyorlar. Onların mantığı... Gençler kendisini yetiştirecekler, mücadeleyi öğrenecekler, ayaklarının üzerine basacaklar diye, ben bunun tersi oluyorum. Benim hanım şimdi, oğlum burada, 30 küsur yaşında hâlâ neredesin, nereye gittin, bu akşam geç kalma, sabah sütünü içtin mi? Bırak bu adamı... Hâlâ anneler çocuklarının üzerinden ellerini çekmiyorlar. Belki biraz abartılı ama bunlar da tamamen yanlış. Bu arada bu 16-18 yaşında sokağa atılan çocuklar maalesef izliyorum, dünyadaki bozukluklar yüzünden maalesef çoğu kötü alışkanlığa sahip oluyorlar, izliyorum. 15 gün evvel Miami'de bulundum bir iş için... Orada bilmem ne festivali vardı, gençler festivali vardı, ibretle izledim. Tabii hepsi değil, yani bütünü, çoğu Batı ülkesi değil, çok düzgün aileler olduğunu biliyorum. Dolayısıyla Türk örf adetleri, ananeleri aile bağlarımızı çok güçlü tutuyor.

Aile büyükleri, bizler aile büyükleri, şirketin Yönetim Kurulu Başkanı olarak, sevgili Hüseyin'im söyledi, lider çok ama çok adaletli olmalı evvela... Fedakâr olmalı, birleştirici olmalı, koruyucu olmalı. Helal kazançla kazanmayı öğretmeli. Biz buna çok dikkat ediyoruz Türk toplumunda... Dünyada izliyorum para kazan da nasıl kazanırsan kazan. Yok, biz helale çok önem veriyoruz. Çocuklarımıza bunu anlatıyoruz. Rahmetli babam derdi ki bana, askeri taahhüt yapardı, bizim hayatımızın başlangıcı rahmetli babamın askeri taahhütleriyle geçti. Oğlum, 40 milyon insanın burada hakkı var. Bir gram eksik teslim edemezsin sürahiyi, tabağı, bardağı, neyse... Ama aptallık yapıp da 20 gram fazla verme para vermezler, derdi. Hiç unutmuyorum, 100 bin tane tabak yapacaktık bakır tabak, tek tek tartardım. 182 gram, 183 gram, öyle tartar, hafif gelenleri kenara koyar yollardık. Bu örf ve adetlerimiz bizi dünyadan farklı kılıyor. Onun için yüzde 98,8 oranında aile şirketleri ayakta ve başarılı...

Öztiryakiler Ailesinin, sevgili Nur Hanım'ın dediği gibi, nereden nereye geldiğimizi sevgili Hüseyin ve Nurettin Bey'in büyüklüğünde değiliz ama onların büyüklükleri beni mutlu ediyor. Onların büyüklüğü benim milli servetim kadar seviniyorum, tebrik ediyorum, kutluyorum. Keşke bu firmalar hep çoğalsa... Biz de kaderince, gönlümüzce bir şeyler yapmak gayretinde olduk. Sevgili Nur Hanım çok güzel ifadeyle beni onore etti.

Rahmetli babam 1965 yılında vefat ettiğinde Bakırcılar Çarşısı'nda dövme bakırla iş yapan bir firmaya tabiiydik. Çok erken kaybettik. Rahmetli abim Aydın Öztiryaki işin başına geçti. Sekiz kişi çalıştığı 80 metrekarelik bir atölyemiz vardı. Rahmetli babam öldüğünde çarşıda ismi de iyiydi ama son zamanlarda bir hazine merakına kapıldı. Gitti Bolu'da bir dağı devirdi hazineyi buldu ve bütün servetini kaybetti, bütün servetini kaybetti ve eksiye düştük. Kimse de bilmiyor ama rahmetli Öztiryaki'nin oğluyuz biz. Dükkân da var, pazar da var, saygınlığımız var. İnanılmaz bir itibarımız var pazarda. Çünkü ahlâken bizi çok doğru yetiştirdi. Şimdi çok şükür Allah'a, bu atölye sekiz kişilik 80 metrekare atölye, 110 bin metrekaresi Türkiye'de, 15 bin metrekaresi yurt dışında olmak üzere 125 bin metrekarelik bir alana

dönüştü... Dördü yurt dışında, dokuzu da yurt içinde olmak üzere de 13 tane şirketimiz var. İşte oraya buraya bakarsak bir beş bin kişiye ulu Tanrı'ya şükrediyorum bize iş verme şansı elde ettik. Senin kadar değil ama yetişiriz inşallah.

İlkokul dâhil, lise, üniversite yıllarımda hiç tatil tanımadım. Ama hiç, bir gün olsun... İlkokulun bittiği gün sefer tasımı alır dükkâna giderdik, lise ve üniversite hayatım boyunca da evimiz Lalelideydi... Sabah gider dükkânı açardım, oradan koşa koşa Fen Fakültesi'nde okuyordum, üniversiteye yetişirdim hep de geç kalırdım. Akşam da üniversiteden çıkıp gelip dükkânı kapatırdım. Sevgili rahmetli abim her şeyimiz, o bizim firmamızın temel taşı, ona yardım ederdim. Atölyeye de gelir, hemen üniversite kıyafetlerimi orada bir çivimiz vardı, çiviye asar, orada kirli bir gömleğim ve pantolonum vardı, bizim meslek biraz kirli bir meslek, onları giyer rahmetli abime de yardım ederdik. Yağ pas içinde, bizim meslek biraz öyle... Unutmuyorum bir anım var. Bir askeri taahhüt vardı, gece üçe kadar çalıştık, mal yetişecek. Elimiz ayağımız kapkara. Dükkânda da bir teneke var, bir de musluk var. Hani kirimiz de çıkmayacak elden... Ev de Lalelide... Aldık kolumuzun altına kirli elbiseleri doğru eve. Evde rahmetli abime ben bir tek bizim ürettiğimiz bir 26 boy çaydanlık vardı, o çaydanlıkta su ısıttım. Bir göz de bir havagazı ocağımız vardı. Elime alır dökerdim, o yıkanırdı, ama ona ben döktürmezdim, dökmek isterdi döktürmezdim, ben kendim yıkanırdım. Saat 7'de de rahmetli babam bağırırdı, hâlâ mı yatıyorsunuz diye? Dörtte yattık. Hâlâ mı yatıyorsunuz? Fırlar, hayda bir şey de diyemezsin, yedide kalkardık. İnanılmaz despottu, bizi komando gibi çalıştırdı ve eğitti, nur içinde yatsın... Doğru tekrar dükkâna atölyeyi açmaya giderdik. Bunlar Türk toplumunun geleneksel çalışma kuralları, hiyerarşisi bizim ailemize de uygulandı.

Rahmetli babam ve abim bizlere aynı yazılı olmayan İngiliz Anayasası gibi o kadar güzel şeyler öğrettiler ki, o kadar doğru bilgiler verdiler ki, öyle alıştırdılar, çalışmada komando gibi olduk, eğitimde olduk, doğrucu olduk, adaletli olduk. Ve tahmin ediyorum Öztiryakiler'in başarısı Nur Hanım buradan geliyor, bu temel esaslar gece gündüz yorulmadan çalışma, işin en iyisini yapma; ana prensibimiz bu... Devamlı disiplinli ve ciddi olmayı, doğruluğu, insan ilişkilerinde açık ve samimi olmayı, dost kazanmayı, kul hakkına önem vermeyi, insanları hiç ama hiç kıskanmamayı... Keyifle izliyorum sizleri. Kıskanma diye bir şey yok, hiç öyle kıskanmamız yok, Allah daha çok versin hepimize. Olmayana versin. Her halükarda şükretmeyi ve devamlı yenilikler peşinde koşmayı, işbirliği ve ekip çalışmasının önemini kapsıyordu... İşte bunlar bizim anayasalar. Bunlar yazılı değil, İngiliz Anayasası gibi... Öğretti rahmetli babam, abim bunları bize... Başarılı şirket olmayı bunlara, bu miras kalan bilgilere borçlu olduğuma inanıyorum. Ve bunları, burada sevgili kızım, oğlum burada, sevgili kardeşim burada, yeğenlerim burada, onlara aktarmaya çalışıyoruz. Üçüncü kuşak var onlar da burada şimdi... Onun için bu sevgili hazineleri bize bırakan sevgili babam Muharrem Öztiryaki'yi, sevgili abim Aydın Öztiryaki'yi bu vesileyle tekrar rahmetle anmak istiyorum. Çünkü onlardan aldığımız bu bilgi ve feyizle buralara geldik.

Geriye dönüp baktığımda o büyük imkânsızlıklar ve şartlar içinde bu günlere nasıl geldiğimize ben bile şaşırıyorum. Düşünüyorum, sermaye yok, eksideyiz, rahmetli babam öldüğünde hiç kimse bilmiyor. Babam dağı devirdi Bolu'da, dükkân bizim bitti. Ona borç, buna borç var, kimse bilmiyor ama çok itibar var. Makine yok, teçhizat yok, atölyemize bir tek teknolojik olarak dört ayak üzerinde bir matkabımız var. Koca Öztiryakiler'in başlangıcı, bir tek matkap var böyle elimizde. Ama bu yokluklar ve mevcut şartlar abimi, kardeşim Tahsin Öztiryaki'yi ve beni her şeyin altından kalkacak, güce, dirence, bilgiye ve beceriye sahip kıldı. Hiçbir şeyden korkmadık, hiçbir şeyden yılmadık. Ne lazımsa koştuk, çalıştık. İthalat elemanıydım, muhasebe elemanı, her şeyi biz kendimiz yapıyorduk. Bugün kızım orada, 24 tane elemanı var hocam ihracatta yalnız... Biz 105 ülkeye ihracat yapıyoruz, dolayısıyla her ülkeye ayrı bakıyoruz, 24 tane elemanı var, yedi tane de mühendis çalışıyor yalnız ar-ge'de... Düşünün biz ne zorluklarla neleri yaptık bugüne geldik.

Teknolojiyi hep takip ettik. O kadar takip ettik ki zaman zaman, sermaye yokluğundan bahsettim, hiçbir zaman da Türk sanayisinin sevgili dostlarım oldu Allah onlara daha çok versin, ama onlar da hâlâ yatırıyor, onlar da hâlâ ceplerinde duran paralarının olduğu ihtimalini vermiyorum, kazandığımızı limona yatırıyoruz çünkü yok paramız olamaz. Sermaye birikimi Türk sanayisinde çok nadiren oldu. Ama geneline bakarsanız Türk sanayisinin sermayesi yok. Borcumuz var her zaman, çünkü hep yatırıyoruz. 80 metrekareden bahsettiğim 125 bin metrekareye geldik. Sekiz kişiden 1.300 kişiye geldik. Nasıl benim para olacak ki yani, sanayide ne kazanılır ki? Yüzde 5, yüzde 10, bilemedin yüzde 15 yani, daha yok bizim öyle kazancımız. Öyle bir vurgun şansımız da yok. Bir de kümese takılmış şeyiz, illa ki vergi de veriyoruz. Öyle çile çekiyoruz ki sormayın. (Gülüşmeler)

Kendi makinelerimizi de yaptık, panç makinesini yaptık. Bilmiyorum makine mühendisi var mıdır? Panç makinesi, ciddi bir makinedir, kaynak makineleri çok ciddi makineler... Bu söylediğim her makine milyon eurolar boyutunda, o makineleri kendimiz yaptık fabrikada, böyle bir kadrom da var, Allah'a çok şükür beceriyoruz. Nereden nereye, çok şükür...

60'lı, 70'li yıllarda gümrük dertlerimiz var, mal bulamayız, enteresan bir anım var. Hocam, söyleyecek misiniz? İyi gidiyor muyum?

OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. YILMAZ BÜYÜKERŞEN: Efendim, iyi gidiyorsunuz da, zaman olarak biraz sıkıştık…

YUSUF ÖZTİRYAKİ: 1960-70 yıllarında gümrük kaçakçısı da oldum ben. Bir tanker pompa getireceğiz hidrolik presimiz var, Almanya'dan geliyor, Türkiye'de bulamıyoruz öyle, şimdi telefon aç iki tane pompa yolla, öyle yok... Almanya'ya gidip pompa alıp geleceğiz. Pompayı gittim aldım geldim. Ama çok takıldık Almanya'da... Muhasebeci elemanımla gittim, gelirken muhasebeci gümrük alanında bizi karşılamış İpsala'da... Bu hanımın ne işi var burada dedim? Abi ben telefon açtım dedi. Geç geldik diye hanımla benim hanım, abim de orada, o da gümrükçüyü ayarladı, gelen parça sanayicidir falan işte bizi zorlama geçsin diye. Baktım, hanımı görünce şaşırdım. Ercan bu kim? Ben haber verdim. Bunlar geç geldiği zaman içinde, orada kahvede pompa, pompa diye bir laflar etmişler, oradaki gümrükçüler de arabada bomba var anlamış. Ben gümrüğe yanaştım, gümrük memuru geldi aç bagajı dedi, açtık. Çıkar bavulu, çıkardık. Aç bavulu, açtım. Dedim ne oluyor Sayın Müdürüm? Dedim sizinle konuşan olmadı mı? Diyorum ki seninle anlaşmıştık nasıl oluyor? Neyse hiç cevap vermedi bana. Açtı açtı açtı... Ufak tefek parçaları buldu, pompa oturduğum direksiyonun altında. O arada bir telefon geldi, dedi ki beni çağırıyorlar, elini sürme hiçbir yere dedi. Peki dedim. Gitti. Ben o esnada pompayı şeyin altından çektim, aradan bavulların içine attım, bu ara elim de yarıldı. Geldi, bulamadı. Gümrük kaçakçılığıyla başımız belaya giriyordu az daha. Böyle çileler çektik.

Ailemizin bu kuşağı anlattığım güç ve zor dönemin çilesini çekti. Aile şirketini bugünlere getirdik, çok şükür çocuklarımıza iyi birer eğitim verdik. Şansları var, hepsi iki yabancı dil konuşuyorlar. Dünyaya açılacak ve uluslararası ticareti yürütebilecek seviyeye geldiler ve firmada önemli görevlere geldiler. Şimdi şirketimizi sevgili kardeşim Tahsin Öztiryaki ve iki kızım ve üç yeğenimle beraber yönetiyoruz. Bu geleneksel yapımızın içinde, bu örf adet içinde bir şirket anayasası hazırlama süreci içindeyiz. Artık konuya geliyorum, neden aile şirketiyiz diye.

Dünya markası olma yolunda çalışmalarımız var. 105 ülkeye ihracat yaptığımızı söyledim. Bizim rakamlar belki şeydir ama 58 milyon dolar ihracat yaptık bu sene çok şükür. Şu aralar tarım işiyle

uğraşıyorum, zeytin dikim işi yapıyorum. 250 dönüm arazide 5 bin-6 bin ağaç diktim. 1.300 dönüme de 27 bin zeytin ağacı dikiyorum. Öyle de bir tarıma ilgi duydum bu arada... Sanayi işletmeleriyle çalışıyoruz, hem tarımla da uğraşıyoruz, eğitime çok önem veriyoruz. Ancak geldiğim bu noktanın tümü kazançlar değil; topluma faydalı olmak için de bir yığın sosyal aktivite içinde olmayı ana prensibi yaptım.

137 yıllık geçmişi olan yakamda rozetini taşıdığım Vefa Lisesi'nde Eğitim Vakfı Başkanıyım. 165. yılını kutladığımız Türk Polis Teşkilatını Güçlendirme Vakfı var, o Vakfın da en eski Yönetim Kurulu üyesiyim. 25 yıl İstanbul Sanayi Odası'nda Meclis üyeliği yaptım. Türkiye İzcilik Federasyonu üyesiyim. Bir yığın toplumsal olayların içindeyim. Bunları da çocuklarıma örnek vermek istiyorum. Kazançlarımız yalnız bize değil; topluma faydalı olmamız lazım. Onları bu tür işlerin içine atıyorum, çok şükür bu işlerde şu an kardeşim mesafe kat ediyor.

Şimdi bütün bunları dinlediniz kusura bakmayın, aile işletmelerinin prensipleri hakkında neler düşündüğümü ifade etmek istiyorum. Anayasası olmayan aile şirketleri anarşi toplumları gibidir. Mutlaka düzenli, adaletli, disiplin içinde olmaları gerekir. Kurumsal yapısını buna göre hep hazırlama içindeyiz. Belki yakın zamanda bir aile anayasası da hazırlığı yapacağım, öyle bir çalışmamız var.

Aile şirketlerinde konuşmacılar da bahsetti, aile ilişkileriyle çocuklarımız var, yeğenlerimiz var şirket ilişkilerini tamamen ayrı mütalaa ediyoruz. Hiçbir şekilde ben şunun oğluyum, ben bunun kızıyım yok. Herkese ne verildiyse görev, o görevi yapması lazım. Sevgili Nurettin Bey söyledi, arabada dahi dikkat ediyor, biz de ona dikkat etmek istiyoruz. Yani çalışanlarımızın şirkete hazmederek girmesi, öğrenerek girmesi için... Çünkü aile şirketlerinin başarısı buradan geliyor. Ben bunun keyfini yaşıyorum, şu ana kadar aile şirketlerinde çok şükür sevgi ve saygı sınırları içinde yaşıyoruz.

Lider çok önemli tabii... Aile şirketinin lideri kesinlikle adaletli, örnek, yapıcı, birleştirici olmak mecburiyetinde... Ama mutlak bir lidere ihtiyaç var. Lidersiz bunu yürütme şansımız yok. Yani çok önemli bir nokta bu, aile şirketlerinin bize ihtiyacı var. Bu görevi çok şükür yürütüyorum, çünkü anlayışlı kardeşlerim, yeğenlerim var onlarla beraber hepsine aynı sevgiyi, saygıyı yansıtarak yürütüyoruz. Onlar da bunu hazmediyorlar çok şükür. Liderlik vasfımızla bunu götürmek istiyoruz.

Aile fertleri kendi soyadlarını kolay kolay değiştiremeyeceği için hep akılda tutuyorlar bunu. Bu gerçek tüm aile fertlerinin ortak yönetim anlayışının birleştiricisi oluyor. Aile kimliği ve başarısı kişisel kimlik ve başarısının hep önünde oluyor, hep aileyi düşünüyoruz. Kişisel başarıları değil... Ailenin başarısı, takımın, timin başarısı...

Bitti hocam...

OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. YILMAZ BÜYÜKERŞEN: O kadar tatlı anlatıyorlar ki insan kesmeye kıyamıyor. Ben de bir öğrenci sadakatiyle ve istifade ederek memnuniyetle dinliyorum.

YUSUF ÖZTİRYAKİ: Estağfurullah.

Artık peki daha fazla söylemeyeyim ama zaman zaman bağımsız denetim şirketlerinin ve danışmanların üçüncü bir gözü olarak şirketlerimizin denetlenmesinde fayda olduğuna inanıyorum. Çünkü biz bazen resimleri göremiyoruz. Öyle çalışmalarımız da vardı dışarıdan denetleyecek diye, onu da yapmayı, yakın zamanda dıştan resim çektirmeyi arzu ediyorum.

Değişim yönetimini "change management" onu da yaptırmak istiyorum inşallah.

Bilgili olmayı her zaman ön planda tutuyorum. Aile şirketlerinin başarısı, bilgiye açık ve yeniliğe açık olmakta... Aile anayasası dediğimiz sevgiye, saygıya dayalı... Bir yaş büyük dahi olsa büyüğüne saygı göstersin diye bunu uygulamaya çalışıyoruz.

İnşallah bunları yaparak aile şirketlerinin başarısını bir yere getireceğimi tahmin ediyorum. 60 senelik bir tecrübeyle bunları anlattım. Sevgili hocam çok önemli bir şey söyledi, çok teşekkür ederim. Elimizden geldiği kadar geleceğe, gençlere alıştırmak istiyoruz, başarılarını götürmek istiyoruz. Aile birliğini kesinlikle bozmak istemiyoruz. Ama bir anayasası olmalı, geleceğe yönelik mutlaka bir disiplin içinde ilerlemek istiyorum.

Beni dinlediğiniz için çok teşekkür ederim, saygılar sunarım. (Alkışlar)

OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. YILMAZ BÜYÜKERŞEN: Efendim, Sayın Yusuf Öztiryaki'ye teşekkür ediyoruz.

Konuşmalar sırasında konuşmacı sevgili Hüseyin Özdilek zaman zaman benim kitaplarıma, derslerime atıfta bulundu, referans verdi. Nur Hanım da benim yaptığım bir espriye karşılık estağfurullah sözcüğünü kullandı. Onun için ben bu oturumu kapatırken bilinen bir fıkrayı hatırladım, onu söyleyeyim de iş tam olsun...

İş adamının birisi yeni döşediği ofisine tablolar, işte bütün aksesuarları koymuş, canı bir de papağan almak istemiş, bir köşeye papağan alayım demiş. Papağan satılan dükkâna gidiyor. Bakıyor çeşit çeşit kafeslerin içerisinde papağanlar. Bir tanesi gayet güzel, renkleri pırıl pırıl falan filan... Ona gidiyor, gözüne kestirmiş onu alacak. Kaç para diyor. İşte hayvan satıcısı yahut pet shop'un sahibi 1 milyon diyor. Allah Allah, ne özelliği var, alt tarafı kuş bunun diyor. Kuş ama diyor, konuşuyor yani. Ofise girdiğiniz zaman size hoş geldiniz diyecek, giderken güle güle diyecek falan. Pahalı diyor. Yanındaki kafestekine gidiyor, onun tüyleri biraz daha parlak falan filan. Bu ne kadar? Efendim bu da işte 3 milyon diyor. Ne özelliği var bunun? Bu hem Türkçe, hem İngilizce konuşuyor diyor. O da olmadı, o da pahalı diyor. Bir tane daha gidiyor üçüncüye. Üçüncüyü soruyor, o 10 milyon diyor. Ne özelliği var bunun diyor. Valla diyor bu hem misafirleriniz geldiği zaman hoş geldiniz diyor, arkasından kahve mi istersiniz, çay mı istersiniz diyor, iltifat ediyor müşterilerinize falan deyince, anlaşıldı diyor, bunlar olacak gibi değil. Bari karar verdim gideyim dipteki, en dibinde dükkânın kafeste tüyleri dökülmüş, tünemiş bir papağan böyle, buruş buruş her tarafı. Bu kaça diyor. Onu nasıl olsa ucuza alırım diye düşünüyor. O 50 milyon diyor. Yapma ya, ne özelliği var bunun diyor. Hadi öbürleri dil biliyor, bir tanesi iltifat ediyor, iki dil biliyor İngilizce, Türkçe biliyor falan... Kuş satıcısı, valla ben de bilmiyorum beyim ama diyor, şu diğerleri var ya diyor, buna "hocam" diyorlar diyor. (Gülüşmeler)

Efendim herkese teşekkürler. Tabii artık soru soracak bir zamana asla sahip değiliz. Arayı da yedik. Bizden sonraki oturumcular da hayli rahmet okumuşlardır dışarıda bizim için...

Hepinize çok teşekkür ediyorum konuşmacılar başta olmak üzere...

MÜLKİYET, HİSSEDARLIK, TÜRK-ANGLOSAKSON MİRAS HUKUKU VE AİLE VAKIFLARI

OTURUMU

2. GÜN, 17 Nisan 2010

Oturum Başkanı:
Prof. Dr. Turgut ÖZ – İstanbul Kültür Üniversitesi

Konuşmacılar

- Av. Nihat İNAL "Miras Hukuku ve Veraset Davaları"
- Av. Suat BALLAR "Türkiye'de Aile Vakıfları ve İktisadi İşletmeleri"
- Prof. Dr. Turgut ÖZ "Türk ve Anglosakson Miras Hukuku Sistemleri"

NİHAT İNAL
AVUKAT

1940 yılında Malatya'da doğdu. 1962 yılında Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi'ni bitirdi. İstanbul Barosu'na kayıtlı olan İnal; hâkimlik ve avukatlık yaptı.

Eserlerinden bazıları şunlardır: Kat Mülkiyeti Kanunu & Apartman - Site Yöneticisinin El Kitabı, Taşınmaz ve Taşınır Mal Davaları, Türk Medeni Yasası (2 Cilt), Örnek Dilekçe ve Kararlarla Açıklamalı Miras Davaları, Hukuk Kılavuzu (Örnek Dilekçelerle Açıklamalı), Adli İdari Askeri Ticari Vergi Dava Dilekçeleri ve Sözleşmeler, Hukuk Yargılama Usulü Yasası, Nüfus Babalık Evlat Edinme Yabancı Kararların Tenfizi Velayet Vesayet Davaları, Apartman Blok Yapıları Devremülk Davalarının Çözümü, Dava Dilekçeleri: Hukuk Ceza İdare Vergi Askeri, Adli Tıp ve Ekonomik Terimli Hukuk Sözlüğü, Davaların Çözümü: Örnek Dilekçelerle

SUAT BALLAR
Avukat

Suat Ballar, 2 Ekim 1924 yılında Bartın'da doğdu. 1943-1944 yıllarında Gaziantep Lisesi'nden, 1950 yılında İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun oldu ve 1954-1955 yıllarında Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü'nde idarî ve mali bilimler dalında master yaptı.

Ballar, Türk Eğitim Derneği ve TED İstanbul Koleji Vakfı Genel Başkanlığı ile Uluslararası Lions Kulüpleri 118 Yönetim Çevresi Genel Yönetmenliği görevlerinde bulundu. Halen Gaziantep Kolej Vakfı Mütevelli Kurulu Başkan Yardımcısı, Boğaziçi Üniversitesi Vakfı, Türk Böbrek Vakfı, Türkiye Korunmaya Muhtaç Çocuklar Vakfı, Türkiye Bilim Merkezleri Vakfı, Türk Lions Vakfı, Türkiye Körler Vakfı ve Altı Nokta Körler Vakfı Mütevelli Heyet Üyesi ve Türk Kardiyoloji Vakfı'nda Hukuk Danışmanı olarak görev yapmaktadır.

Av. Suat Ballar'ın yayınlanmış eserleri arasında Lions'a ilişkin olarak: Hizmet Ediyoruz, Yardıma Eğilmedikçe Kimse Dik Duramaz, Lionizmde Avrupa Forumları, Lions Kavram Sözlüğü, Lionizm İnsanseverliğin Çağdaş Öyküsü, Anılarla Belgelerde Türk Lions'u ve Lion'ları, Hukuka ilişkin olarak: Türk Dernekler Hukuku, Yeni Vakıflar Hukuku, Türk Hukukunda Sosyal Hizmet ve Çocuklar, Çocuk Hakları, Mazbut ve Mülhak Vakıflar ile Yeni Vakıflar Sözlüğü, Eski Vakıfların Günümüze Ulaşan Sorunları, Vakıf Üniversiteleri, Belgesel olarak: Helen Keller, Bir Atatürk Kurumu: Türk Eğitim Derneği bulunmaktadır.

Ayhan Ballar ile evli ve üç çocuk babası olup 57 yıldır Ankara ve İstanbul Barosu nezdinde avukatlık yapmaktadır.

Prof. Dr. TURGUT ÖZ
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ HUKUK FAKÜLTESİ MEDENİ HUKUK ANABİLİM DALI

Prof. Dr. Turgut Öz, 1959 yılında İstanbul'da doğdu. 1981 yılında İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun olan Öz; 1982 yılında Araştırma Görevlisi, 1987 yılında Yardımcı Doçent, 1991 yılında Doçent; 1997 yılında da İstanbul Üniversitesi'nde Profesör oldu. 1998 yılında İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi, Adalet Bakanlığı Borçlar Kanunu Hazırlama Komisyonu Üyesi olan Öz; 2003 yılından beri İKÜ Hukuk Fakültesi'nde öğretim üyesi olarak akademik çalışmalarına devam etmekte. Yine 2003-2006 yılları arasında İKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür Yardımcılığı, 2003 yılından itibaren İKÜ Hukuk Fakültesi Erasmus Programı temsilciliği yapmaktadır. Ayrıca birçok yükseklisans ve doktora tezlerinde danışmanlık yapmaktadır. 1982 yılından itibaren İstanbul Barosu Üyesi olan Öz iyi derecede İngilizce orta derecede Almanca bilmektedir.

Prof. Dr. Turgut Öz'ün eserleri; BK. m.65 Kuralının Sınırlandırılması Sorunu ve BK. m.20 Kuralı İle İlişkisi, Rüşvet, Başlık Parası, İBD. Yıl 1985, Sayı.1-2-3, Borçlu temerrüdünde Sözleşmeden Dönmenin Bu Sözleşme Gereğince Kazanılmış Ayni Haklara Etkisi ve Klasik Dönme Kuramı İle Yeni Dönme Kuramının Kısa Bir Karşılaştırmalı Eleştrisi, MHAD, Yıl 1985, Sayı.16., İş sahibinin Eser Sözleşmesinden Dönmesi (Doktora Tezi) İstanbul 1989 (Kazancı Yayınları), Limited Ortaklıkta Pay Kavramı ve Payın Devri, İÜHF.D Yıl 1987-88, Cicero'nun Hukuk Görüşü, İÜHFD Yıl 1987-88, İsviçre Federal Mahkemesinin 27 Şubat 1989 Tarihli Kararının Düşündürdükleri (Şekle Aykırılığın Dürüstlük Kuralıyla Aşılması - Taşınır Mülkiyeti Devrinin Soyutluğu - Sonradan Sona Eren Sebebe Dayanan Zenginleşme), MHAD. Yıl 1990, Sayı 18., Öğreti ve Uygulamada Sebepsiz Zenginleşme (Doçentlik Tezi) İstanbul 1990 (Kazancı Yayınları), Borçlar Hukuku Genel Hükümler (Prof.Dr. M.Kemal Oğuzman ile ortak eser), İstanbul 1995, Federal Mahkeme Kararı (BGE 109 II 26) Tahlili, MHAD (Sungurbey'e Armağan), Yıl 1996, Yönetim (Management) Sözleşmesi (Profesörlük Takdim Tezi) . İstanbul 1997 (Kazancı Yayınları), Taşınmazda Mevcuttan Fazla Pay Satımında Şerhedilmiş Satış Vaadinin Önceliği ve Bu Konudaki Yargıtay Kararının Eleştirisi, Prof.Dr. M. Kemal Oğuzman'ın Anısına Armağan, İstanbul 2000, s.227-752, Vakıf Senedinde Aksine Hüküm Bulunmasına Rağmen Vakıf Mallarının Değiştirilmesi, Prof.Dr. M. Kemal Oğuzman'ın Anısına Armağan, İstanbul 2000, s.753-771, Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun Çerçevesinde Genel İşlem Şartları, İ.Ü. HAD, İstanbul 2000, Turkish Estate Law, Cluwer Law Encyclopedia, Tüketici Sözleşmeleri Bakımından Genel işlem Şartları, İKÜD 2003, Vakfın ticarî faaliyet ehliyeti, İKÜ Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 2004, 2004 Avusturya –Türk hukuk Haftasında bilimsel tebliğ: Termination Rights of Contract in Consumer Law, Legal Aspect of Turkish Consumer law, Akademi Network, İstanbul 2005, 2006 Avusturya – Türk Hukuk Haftasına bilimsel tebliğ: Protection of property in view of Coutr of European Human Rights, Avrupa İnsan Hakları Mahkemesinin İçtihatlarına Göre Malvarlığı Haklarının Korunması, Prof. Dr Ergon Çetingil – Prof. Dr. Rayegan kender'e Armağan, İstanbul 2006, Miras Hukuku, Prof. Dr. Mustafa Dural ,ile ortak eser, İstanbul 2006, Limitation of Contract Freedom in Turkish Consumer Law., Akademi network, İstanbul 2007, İnşaat Sözleşmesi, İstanbul 2007 bulunmaktadır.

MÜLKİYET, HİSSEDARLIK, TÜRK-ANGLOSAKSON MİRAS HUKUKU VE AİLE VAKIFLARI

OTURUMU

2. GÜN, 17 Nisan 2010

Oturum Başkanı:
Prof. Dr. Turgut ÖZ – İstanbul Kültür Üniversitesi

Konuşmacılar

- Av. Nihat İNAL "Miras Hukuku ve Veraset Davaları"
- Av. Suat BALLAR "Türkiye'de Aile Vakıfları ve İktisadi İşletmeleri"
- Prof. Dr. Turgut ÖZ "Türk ve Anglosakson Miras Hukuku Sistemleri"



OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TURGUT ÖZ: Sayın konuklarımıza hoş geldiniz diyorum her şeyden önce...

Bu toplantımızı tercih ettiğiniz için, geldiğiniz için teşekkür ederiz. Hukuku konu alan bir toplantı ama hemen hemen herkesin hayatını ilgilendiren, pratik önemi çok büyük olan bir konuyu tartışacağız.

Sayın Hocamız Turhan Esener maalesef gelemediği için ben hem katılımcı konuşmacı, hem de yöneticilik görevini yapacağım. Neyse ki bir sağlık sebebi yüzünden değil, başka bir sebepten dolayı katılamadı onu da söyleyeyim. Belki merak edenler olabilir çünkü kendisini...

Şimdi sırayla miras hukukunun tabii ki aile işletmeleri bağlamında, aile işletmeleri açısından çeşitli yönleriyle önemini ve vakıflarla konunun bağlantısını, çünkü miras hukuku ve mirasa ilişkin problemle vakıf kurumunun her zaman çok yakın bir ilişkisi olmuştur, bir pratik bağlantısı vardır. Bunları göreceğiz.

Bu hususta ilk konuşmayı Sayın Hâkim Nihat İnal Beyefendi yapacaklar. Türk Miras Hukuku'na ve konumuza ilişkin, bahislerine ilişkin ilk olarak ona söz veriyorum.

Buyurun.

NİHAT İNAL*: Efendim, hepinizi saygı ve sevgilerimle selamlarım.

Kongrenin hazırlanmasında emeği geçen Sayın Prof. Dr. Tamer Koçel Bey'e ayrıca teşekkürlerimi sunarım.



Ben sizlere daha ziyade uygulamadan örnekler vererek konuyu anlatmak istiyorum.

Miras hukukumuz Medeni Kanunumuzun 495 ve 682. maddelerinde tanzim edilmiştir. Bu 495 ve 632. maddelerinin dışında da yine birçok yerlerde miras hukukumuzla ilgili hükümlere atıflarda bulunulmuştur. Örnek vermek gerekirse yitiklik halinde, yani eski tabirle gaiplikten Medeni Kanunun 32. maddesinde şufa, yani önalım hakkında, yine Medeni Kanunumuzun izale-i şuya, ortaklığın giderilmesi davasında da yer yer bunlara yer verilmiştir.

Şimdi Miras hukuku, genel olarak dört bölümde, daha doğrusu yanlış söyledim, mirasçılar dört grupta mütalaa edilmektedir. Bizde mirasçı olabilmek için her şeyden önce sağ olmak lazım. Ve kanunumuzda kan esası ve halefiyet yolu tercih edilmiştir. Birinci derecede mirasçılar alt soydur. Alt soy kavramına çocuklar giriyor, çocukların çocukları, torunlar takip ediyor. Yine evlatlık da alt soy grubuna giriyor. Evlilik dışında doğmuş çocuklar da yine bu alt soydan sayılıyor ve bunların tamamı anlattıklarımın tamamı mirastan eşit olarak pay alıyorlar. Yani evlilik içinde doğması, evlilik dışında doğması, evlat edinmesi herhangi bir engel değil. Bunlar eşit olarak pay alırlar, ikinci dereceden mirasçılar anne ve babadır. Anne baba eğer sağ ise, çocukları ölmüş ise mirası yarı yarıya alırlar. Eğer anne babadan birisi sağ ise, alt soydan da bir mirasçı varsa çocuklar 1 bölü 4'ünü, alt soy ise 3 bölü 4'ünü alır. Demin de bahsettiğimiz gibi alt soyu teşkil eden kişileri söyledik. Bunlar çocuklar oluyor, çocukların çocuğu evlat edinen ve diğerleri oluyor. Şimdi bu üçüncü gruba giren mirasçılar ise büyük anne ve büyük babadır. Büyük anne ve babalar da yine diğerleri gibi mirastan eşit pay alırlar. Eğer bu grupta herhangi bir mirasçı yoksa miras karşı tarafa, yani karşı gruba intikal eder. Karşı grubu teşkil eden kişiler ise büyük anne ve büyük babanın kardeşleridir. Eğer büyük anne ve büyük babanın alt soyunda hiç kimse yoksa miras direkt olarak kardeşlerine, yani büyük anne ve büyük babanın kardeşlerine ve onların alt soyuna geçer. Şöyle düşünürsek: Bir kimseyi örnek olarak vermek gerekirse, anne veya baba yok, çocukları yok ise miras bu kişinin yeğenlerine ve kardeşlerine intikal eder. Eğer bu grupta da hiç kimse yoksa miras direkt olarak Hazineye gider.

* Avukat Nihat İnal'ın konuşmasına ek olarak ilettiği yazı, EKLER Bölümü'ndedir.

Bu genel anlatımdan sonra uygulamada da miras belgesi denen bir belge var. Eskiden bunun adı veraset ilamıydı buna alışmıştık, şimdi veraset belgesi olarak yasamızda değişikliğe uğradı, ama yine aynı anlamı taşıyor. Veraset belgesi için ülkemizdeki tüm sulh hukuk mahkemelerine başvurulabilir. Bunun için bir ayrım yoktur. Miras hukukundaki kurallar yasanın bulunduğu andaki kurallara tabiidir. Herkesin miras hukukunda milli hukuku uygulanır. Yani diyelim ki bir vasiyetname yaptık Amerika Birleşik Devletleri'nde olduğunu farz edersek, bu işin yani doğru mu yanlış mı olduğunu, hukuka uygun mu değil mi olduğunu Amerikan Yasaları belirler...

Mirasçı olabilmek için her şeyden önce sağ olmak lazımdır. Daha doğrusu miras bırakanın ölümü zamanında sağ olmak gerektiğini söylemiştik. Aynı anda ölmüş olanlar hangisinin önce veya sonra olduğu belli olmayanlar birbirine mirasçı olamazlar. Bir evlenme mutlak butlan ile batıl olsa, yani şöyle diyelim: Evlilik yok hükmünde olsa dahi, bu boşanma hükmünün kesinleşinceye kadar eşlerden biri ölmesi halinde diğeri sanki normal bir evlilik yapılmışçasına mirastan pay alır.

Mirasçılık belgesi hasımlı olarak da istenebilir, hasımsız olarak da istenebilir. Eğer hasımsız olarak bunu biz istersek kesin hüküm niteliğini taşıyan hukuk yargılama usulünün faydalarından yararlanamaz. Miras belgesinin birbirine aykırı olması, birbirinden çelişkili olması halinde sulh hukuk mahkemesinden bunların düzeltilmesi her zaman istenebilir. Eğer maddi hata söz konusu olursa, mirasçılık belgesinde, örnek vermek gerekirse, diyelim baba adının yanlış yazılması, anne adının yanlış yazılması, yaşın yanlış yazması gibi, herhangi bir yargılamaya neden olmaksızın direkt vereceğiniz bir dilekçeyle bunlar düzeltilir. Bu düzeltmeler için duruşmaya gerek yoktur, sadece bir dilekçe kâfidir.

Mirasçılık belgesinin isteminde tüm mirasçıların davaya dâhil edilmesi gerekir. Bir tanesi açıkta bırakılarak mirasçılık belgesi istenemez. Mirasçılık belgesinin aksi her zaman ispat edilebilir. Mirasçılık her türlü delilliği ispat edilebilir. Örneğin nüfusta kayıtlı olmayan bir arkadaşımız vardır. Miras kalmıştır, ama gitmiştir nüfusta kaydı yoktur. Bu kişi askerlik kaydıyla olsun, tapu kaydıyla olsun, tanık vasıtasıyla olsun kendisinin mirasçı olduğunu ispat edebilir veya hak sahibi olur.

Evlilik dışı çocuklardan demin bahsetmiştik, nüfusa kayıt şekli ne olursa olsun mirasları eşit olarak alırlar, onu belirtmiştik.

Şimdi bir de evlat edinme var, evlat edinenin evlatlığı tarafından öldürülmesi halinde miras direk evlat edinen kişinin alt soyuna geçer. Evlat edinen kişi, evlatlığın mirasçısı olamaz. Evlat edinenin mirasçısı kendisinden sonra ölmüş ise, miras bırakandan sonra ölen kişinin mirasçısı da olamaz. Kardeşlerin Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlığını yitirmeleri, Türkiye vatandaşlığını yitirmeyen Türkiye'deki kişilerden miras almasına engel bir hal yoktur.

Anne-baba, eşi ve çocuğu olmayan, ölen çocuklarının mirasına eşit oranda sahip olur. Anne baba ölmüşse miras kendi alt soylarına geçer. Bir tarafta hiç mirasçı bulunmaz ise mirasın tamamı diğer taraftakilere geçer bahsettik bunlardan. Eşi ölen bir kişi sonradan evlenebilir. Bu sonradan evlenilmesi onun ilk eşinden miras almasına engel değildir. Miras paylarını da hesaplarken, bunların küsuratlı olarak hesaplanmaması gerekir. Paydalarının eşit olması gereklidir.

Mirasçılığı anlattıktan sonra şimdi bir de mirasçı olduğu gibi mirasçılıktan çıkarılma sebepleri var. Bunlar da Medeni Kanunumuzun 510. maddesinde tanzim edilmiştir. Mirasçı miras bırakanın yakınlarına veya kendisine karşı bir suç işlerse, ağır bir suç işlerse, ikincisi; mirasçı miras bırakanın aile hukukundan doğan yakınlarına karşı kusurlu bir harekette bulunur ve bu konudaki görevlerini yerine getirmezse mirastan çıkarılabilir. Mirastan çıkarılmak için biraz bunun gerçek bir nedene dayanması

lazım. Bu iş bir vasiyet yoluyla oluyor. Ölüme bağlı bir tasarruftur. Vasiyetname sözlü olabileceği gibi yazılı olabilir. Sözlü olması fevkalade hallerde mümkündür, yani deprem, bir sel, savaş hali gibi hallerde sözlü vasiyetname yapılabilir. Sözlü vasiyetname yaptıktan sonra bunun üzerinden bir ay geçmeden bu ortamlar kalktığı takdirde hemen bunu gidip ilgili merciye, sulh hukuk hâkimine veyahut notere bildirmesi lazım. Bu sulh hukuk veya noter gibi işleri görmeye yetkili yerler de vardır... Konsoloslar, tapu müdürleri bu işe yetkilidir. Bunlara da gidip söylenir, efendim son arzuları şudur, şu şekilde yapılmasıdır diye bir zabıt yaptırmak suretiyle bunlar tespit ettirilir. Gerçek olması lazım, mirastan çıkarılmanın gerçek olması lazım... Mirastan çıkarılan, küçükler miraslıktan çıkarılamazlar. Mirasçılığın tespiti yönünde yani mirasçılıkta bu çıkarılması gerekir olayında bir mahkeme kararıyla tespit istenemez. Mirastan çıkarılma nedenleri açık seçik olarak belli olmalıdır, yani şüpheye dayanan bir şekilde olmamalı, mümkün olduğu kadar da delillerle belirtilmelidir. Çünkü bunun aksini, yani mirassızlık sebebinden ıskat edilmenin mevcut olmadığını beyan eden kişiye karşı sağlam durumda olmak lazımdır. Mirasçılıktan çıkarılma nedenleri, miras bırakanı öldürmeye tam teşebbüs etmek, onu dövmek, hakaret etmek gibi hallerdir. Bir de aile görevlerini yerine getirmemek unsuru var. Bunlar, kumarbaz olmak, nafaka yükümlülüğünü yerine getirmemek, uyuşturucu madde kullanmak... Bunlar da mirastan çıkarılma sebepleridir. Mirastan çıkarılmak için miras bırakanın bunları affetmesi yani bu suç nedeniyle affetmesi mirasçılıktan çıkarılmaya engel bir durum değildir. Buna rağmen zaman aşımına da uğramış olsa mirasçılıktan yine çıkarılır. Mirasçılıktan çıkarılma nedenini öğrendikten sonra bir yıl içinde asliye hukuk mahkemesine dava açılarak bunun iptali istenebilir. İyi niyetler için burada zaman aşımı süresi on yıl, kötü niyetler için zaman aşımı süresi daha uzundur ve 20 yıl olarak tespit edilmiştir.

Bir kişi hakkındaki icra takibinin yapılması mirastan çıkarılma nedeni olamıyor. Vatandaşlıktan çıkarılmış kişiye de mirastan çıkarılma kuralları uygulanamıyor. Mirastan çıkarılmanın davası, iptali davası, miras bırakanın yerleşim yerinin bulunduğu mahaldeki Asliye Hukuk Mahkemesi... Örnek vermek gerekirse birkaç tane... Miras bırakana kasten çarparak çocuğunun gebermedi gitti, demesi bir mirasçılıktan çıkarılma sebebidir. Eğer mirasçı herhangi suç unsuru ve mirastan çıkarılma nedenlerini kendisi affediyorsa bu durumda şeye lüzum yoktur, affettiği olaylar mirastan çıkarılmaya neden olamıyor. Boşanma hükmü olmadan kadının bir başkasıyla gayri ahlaki münasebetleri mirastan çıkarılma nedenidir. Babanın uzun yıllar aranıp sorulmaması, 10 yıl gibi bir süre bakım evinde kaldığı halde çocukları tarafından ziyaret edilip görüşülmemesi hali de mirastan çıkarılma nedenidir. Babanın, annenin arada bir ziyaret edilmesi, ziyaretine gelinip-gidilmesi halindeki olayı Yargıtay mirastan ıskat değil de tasarruf edilebilir miktarın kullanılmasına, mahfuz sisteminin ise geçerliliğine karar vermiştir. Bu konularla ilgili bir sorularınız varsa cevaben ben vereyim...

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TURGUT ÖZ: Evet şöyle yapalım o zaman: Her konuşma bittikten sonra ona ilişkin soruları alsak daha iyi olacak. Çünkü toplu olunca ilişki kopar.

Sayın konuşmacıya miras hukuku sistemimiz hakkında verdiği özet bilgi için çok teşekkür ediyoruz. Bunlarla ilgili efendim aklınıza gelen herhangi bir soru, anlatılan veya anlatılmamış miras problemiyle ilgili varsa, onları alalım.

NİHAT İNAL: Mirasın dışında da olabilir, medeni hukuk dalında olabilir...

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TURGUT ÖZ: Öyle olsa daha iyi olur her konuşmacı için, sonra kopabilir çünkü o konuyla ilgili.

Buyurun. Bir dakika mikrofon verelim kayda geçmesi için.

SORU: Teşekkür ederim. Benim Nihat Bey'e iki tane -belki hukuki açıdan anlamsız gibi görünecek ama- sorum var. Birincisi şu: Ölüme bağlı tasarruflarda geçerli miras hukukuna aykırı birtakım tasarruflar veya hükümler varsa ne olur? Yani adam ölmüş, ölüme bağlı vasiyetname bırakmış, vasiyetname iki çocuğu var, birisine malının yarısını bırakmış, geri kalanını da bilmem ne derneğine bağışlamış, ikinci çocuğa başka bir şey yok...

İkinci sorum da; aile anayasasında aile toplanmış işletmeyle aralarındaki ilişkiyi, kendi işletmeleriyle aralarındaki ilişkiyi düzenleyen bir anayasa hazırlamışlar. Yani aile anayasası diye adlandırıldığı için öyle söylüyorum. Fakat çocuklardan birisi beş sene sonra, üç sene sonra bu aile anayasasının öngördüğü bazı hükümlere uymamış. Şimdi bu bir mirastan ıskat sebebi olabilir mi, yani sizin saydığınız hükümlere göre herhalde olmaz belki ama bir sormak ihtiyacını duydum.

Teşekkür ederim.

NİHAT İNAL: Şimdi birinci soru neydi?

SORU: Birinci soru ölüme bağlı tasarruflarda miras...

NİHAT İNAL: Şimdi demin de bahsettik, miras bırakandan eşit olarak pay alırlar. Şimdi kardeşin birisine az pay verip, diğerine çok pay vermek olmaz. Bu sefer mirastan faydalanmayan kişi bir iptal davası açar. İptal davasını sadece tatbikatta tenkis davası olarak açıyorlar, bu hakların kaybolmasına neden oluyor. Bu davayı birlikte tedritli anlamda açmak lazım. Diyecek ki efendim, benim mirasımdan az pay verilmiştir, bu vasiyetname hukuk kurallarına aykırıdır, bunun iptalini istiyorum. Ha, bu iptal mümkün olmadığı takdirde benim miras hakkımın, mahfuz hakkımın saklı tutulmasını istiyorum diye açacak. Ve bu takdirde de mirastan ıskat sebepleri yoksa haliyle tasarruf edilebilir, çocuğun tasarruf edebilir kısmına dokunamayacaktır.

Diğer soru neydi Hocam?

SORU: Diğer soru, aile anayasasında hükümler var…

NİHAT İNAL: Evet, şimdi bu medeni hukukumuz genel bir hukuk kuralları manzumesi teşkil eder. Aile şirketleriyle, aile vakıflarıyla ilgili ayrı bir düzenleme yoktur aynı kurallara tabidir. Burada başımdan geçmiş bir olayı anlatayım. Böyle zengin bir aile şirketi var, ben kendim onun davasına da baktım. Adam gelmiş fakirlikten kırsal bir kesimden zengin olmuş, küçük bir atölyedeyken yurt dışına ihraç eder hallere gelmiş. Bu çocuğa bol harçlık vermesine rağmen çocuk aşırı derecede sarfiyatta

bulunuyor. Hatta babasının çeklerini çalmıştı. Bu çekleri çalması nedeniyle biz bunun tespitini yaptıralım dedik mahkemesine dava açtık. Hâkim dedi arkadaş bak burada suç unsuru var ben bunu savcılığa bildirmek mecburiyetindeyim. Annesi babası dedi ki oğluma bir şey olmasın, torunlarımız, ailemiz lekelenmesin... Sonuçta biz bunu noterden düzenleme şeklinde bir mirastan ıskat şekilde yaptık. Yani bunlar da sonuç itibariyle aynı kurallara tabi... Yani değişik bir pozisyon yok. Eğer diyelim adam öldürdüyse veya babasına karşı suç işlemeyi gerektiren rüşvet aldıysa, yüz kızartıcı bir suç işlediyse, efendim eroin, esrar kullandıysa bunlar rahat bir şekilde mirastan ıskat edilebilir. Yani o arada değişen bir şey yoktur.

SORU: Teşekkür ederim.

NİHAT İNAL: Ben teşekkür ederim.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TURGUT ÖZ: Peki, şöyle kural takip edelim: Her konuşmacı bittikten sonra sorularımızı soralım ama daha önceki konuşmacının konusuna ilişkin soru sormak da serbest, yasak değil. Dolayısıyla, o sırada bir sonraki sırada aklımıza daha önceki konuya ilişkin bir şey gelirse öyle geçti artık diye bir şey yok, her zaman sorabilirsiniz, öyle diyelim...

NİHAT İNAL: Yani ben zaten konunun daha çok başlarındayım.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TURGUT ÖZ: Zaten sizin genel bu ele aldığınız konu bitecek gibi değil, miras hukuku malum, en iyi siz biliyorsunuz. Yani bir senelik bir ders konusu ve bütün boyutlarıyla günlerce sürebilir.

NİHAT İNAL: Kısa kısa hoşunuza gidecek şeyleri hazırladım.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TURGUT ÖZ: Onun için çok ilginç sorular gelebilir de...

Şimdi Sayın Suat Ballar'a söz vermeden önce bir noktayı belirtmek istiyorum. Çünkü aramızda hukukçu olmayanlar da var büyük çoğunlukta... Sayın Suat Ballar, hani öyle denir, yaşayan Türk hukukunda vakıflar konusunda en büyük uzman, kesinlikle öyle, en iyi bu konuyu bilen bir kişidir, bu açıdan bizim için büyük bir şans burada olması... En çok eseri olan kişidir. Özellikle vakıflar hukukunda araştırma yapanlar da pek kalmadı, eski nesil daha çok yapar idi. Bu bakımdan da bize katıldığı için özellikle teşekkür ediyoruz. Bu bağlamda ana konumuzla ilgili açıklamalar yapacak.

Buyurun lütfen.

SUAT BALLAR: Teşekkür ederim Sayın Öz, Sayın İnal, sayın dinleyiciler, öncelikle İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü Sayın Prof. Dr.

Tamer Koçel hocamıza teşekkür ediyor; sizleri sevgi ve saygılarımla selamlıyorum. Aile vakıfları ve iktisadi işletmeleri konusunda sunum yapmak benim için büyük bir zevk ve onur olacaktır.

Değerli dinleyiciler, Türk Kanunu Medenisi'nin kabul edildiği 1926 yılından önce Osmanlı İmparatorluğu döneminde aile vakıflarına benzer vakıflar zürrî vakıflar ya da evlada vakıflar olarak adlandırılmaktaydı. Zürrî vakıflar, vakfedenin tahsis ettiği malvarlığından elde edilen gelirlerden hayra yönelik harcamalar yapıldıktan sonra kalan net gelirin (galle fazlası) aile bireylerine düzenli bir gelir olarak ödenmesini öngören bir vakıf türüydü. Zürrî vakıf vakfiyesinde yer alan koşullara göre vakfın evlatları galle fazlasından yararlanma olanağına sahip oluyorlardı.



Eski vakıflar hukukunun büyük bilgini Temyiz Mahkemesi eski reislerinden Ömer Hilmi Efendi'nin öngörülen düzenleme koşulunu *"Gelir fazlası vakfedenin çocuklarına ve çocuklarının çocuklarına şart kılınan vakfın gelirine, vakfedenin ilk kuşakta ve ikinci kuşakta bulunan çocukları yararlanırlarken, vakfedenin üçüncü kuşakta dahi çocukları olursa, onlar dahi vakfın gelirlerine ilk ve ikinci kuşaktaki çocuklar gibi yararlanırlar";* Ali Himmet Berki'nin ise *"Çocuklar sözcüğü üç kez belirtildikte koşul sadece üç kuşağı değil, tüm kuşakları kapsar"* şeklinde yorumladığını görmekteyiz.

Zürrî vakıfların vakfiyelerinde öngörülen hayrî hizmetlere örnek olarak eğitim ve öğretime yönelik okullar yapımı; hayır kurumlarının yapım, bakım ve onarımı; yoksul kimseler için aşevi, huzurevi, hastane ve sebiller yapımı; kamuya yönelik yol, köprü, kuyu, kabristan, konukevi ve benzeri sosyal tesisler yapımı, onarım ve bakımı bulunmaktadır.

Zürrî vakıflara örnek olarak gösterebileceğimiz Molva Kazasında Uzun Hacı Hüseyin Bini İbrahim Vakfı'nın 23 Şevval 1262 tarihli vakfiyesinde yer alan ve hayra yönelik hizmetler için harcanacak vakıf gelirlerinden sonra *" ... vakfın gelirinden her ne kalırsa ilk önce hayatta olduğum sürece kendi canıma; ölümümden sonra ancak söz konusu vakfın görevli yöneticisinin kararıyla çocuklarıma ve çocuklarının çocuklarının çocuklarına soydan soya ve dönemden döneme olmak üzere gelir artanı çocukların ve çocuklarının çocuklarının çocukları arasında eşit olarak dağıtılsın ve bölünsün"* şartı öngörülmüştür.

İsviçre Medeni Hukuku'nda *"bir malın ya da bir hakkın devir edilmemek üzere bir aileye tahsisi ve aile bireyleri arasında bölüşülmesine ilişkin bir düzenleme"* anlamındaki *"Aile fideikomisi"* bir vakfın aile vakfı olması, onu, sicile tescilden ve denetlemeden bağışık kılmaktaydı. 903 sayılı yasa ile yapılan değişiklikten önce, bu hüküm yasaya alınmadığından dolayı aile vakıfları tescile bağlı olmuşlar, yalnız denetlemeden bağışık tutulmuşlardı (TMK 80/I). Değişiklikten sonra, TMK.80/I hükmü de yasadan çıkarıldığından, aile vakıfları bundan böyle hem tescile ve hem de denetlemeye bağlı bulunmaktadırlar. Yürürlükten kalkan Türk Kanunu Medenisi'nin 322/I. maddesindeki *"Aile efradının talim ve terbiyesine, teçhiz veya muavenetine ve bunlara mümasil gayelere muktezi masarifin tediyesi için; eşhas veya miras hukukuna dair olan hükümlere tevfikan aile vakıfları tesis edilebilir."* Hükmüne, İsviçre'de olduğu gibi, hukukumuzda da, infak (geçim sağlama) ve iaşe (besleme) vakıflarının yasaklanması bakımından, gereksinme olduğu ileri sürülebilir.

4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu'nun "Aile Vakfı" başlıklı 372. maddesinin birinci fıkrası *"aile bireylerinin eğitim ve öğrenimleri, donanım ve desteklenmeleri ve bunlara benzer amaçların gerektirdiği harcamaların yapılması için kişiler hukuku ve miras hukuku hükümleri uyarınca aile vakfı kurulabilir."* Aynı maddenin ikinci fıkrası da *"Bir malın veya hakkın başkalarına geçmemek üzere aynı soydan gelenlere kuşaktan kuşağa kalacak şekilde özgülenmesi yasaktır. Böyle bir özgülenme, vakıf kurma yoluyla da yapılamaz."* hükmünü içermektedir.

Türk Medeni Kanunu'nun 101 ve izleyen maddelerine göre vakfedenler kendi iradeleri doğrultusunda yasalara, ahlaka ve kamu düzenine aykırı olmayan herhangi bir amaçla vakıf kurabilirlerken, aile vakıflarında amaç sadece, bir aileye mensup olanların yetiştirilmeleri ve eğitimleri, iş hayatında gerekli araç ve gereçlere sahip olmaları ve yardıma gereksindikleri takdirde yardım görmeleri ile evleneceklere çeyiz sağlanması olmaktadır.

TMK'nın 372. maddesinin ikinci fıkrasında yer alan hüküm ise vakıf mal varlığı gelirlerinin aile bireyleri arasında, soydan soya, dönemden döneme ve kuşaktan kuşağa olarak düzen anlamını taşıyan hükmü doğrultusunda dağıtılmasını ve bölüşülmesini öngören zürrî vakıfların geçerli olamayacağına ilişkin bulunmaktadır. Federal Mahkeme aldığı bir kararla *"Vakıftan yararlanan aile bireylerine düzenli gelirler sağlayan vakıflar geçerli değildir. Hukuka aykırı olup tüzel kişilik kazanamazlar."* görüşünü benimsemiştir. Yargıtay'ın kökleşmiş kararlarına göre de *"Aile vakfıyla, aile bireylerine gelir sağlanması söz konusu olamaz."*

Sayın dinleyiciler, aile vakfının oluşabilmesi için başlıca iki koşulun yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunlardan birincisi asıl koşul olup aile bireylerinin yararlanabileceği bir malın özgülenmesi, ikincisi ise biçime ilişkindir. Aile vakfından ancak aile bireylerinin yararlanma olanağı bulunmaktadır. Buna göre vakfeden, tüm kan ve sihri hısımları, evlatlığı ve gelecek kuşaklar aile bireyleri ile karı-kocalar olarak aile bireyleri kabul edilmektedir. Aile bireyi sayılmayan kişilerin vakıftan yararlanmaları olanağı bulunmamaktadır. Vakfeden, aile bireylerinden istediğini ve ne oranda yararlanacağını saptamak yetkisine sahiptir. Vakfedenin, vakıftan hem aile bireylerinin ve hem de toplumun yararlanmasını öngörmesi halinde kurulan vakıf aile vakfı olamamakta ve karma vakıf olarak adlandırılmaktadır.

Bir aile vakfında karşılananlar genelde bireylerin gereksinimleri, eğitim ve öğrenimleri; donanımı; evleneceklere yardım, cihaz sağlanması; meslek ve sanat öğrenimine ilişkin giderlerin karşılanması; hastalara ve öksüzlere yardım; görgülerinin artması için düzenlenen geziler, toplantılar, aile mezarlığı ya da aile kütüphanesinin kurulması ve benzerleridir. Aslında aile vakıflarının diğer önemli bir görevi, ailenin güçlü bir kurum olarak devamını sağlamaya yönelik olması ve resmi senedinin aşağıda gösterilen etkinlikleri içermesi düşünülmelidir.

- Çocuk eğitimi ve aile hakkında seminerler, konferanslar, paneller, düzenlemek
- Aynı amaçla hizmet veren yerli ve yabancı kurum ve kuruluşlarla ortak çalışmalar yapmak
- Aileden sorumlu Devlet Bakanlığıyla koordineli hareket etmek
- Çocukları yuvalara, kreş ve özel okullara göndermek
- Öğrencilerin derslerini takviye edecek kurslar düzenlemek
- Muhtaç bireylere ekonomik destek ve çocuklara burs vermek

- Eğitim ve psikolojik danışmanlık hizmetleri vermek
- Eğitim amaçlı yurt içi ve yurt dışı geziler düzenlemek
- Kamp programları yapmak

Aile vakfından yararlanacak olan kimsenin hakkı, kişisel bir hak olup devir ve ferağ edilemeyeceği gibi rehin de edilemez. Bu hakkına dayanarak, vakıftan yararlanan kimse, vakfın iyi bir biçimde senet hükümlerine ve özellikle koşullarına göre yönetilmesini isteyebilir. Bu konularla ilgili olarak yararlananların Vakıflar Genel Müdürlüğü'ne şikâyette bulunmaları mümkündür.

Sayın Başkan, Sayın dinleyiciler, Türkiye'de aile vakıflarına ilişkin yasal düzenlemeler ve yaşam koşulları ile İnsan Hakları Evrensel Bildirisi ve Anayasa hükümlerinin insanlarımızı özendirdiğini söylemek olanağına sahip bulunmamaktayız. Anayasamızın *"Aile Türk toplumunun temelidir"* hükmü doğrultusunda önemli adımlar atılamamış ve hatta eskiye göre gerileme olmuştur. Aile vakıfları da böylesine bir ortamda yaşama çabasına girmişler ve yenilerinin kurulması da ekonomik sıkıntılarla bunalan aileler için hayal olmuştur.

Ailenin eğitim ve birliğinin korunmasında en önemli araç durumunda bulunan aile vakıflarının kişilik ve niteliklerinde yeni bir anlayışa gerek olduğu kuşkusuzdur. Öncelikle yıllardır varlık ve niteliklerini sürdüren "zürrî vakıflar"ın özellik ve hukuksal yapılarını tekrar gözden geçirmek gerektiği kanısındayım. Yapılacak araştırma ve incelemelerde, aile bireylerinin zorunlu gereksinimlerinin karşılanması yanında ayrıca istekleri doğrultusunda harcayabilecekleri bir gelire sahip olmalarının doğalarına ve bencilliklerine uygun düşeceği sonucu elde edilecektir.

Bu doğrultuda, aile vakıflarının geliştirilmesi ve çağdaş gereksinimlere göre hizmet edebilmelerine olanak vermek üzere Vakıflar Genel Müdürlüğü ile Aile ve Sosyal Araştırmalar Kurumu Başkanlığı'nın ortak kararlarıyla yeni yasal düzenleme taslaklarının hazırlanması; daha sonra aile kurumları temsilcileri, uygulamacılar ve yargıçlar ile öğretim üyelerinin değerlendirilmesi yararlı olacaktır.

Öngörülecek yasalarla,

- Aile bireylerinin ölümleri halinde bırakacakları mirasın belirli bir oranının, kurulmuş ise, aile vakfı malvarlığına özgülenmesi; özgülenen payın veraset ve intikal vergisinden bağışık tutulması
- Aile bireylerinin özgüleyecekleri taşınır ve taşınmaz mallar ile vakıf amaç ve hizmet konularına harcanan giderlerin her türlü vergiden bağışık tutulması
- Vakıftan ayrılmak isteyen aile bireylerine, ancak kendi aile vakıflarını kurmaları halinde yararlanma haklarının kurulacak vakfa transfer hakkının tanınması
- Aile vakıflarının Mahkemeler ve Vakıflar Genel Müdürlüğü nezdinde tescilleri ile birlikte Aile ve Sosyal Araştırmalar Kurumu Başkanlığı ve ailenin nüfus kütüğüne de şerh edilmesi
- Aile vakıflarının soya bağlılık esası üzerine birleşebilmeleri olanağının sağlanması

yarar sağlayacaktır.

Aile vakıflarının resmi senetlerinde yer alması gereken çağın gereksinimleri olarak,

- Ailenin her bireyinin sorumluluğu göz önünde tutularak ailenin eğitim ve korunmasına ilişkin görev ve yetkilerinin ayrı ayrı belirtilmesi
- Ailenin siyasal bütünlüğünü sağlayacak biçimde aile ve bireylerinin dışarıdan gelebilecek her türlü saldırılara ve engellemelere karşı korunabilmeleri ile güvenliklerine ilişkin önlemlerin konulması
- Aile yapısında ekonomik ögenin ağırlığını öngören hükümler ile gelir artışlarını sağlayacak önlemleri içeren yöntemlere yer verilmesi
- Ailenin sosyal bütünlüğünü sağlayacak biçimde sağlık, eğitim, dayanışma ve yardımlaşmayı öngören hükümlerin konulması
- Ailenin ekonomik bütünlüğünü sağlayacak biçimde bireylerin geçinme, barınma ve yaşamlarını sürdürmeleri için gerekli hükümlerin konulması
- Aile ve bireylerinin yaşadığı çevre sorunlarını çözümleyici ve iyileştirici önlemlere ilişkin destek olma ve yardım etme hükümlerinin konulması
- Aile ve nüfus planlamasına ilişkin yol gösterici, uyarıcı ve özendirici hükümlerin konulması
- Evlilik birliği ve saygınlığı ile aile birliğinin korunması ve sürdürülmesi hükmünün konulması
- Aile bireylerinin görgülü, terbiyeli, uygar, çevreci ve kurallara bağlı biçimde yetiştirilmelerini öngören ilkelerin konulması
- Aile bireyleri arasındaki bazı anlaşmazlıkların öncelikle aile vakfı içerisinde çözümlenmesi gerektiği ilkesi ve alınacak kararlara uyulması zorunluluğunun konulması

düşünülmelidir.

Aile vakıflarının iktisadi işletmeleri hakkında da özet bilgi sunmak isterim. Türk Medeni Kanunu hükümlerine göre kurulan tüm vakıflar gibi aile vakıflarının da aynı hukuki düzenlemeler içinde iktisadi işletme kurmaları mümkündür Aile vakfı iktisadi işletmeleri gelir getirme amacıyla kurulabileceği gibi sosyal bir amacın gerçekleştirilmesi için de kurulabilir.

Türk Ticaret Kanunu *"...gayesine varmak için ticarî bir işletme işleten dernekler ... tacir sayılırlar. ... umumî menfaate hadim cemiyetler, bir ticarî işletmeyi ister doğrudan doğruya ... işletsinler kendileri tacir sayılmazlar."* hükmü gereği,

- İktisadî işletmeleri nedeniyle tacir sayılan vakıflar adlarını, iktisadî işletme ile birlikte, ticarî unvan olarak kullanmak durumundadırlar.
- Tacir sayılan vakıflar iktisadî işletmelerini ticaret siciline kaydettirmek zorundadırlar.
- İktisadî işletmeye sahip vakıfların yönetim kurulu üyelerinin, işletmenin etkinliklerinde basiretli bir iş adamı gibi hareket etmeleri gereklidir. Vakıf yöneticileri, objektif özen ölçülerine bağlı olup bu özeni göstermemelerinden bir zarar doğmuşsa bundan sorumlu bulunmaktadırlar.
- Ticaret sicilinin tutulmasından maksat, iktisadî işletmelerin durumundan üçüncü kişileri bilgilendirmek ve böylece iktisadî işletmeyle hukuksal işlemlere girişecek kimseleri aydınlatmaktır.

Kurumlar Vergisi Kanunu hükümlerinden, aile vakfının vergi yükümlüsü olmadığı, sadece vakfın iktisadi işletmesinin kurumlar vergisine bağlı bulunduğu anlaşılmaktadır.

Aile vakıfları iktisadi işletmelerinin denetimine gelince... TMK hükümlerine göre kurulmuş Vakıflar hakkında tüzükte *"İşletmelere sahip olan vakıflarda, ayrıca bu işletmelerin bilançolar ile kâr ve zarar hesapları ve bunların sınaî, iktisadî ve ticari esas ve icaplara uygun tarzda idare edilip edilmedikleri; verimli ve rasyonel bir şekilde işletilip işletilmedikleri incelenir. İşletmelerin verimleri benzeri müesseselere göre düşük ise veya zarar etmişse bunların sebepleri araştırılarak belirtilir"* hükmü vakıfların iktisadî işletmeleri hakkında sadece denetime ilişkin özelliği bulunan hükümler niteliğindedir. Bu hükme ek olarak Vakıflar Kanunu'nun 26. maddesinde yer alan *"Vakıflar; amacını gerçekleştirmeye yardımcı olmak ve vakfa gelir temin etmek amacıyla, Genel Müdürlüğe bilgi vermek şartıyla iktisadi işletme ve şirket kurabilir, kurulmuş şirketlere ortak olabilirler. Şirketler dâhil iktisadi işletmelerden elde edilen gelirler vakfın amacından başka bir amaca tahsis edilemez. Kurucuların çoğunluğu yabancı uyruklu olan vakıfların kurduğu yahut paylarının yarıdan fazlasına bu nevi vakıfların sahip olduğu şirketlerin mal edinmeleri hakkında aynı vakıfların mal edinmelerini düzenleyen hükümler uygulanır"* hükmünü gözetmek zorunluluğu bulunmaktadır.

Sayın Başkan, değerli dinleyiciler, sizlere aile vakıfları ve iktisadi işletmeleri hakkında özet bilgiler sundum ve umarım fazla zamanınızı almadım. Aile vakıfları ve iktisadi işletmeleri konusunda daha geniş bilgileri bugün bizlere sunulan çok değerli kitapta bulmanız mümkün olacaktır.

Teşekkür ediyorum.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TURGUT ÖZ: Soruları alalım lütfen.

Buyurun, sizden başlayalım buyurun.

SORU: Sayın Ballar, çok teşekkürler, çok aydınlatıcı bir konuşma oldu bizim için, yani benim için, herkes için konuşmuyorum tabii...

Yanlış anlamadıysam aile mal varlıklarının bir kısmını bir vakfa devredip, o vakıftan ileriye yönelik olarak belli anlamlarda birtakım gelir beklentisi içinde olabiliyor. Fakat bu çok sıkıntılı bir beklenti galiba, sadece ailenin bireylerinin eğitimleri ve buna benzer şeylerle ilgili mi? Yani buradaki tarif sadece bu şekilde mi kalıyor? Ailenin tek beklentisi diyelim ki dar çerçevede aile bireylerinin eğitimi gibi bir şey olabilir, böyle mi? Yani bunun ötesinde herhangi bir beklenti söz konusu olabilir mi?

SUAT BALLAR: Aile vakıflarında aile bireylerinin düzenli bir gelir elde etmeler söz konusu olmayıp sadece sağlık, eğitim, kültürel ve soysal gereksinimlerinin karşılanması öncelikli olup ayrıca topluma katkıda bulunacak hayrî yardımların da aile vakıfları statüsünde yer almaları mümkün bulunmaktadır.

SORU: Yani ailenin dışında, ailenin menfaati olmayan, fakat bir hayır kuruluşu olarak...

SUAT BALLAR: Belirttiğim üzere aile bireylerinin yararlanması, çocukların eğitimi, kızların çeyizinin hazırlanması, hastalıklarında, gerekli tedavi masraflarının üstlenilmesi gibi temel amaçlar dışında çevrenin yararına olabilecek konulara da aile vakfı resmi senetlerinde yer verilebilmektedir.

SORU: Yani pratik olarak söylersek, bütün çocukların kolej, üniversite eğitimleri ve ailenin sağlık sigortası gibi bir şey söylersek mesela yani böyle bir kapsamda olabilir. Bu dar çerçevenin çok da fazla dışına çıkamıyoruz galiba...

SUAT BALLAR: Genelde vakıfların amaçları, yasalara, ahlaka ve kamu düzenine aykırı olmamak ve kamunun yararına olmak üzere vakfedenin iradesine göre tespit edilebilmektedir. Örneğin üniversiteler kurmak, eğitim kurumları kurmak, hastaneler kurmak gibi... Aile vakıflarında belirttiğim bu amaçların da yer alması mümkün bulunmakla birlikte aile vakıflarının özgünlüğünü, aile bireylerine düzenli bir gelir sağlanması dışında özellik ve öncelikle bireylerin gereksinimlerinin karşılanması oluşturur.

SORU: Anlıyorum, bu sorumun cevabını net aldım. Şimdi ikinci sorum; iktisadî bir kuruluş olarak vakfı düşündüğümüz vakit, örneğin bir ailenin bir şirkette yüzde 50 iştiraki var diyelim. Bu hisselerin bir kısmını bir vakıf üzerine geçirip, vakfın bu hisselerden dolayı elde edeceği menfaati de ailenin biraz önce konuştuğumuz gibi sağlık ve eğitim işlerinde kullanması imkânı doğuyor ve vakıf bu şirketin de hissedarı oluyor. Bu hususta bir problem yok. Fakat bu hisseler üzerinde vakfın herhangi bir şekilde kontrolü imkânı hâlâ ailede kalıyor mu? Yani diyelim ki yüzde 50 ortaklığı var bu ailenin... Yüzde 10 hissesini bu vakfın üzerine geçirdi, yüzde 40 hâlâ ailenin kontrolünde... Bu yüzde 10 hissenin de şirketin idaresinde ailenin geri kalan yüzde 40'ı doğrultusunda oy kullanması imkânı sağlanabiliyor mu?

SUAT BALLAR: Genelde aile vakıfları da dâhil tüm vakıflarda mal varlığı olarak şirketlerin hisse senetleri vakfedenler tarafından kurulan vakfa malvarlığı olarak tahsis edilmektedir. Vakıflar ticari kurumlar olmamakla birlikte bu suretle şirketlere hissedar olmaları nedeniyle vakfın menfaatlerini korumak zorundadırlar. Vakfın şirketteki hissesinin oranı ne olursa olsun şirket genel kurullarında hissesi oranında vakfın yararlarını gözetmek zorunluluğu bulunmaktadır.

Örnek olarak diyelim ki vakıf şirketin yüzde 51 hissesine sahipse o zaman vakfı şirket genel kurullarında temsil edecek kişi, vakıf yönetim kurulunun aldığı karar doğrultusunda şirket yönetiminin oluşturulması, esas sözleşme değişikliğinin yapılması, kârın dağıtılıp dağıtılmaması gibi konularda oy kullanacak ve bu suretle vakıf şirkette egemen olacaktır. Vakfın hisselerinin yüzde 51'den az olması halinde ise yine vakıf yönetim kurulunun kararları doğrultusunda şirket esas sözleşmesi ile yasa hükümleri gereği basiretli bir tacir sıfatıyla vakıf temsilcisi hareket edecektir.

Sayın dinleyicinin sorusuna gelince, vakfedenin vakfa malvarlığı olarak tahsis ettiği şirket hisseleri ile vakfedenin hiçbir şekilde hukuki bir bağlılığı kalmamaktadır. Vakıf, yüzde 10 şirket hissesi oy hakkını, vakıf yararına ise diğer yüzde 40 hisse sahipleri lehine kullanacağı gibi vakıf yararı söz konusu değil ise vakfedenlerde kalan yüzde 40 hisse lehine oy kullanması mümkün olamayacaktır. Diğer bir ifadeyle vakfedenin vakfa malvarlığı olarak tahsis ettiği yüzde 10 hisse üzerinde herhangi bir şekilde kontrol hakkı söz konusu bulunmamaktadır.

SORU: Anlıyorum... Yani o zaman diyorsunuz ki yanlış anlamadıysam, bu yüzde 50 hissenin yüzde 10'unu bir vakfa verdiğimiz takdirde, o zaman bütün bu şirket üzerinde ilave bir kontrol mekanizmasını da zorlamış olacak. Çok teşekkür ederim.

SUAT BALLAR: Teşekkür ederim.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TURGUT ÖZ: Buyurun.

PROF. DR. TAMER KOÇEL: Teşekkür ederim. Tamer Koçel...

Sayın Ballar'a çok teşekkür ediyorum, hakikaten ufuk açıcı oldu... Beyefendinin sorusunun devamı olarak benim de iki küçük sorum var.

Birincisi şu: Aile şirketlerinin dağılmasının muhtelif nedenleri var. Bunlardan bir tanesi olarak da hissedarlığın çocuklar veya daha sonra gelen mirasçılar arasında dağılması nedeniyle karar mekanizmasındaki karışıklıklar dolayısıyla işletmenin dağılmasına kadar olan bir gidiş gösteriliyor. Şirketinin dağılmasını istemeyen bir iş adamı mal varlığının tümünü kurduğu bir vakfa devrediyor. Ve vakıf yönetim kurulu o şirketi, daha sonra o mal varlığını yönetiyor. Şimdi bir defa mirasçılar için bu durum bir mahfuz hak ihlali doğurur mu? Bilmiyorum soru anlamlı mı?

İkincisi, bir ufak sorum daha var. Dediniz ki vakıf iktisadî işletmelerinin -eğer yanlış anlamadımsa- tüzel kişiliği yoktur, vakfa bağlı olarak çalışır. Bu şu anlama mı geliyor: Vakfa bağlı bir anonim şirket şeklinde bir iktisadi işletme kurulamaz mı?

SUAT BALLAR: Sayın Koçel'in önce ikinci sorusuna cevap vermek istiyorum.

Vakıf iktisadî işletmeleri, amaçları doğrultusunda vakfın bir amacının uygulanması için ya da vakfa gelir sağlanması maksadıyla kurulan vakıf içi ticari bir birim olup tüzel kişilikleri yoktur. Vakıf iktisadî işletmesinin tüm sermayesi vakıf tarafından tahsis edilmiş olup başkaca bir ortağı da bulunmamaktadır. Ticaret siciline önce vakıf adı daha sonra iktisadi işletmenin iştigal konusu belirtilmek suretiyle tescil ediliyorlar. Örneğin TED İstanbul Koleji Vakfı Özel Öğretim Kurumları İktisadi İşletmesi gibi...

Vakfa bağlı anonim şirket şeklinde bir iktisadi işletmenin kurulup kurulamayacağı hususu öncelikle bir yasa sorunudur. Bilindiği üzere bir anonim şirketin kurulabilmesi için en az beş ortağın bulunması şart görülmüştür. Böyle bir anonim şirket kuruluşu için vakıf dışında gerçek ya da tüzel kişi olarak dört ortağa ihtiyaç olacaktır. Böyle bir anonim şirketin sermayesinin yüzde 99,9'u vakfa ait olsa bile geri kalan yüzde 0,1 hisse dört ortağa ait olacağından vakfa bağlı iktisadî işletme anlamında bir işletme söz konusu olmayacaktır.

Sayın hocamın ilk sorusunu şimdi cevaplandırmak istiyorum. Özellikle çocukları bulunmayan ya da çocukları olsa dahi daha sonra ortaya çıkabilecek menfaat anlaşmazlıkları nedeniyle bir iş adamının

kurduğu şirketin faaliyetini devamını sağlamak ve muhtemel dağılmasını önlemek için tüm ya da büyük bir kısım hisselerini malvarlığı olarak bir vakfa tahsis ettikleri görülmektedir. Örneğin iş adamları Ahmet Elginkan, Hüseyin Ekrem Elginkan ve Hüseyin Cahit Elginkan anneleri ile birlikte yanılmıyorsam 1984 ya da 1985 yılında kurdukları Elginkan Vakfı ile yaklaşık 20 şirketin yönetimi ve ebediyen yaşamasını hedeflemiştir.

Sayın hocamın sorusunda belirttiği üzere, tüm malvarlıklarını kurdukları bir vakfa tahsis eden vakfedenlerin saklı paylı mirasçıları var ve bunlar için her hangi yeterli bir malvarlığı bırakılmamış ise o zaman saklı pay sorunu ortaya çıkmaktadır. Bilindiği üzere Türk Medeni Kanunu hükümlerine göre kişi, mirasının saklı paylar dışında kalan kısmını tasarruf edebilme hakkına sahip olup, altsoy için yasal miras payının yarısını, ana ve babadan her biri için yasal miras payının dörtte birini ve sağ kalan eş için, altsoy ya da ana ve baba zümresiyle birlikte mirasçı olması halinde yasal miras payının tamamını, diğer hallerde yasal miras payının dörtte üçünü tasarruf olanağına sahip bulunmamaktadır. Türk Medeni Kanunu'nun 108. maddesi hükmü uyarınca mirasçıların ölüme bağlı tasarruflara ilişkin hükümleri uyarınca dava hakları saklı tutulmuştur.

Yine somut bir örnek, üç büyük şirketi olan ismini veremeyeceğim büyük bir firma sahibi, şirketlerinin yönetimine ilişkin bir vakıf kurma isteminde bulundu. Ve şirketteki bütün hisselerini ve bu arada 26 adet gayrimenkulünü bu vakfa tahsis etti. Kuruluş aşamasında üç şirketinin tüm hisse senetlerini vakfa malvarlığı olarak tahsis edilmesinden doğabilecek sorunları, vakfın yönetilmesine ilişkin kural ve yöntemleri anlatmama ve ayrıca mirasçısı iki çocuğun saklı payları için ayrıca malvarlığı tahsis edip etmediğini sormama rağmen, hiç bir ayırım yapmadığını ve yapmayacağını belirtti. Kurucu vakfeden şirketlerini yönetir gibi vakfı da aynı anlayışla yönetmesi sonucu Vakıflar Genel Müdürlüğü müfettişlerinin yaptığı incelemelerde şirket kârlarının dağıtılmayıp vakfa intikal ettirilmediği ve şirketlerden şahsen para çekmesi sonucu tahakkuk eden borcu faizi ile birlikte ödemesinin gerektiği tespit edildi.

Bu suretle ortaya çıkan sorunlar üzerine vakıf resmi senedinde değişiklik yapılması talebinde bulunan vakfedene, bunun vakfedenin kuruluş aşamasındaki iradesinin korunması gerektiğine ilişkin yasa hükmü ile Yargıtay kararları gereğince mümkün olamayacağını ifade ettim.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TURGUT ÖZ: Şimdi Sayın Ballar'ın söylediği şeye ben de bir şey ekleyeyim, konuşuldu ama işin püf noktası bu... Tabii O çok daha iyi biliyor ama hukukçu olmayanların dikkatini çekmiyor.

Vakıf, pek çok tüzel kişi gibi bir kişi hukukta... Yani bir işletme filan değil. Dolayısıyla, şu noktayı çok iyi düşünmek lazım: Vakıf bir kere kurulduktan sonra ok yaydan çıktı gibi bir şey oluyor. Sen kendi mal varlığınla kuruyorsun ama kurulduğunda o artık başkasının malı oluyor, başka bir kişi sayılıyor. Kurduğun işletme, şirket gibi olmuyor. Şirket kuruyorsun, hisseleri senin, yine senin bir malın bir çeşit veyahut işte ortak alıyorsun senin malın... Vakıf öyle değil... Hukuk onu bir kişi sayıyor, ayrı bir kişi... Şimdi sen nasıl bir çocuk yapıyorsun diyelim, çocuk doğduktan sonra bir kişi, ya bunu ben yaptım, ya yapmasam ne olacaktı ki, istediğimi yaptırırım ve elinden istediğini alırım, hatta öldürürüm filan diyemiyorsan, hukuk aynı gözle bakıyor vakfa... Bunu yapmasaydı... Ama kuran hukuk bilmiyorsa öyle algılamıyor. Bunu ben kendi emeğimle kazandım, evim, bankadaki param bunları istersem hiç vermezdim, hiç kurmazdım bu vakfı, diyor... Şimdi ben verdim, kurdum, yarın bir de iyilik yaptım diye suçlu mu oldum, ne oluyor, nasıl karışırsınız bana gibi geliyor. Ama belki bu örnekle bakarsanız anlarız. Yani nasıl diyemiyorsan bu çocuğu ben yaptım, ondan sonra istesem hiç yapmazdım, bilmem ne,

dolayısıyla kim ne karışır diyemediği gibi aynı gözle bakıyor. Çünkü o da kişi, bu da kişi, bu gerçek kişi, bu tüzel kişi... Suat Bey'in söylemek istediği, vakıf kurarken ve çok dikkatli olmak lazım... Katiyen kendine şirket kuruyor filan gibi zannetmemek lazım... Dolayısıyla gerçekten bir şeyi ifade etme, elinden çıkarma düşüncesi yoksa bir yerde, vakıf kurmamak lazım.

SUAT BALLAR: Sayın Öz'e teşekkür ederim.

Eski vakıfların kuruluşunda vakfedenin "kurbet kastı" önde gelen saygın bir anlayıştı ve vakfedenin Allah'a yakın olmaya ilişkin düşüncesiydi. Ondan sonra hem ülkeye bir takım hayırlı eserler vermek, cami inşa etmek, yollar yaptırmak, yoksullar için aşevleri kurmak ve aynı zamanda çocuklarına düzenli bir gelir tahsis etmek amacı da bu saygın anlayışının yanında yer alıyordu. Bugünkü vakıf kurmalarda kurbet kastı diye bir şey yok. Hiç kimse Allah'a yakın olma gayesiyle bir vakıf kurmuyor. Ama Sayın Öz'ün belirttiği gibi, bir kişi öz varlığından ayırdığı birtakım malı ayrı bir tüzel kişiliğe tahsis ediyor. Kendisi o vakfın yöneticisi olmayabilir, başkaları da olabilir, ama ne olursa olsun artık o vakfı yöneten kendisi dahi olsa, o vakfın mallarını, vakfın amaçlarına göre yönetmek zorunluluğundadır. Hatta Yargıtay'ın da bazı içtihatları var. Vakfın amacı, işleyiş tarzı ve yönetim biçimi kuruluş aşamasında, kurucunun iradesine hiçbir zaman aykırı olamaz ve değiştirilemez haklı sebepler olmadıkça... O bakımdan artık kişinin tahsis ettiği maldan sonra artık o kişinin, o vakıfla ilişkisi olsa olsa adını taşıdığı için ya da yöneticisi olduğu içindir. Yoksa onun dışında vakıf ayrı bir tüzel kişidir ve kendi kurallarına göre, yasalara göre yönetilir.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TURGUT ÖZ: Evet çok teşekkür ediyoruz.
Başka sorusu olan var mı? Buyurun.

MEHMET EMİN ÖZTÜRK: Şimdi aile şirketlerinde derinliğine baktığımızda, ailelerin bir arada tutulması ve jenerasyonlar arası devamı noktasına baktığımızda üç hususun kritik husus olduğunu görüyoruz; hissedarlık, aileler arasındaki hisse paylaşımı, yani kuruluşundan ilerleyen dönemindeki değişimlere göre ve daha sonra da bu hissedarlığın korunması, muhafazası, bir vakıf eliyle yürütülmesi noktası... Ve dünyadaki uygulamalarına baktığımızda Grundfos, bir pompa şirketi, bir mühendis bunu kurmuş, sonradan iki tane vizyoner çocuk yetiştirdiği halde yine hisselerinin önemli bir kısmını vakfa tahsis etmiş ve onun üzerinden de halen ikinci, üçüncü jenerasyonda devam ettiğini görüyoruz. Ama bizde kurucu iki kardeş kurduğunda bir hisse dağılımı yapmışlar aralarında, fakat geçen zaman içerisinde bir hissedar kardeşin işteki performansı düşüyor, diğer kardeşin performansı yükseliyor... Fakat hissedarlık yapısı performansla çok irintili değil. Böyle olunca zaman içerisinde kardeşler arasında hisseyi konuşamıyorlar... Hatta danışman da çağırdıklarında "aile şirketi kurumsallaşsın" dediğinde, aslında o hissedarlık yapısının tekrar dağılımıyla ilgili düşünceler oluyor, onda da bir iyileşme olamıyor. Dolayısıyla kanuni, fiili performansa dayalı veya aile içerisindeki konuşulamayan hususlar noktasında buzdağının altı yine kapalı kalıyor. Hal böyle olunca da, kol kırılır yen içinde kalır noktasına gidebiliyor veya belirli yerlerde de patlama yaşanıyor. Bu noktadaki çözüm, yani hissedarlık yapısının yeniden yapılandırılması veya bunun bir kısmının vakıf eliyle yürütülmesi noktasında, batıda vakıfların herhalde biraz daha bu noktada hukuki mevzuat noktasında daha kullanışlı bir yapıda olduğu görünüyor. Bizdeki mevzuat da biraz bağlıyor gibi. Bu noktalarda bir açılım sağlayıcı neler söyleyebilirsiniz?

Bilmiyorum, tam derdimizi anlatabildik mi?

SUAT BALLAR: Pek anlayamadım, yani vakıfla ilişkisi açısından, yani…

MEHMET EMİN ÖZTÜRK: Şimdi vakıf üniversitelerine bakalım, vakıf üniversitelerinde pratik uygulama başarılı gidiyor, ne oluyor? Bir aile bir vakıf kuruyor, yine o ailenin üyeleri o vakfı yönetiyor. Bir şekilde iktisadi işletmelerle bağlantılı bir yapı oluşuyor, bir şekilde çalışıyor. Yani belki onun çok detayına girmemiz uygun değil ama bir şekilde çalışıyor. Vakıf üniversitelerinde iktisadi bir gayret başarılı bir şekilde götürülüyor. Yani belki orada da sıkıntılar var ama nispeten daha az gibi mi diyebiliriz? Bu açıdan baktığımızda… Yani kurucuları gerçek kişi...

SUAT BALLAR: Vakıf üniversiteleri 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu hükümlerine göre bir ya da birkaç vakıf tarafından kurulan kamu kurumu niteliğindeki kuruluşlardır. Vakıf üniversiteleri vakıf yönetim kurulu tarafından değil üniversitenin mütevelli heyeti tarafından, anılan yasa hükümleri gereğince yönetilmektedir. Vakfın ve üniversitenin ayrı tüzel kişilikleri olup malvarlıkları da ayrıdır. Üniversiteleri, tüzel kişiliği olmayan vakıf iktisadî işletmesi gibi mütalaa etmek imkânı yoktur.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TURGUT ÖZ: Herhalde beyefendi bir işletmenin birden fazla kişinin eline geçtiği takdirde ortaya çıkan problemlerden aslında söz etmek istiyordu, öyle algıladım ben...

MEHMET EMİN ÖZTÜRK: Yani biraz daha kompleks tabii... Şimdi burada şu: İki kişi bundan 20-30 yıl önce veya üç kardeş bir ortaklık, bir hissedarlık yapısıyla bir kuruluşu kuruyorlar. Fakat zaman içerisinde bir kardeş öne geçiyor performansıyla, bilgisiyle ve o kardeşin belki çocukları daha fazla katkıda bulunuyor. Eski hissedarlık yapısı çok kabullenilemiyor ve bu noktada iş biraz daha giriftleşiyor.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TURGUT ÖZ: Onun vakıflarla ilgisi yok.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TURGUT ÖZ: İşletmenin mirasçılar tarafından yönetilmesiyle ilgisi var.

MEHMET EMİN ÖZTÜRK: Teşekkür ederim.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TURGUT ÖZ: Vakıflarla ilgili şu anda var mı başka soru?

Buyurun.

GÜLEN KILIÇKAYA: Gülen Kılıçkaya, öğrenciyim.

Vakıf kurulduktan sonra tüzel kişilik olarak sayılıyor, şirket gibi yönetilemiyor demiştiniz. Bir vakfı kurduktan sonra o vakfı yok etmenin hiçbir yolu yok mu? Kurucusu verdiği parayı geri çekip, hani yönetim kurulu dağılamaz mı?

SUAT BALLAR: Vakıflar ebedi kuruluşlardır. Vakıf resmi senedinde öngörülen amaçlar doğrultusunda sürekli faaliyet göstermeleri yaradılışları gereğidir. Vakıflar, senetlerinde yer alan hükümler gereğince ya da Türk Medeni Kanunu hükümleri gereğince amacın gerçekleşmesinin olanaksız hale geldiği ve değiştirilmesine de olanak bulunmadığı takdirde, kendiliğinden sona ererler ya da yasak amaç güttüğü veya yasak faaliyetlerde bulunduğu takdirde mahkeme kararıyla dağıtılırlar.

Vakfedenin vakfa malvarlığı olarak tahsis ettiği malvarlığını geri alması söz konusu değildir. Zira o malvarlığı artık tahsis edenin değil ayrı bir tüzel kişi olan vakfın malıdır. Vakıfların dağılması halinde, genelde, artan malvarlığı resmi senetlerinde yer alan kuruluşlara devredilmektedir.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TURGUT ÖZ: Onun için çocuk yapmayı işte ok yaydan çıktı örneği diye verdik, tam uyduğu için...

Başka var mı acaba soru sorun vakıfla ilgili? Yok herhalde.

Peki, dediğim gibi önceki konulara ilişkin olarak da tekrar aklınıza gelen şeyleri sorabiliriz. İsterseniz bu benim anlatacağım konuya gelelim. Miras ve çeşitli hukuk sistemlerindeki rolü...

Şimdi bizim bu sempozyum açısından işin önemi şu: Aile işletmesi ekonomik bir birim. Bunun mirasa ilişkin yönü şu: İşletmeyi kuran, yöneten ehil kişi veya kişiler öldüğü zaman hemen miras olayı söz konusu olacak ve yerine geçen kişiler, mesela bir değil birden çok mirasçıysa, aralarındaki anlaşmazlıklar, anlaşmazlık olmasa bile parçalanma, bu aile işletmesine zarar verecek. Veya bir kişi olsa bile, belki işletme sahibi bunu ehil görmüyor, sevmiyor, uygun görmüyor. Bu işletmeyle ilgili, işletme sahibinin, bir vasiyetnameyle arkasından neler olacağını düzenlemesi... Peki, bunu rahatça sınırsız yapabilir mi, dilediği gibi yapabilir mi? İşte burada çeşitli sistemler gündeme geliyor.

Hukukta bir kişinin öldükten sonra mal varlığının kime gideceğini, kimlere paylaştırılacağını düzenleyen vasiyetname dediğimiz işlerin sınırları var mı yok mu? Çoğu hukuk sisteminde var. Buna 'saklı pay' diyoruz. Saklı pay, eski tabirle mahfuz hisse, bir kişinin mirasçılarının bu mirası bırakan, kendi miras bırakan ve muris dediğimiz kişi tarafından bile karışılamayacak, elinden alınamayacak kısımlardır. Roma Hukuku kökenli kıta Avrupa'sı ülkelerinin hemen tümünde bu kurum var, saklı pay denen kurum... Buna karşılık, alternatif ikinci dünyanın büyük hukuk ailesi, özel hukuk da diyebileceğimiz, common law sistemi denilen genelde, işte Anglosakson hukuku ya da İngiliz-Amerikan Hukuku'nda yok böyle bir kurum... Bunun tabii tarihi sebepleri var. Yani Roma hukuku çok başka aralarında temel farklar da var da, bu hukukun temeli Roma İmparatorluğu gibi çok merkezî, büyük bir bürokratik yapıdan geldiği için, orada kural, düzen, disiplin, şekil, form çok önemli... Bu kökeni böyle olan bir hukuk düzeni...

Anglosakson hukuku ise, tarih bilenlerin bileceği gibi Anglosakson kabilelerinden geldiği için, önce kabile örgütlenmesi, sonra feodalite geliyor. Magna Carta'dan beri feodallerle anlaşma yapıyor filan... Orada ise tam tersi, daha çok irade özgürlüğü, irade özerkliği, efendim şekilsizlik, işte yazılı yasalar bile yok biliyorsunuz çoğu common law ülkesinde, böyle medeni kanunu yok, ceza kanunu yok. Sürekli

toplumsal, demokratik kurumlar, jüriler mahkemelerde filan... O hukukun da karakteri bu... Şimdi her biri sistem kendi âleminde yaşardı, bunu da söyleyeyim yakın zamana kadar. Fakat yine bu ekonomi burada işe karışıyor. Globalleşen dünyada, artık global ekonomiler söz konusu olduğu için, bunlar birbirine karışmaya başlıyor. Uluslararası şirketler, uluslararası sözleşmeler hukukun da globalleşmesini yani tek tip olmasını gerektiriyor. Burada çok muazzam, büyük bir sıkıntı çıktı. İki ayrı hukuk ailesinin ne kurumları birbirine uyuyor, ne kavramları uyuyor, ortak bir dünya hukuku nasıl yaratılacak en çok soru bundan çıkıyor. Bu ikisi dışında öyle bir hukuk ailesi de yok, onu da söyleyeyim. Eskiden üçtü, bir de sosyalist hukuk sistemi vardı. Kalmadı, yıkıldı, tamamen değişti, bir o farklıydı...

Bir de dördüncü kayda değer İslam hukuku ailesi var. O da malum ne ekonomik, ne iktisadî, ne siyasi bakımdan, hukukta bir globalleşme olacaksa da bunu pek etkileyebilecek çok fazla hali yok. Dolayısıyla bu iki hukuk anlayışının uyuşması sorunu bugün her alanda var, burada da var. Bu yapısı sebebiyle, bu anlattığım felsefe farkı sebebiyle, Anglosakson hukuku common law sisteminde, bu irade özerkliğine, serbestliğe, özgürlüğe; ötekisinde ise Roma Hukuku kökeninde daha çok disipline, düzene, şekle önem verildiği için common law hukuk sisteminde saklı pay diye bir şey yok. Böyle bir şey söz konusu değil. Bir kişinin mal varlığını, öldükten sonra belli yakınlarına bırakma mecburiyeti yok. Sağlığında yapacağı vasiyetnameyle bunu dilediği gibi, istediği gibi düzenleyebilir. Şimdi bu hukuk da dünyada yaygın, ama öncelikle İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri geliyor akla... Amerika Birleşik Devletleri başlı başına yeter tabii dünya ekonomisine, siyasetine ama onun dışında söyledim, Kanada – Qubec Bölgesi hariç- ondan sonra Avustralya, Yeni Zelanda, Hindistan, hatta bir ölçüde Pakistan İslam hukukuyla karışık şekilde, Güney Afrika Cumhuriyeti, hatta bizim yanımızda mesela Kıbrıs, hem Türk kesimi, hem Rum kesimiyle Kıbrıs bu sisteme tabi mesela, İngiliz hukuku devam ediyor.

Hatta ben çok enteresan bir şey de söyleyeyim, bunu da birkaç sene önce bir vesileyle öğrendim; Azerbaycan da Kanada Hukuku'nu örnek almış, o da bu aileye giriyor... O da çok komik, oranın bir petrol şirketi varmış. Bir konsorsiyum, onlar öyle telkin etmiş, zorlamış. Medeni hukuk, Kanada medeni hukuku filan oldu birkaç senedir değişmediyse... Demek ki böyle bir common law hukuk sistemine sahip komşumuz da olabilir.

Bu sistemde saklı pay diye bir şey olmayınca, serbestçe vasiyetnameyle uygun gördüğünüz herkese malınızı, mülkünüzü bırakabiliyorsunuz. Hiçbir mirasçınız sonra itiraz edemiyor. Bu yüzden Amerikan dizilerinde, filmlerinde bu vasiyet olayı çok önemli... Efendim, eyvah bak babam vasiyet yaptı, bu vasiyetini değiştirdi mi filan bir sürü entrikalar, kardeşler bir araya geliyor çocuklar... Bir yaptıysa vasiyeti mahvoldu. Mesela dört tane çocuğu var, karısı var. Ondan sonra bir vasiyet yapıyor, "sevgili metresime her şeyimi verdim", ötekiler çantalarını alıp gidiyorlar, hiçbir şey yapamıyorlar. Bütün şirketi alıp gidebiliyor, kimse de bir şey yapamıyor. Tek yapacak; bu vasiyetin sakat bir iradeyle yapıldığını ispatlamak, işte aldatıldı, kandırıldı, aklı yerinde değil falan gibi... Başka bir itiraz imkânı yok. Bir de, yetişme çağında çocuk varsa ihtiyacı olan, bir tür tazminat hakkı gibi bir şey bazen olabiliyor. Onun dışında böyle bir imkân yok, bir kere bu vasiyet… Böylece bu kültürde sürekli bir vasiyet yapma alışkanlığı var. Bizde yok, eskiden beri gelen bir şey... Kimse oturup vasiyet yapmayı düşünmez. Belki büyük mal varlığı sahipleri ki onlar da yeni düşünmeye başladı, çok nadirdir... Hâlbuki bu ülkelerde yani çok böyle bir mal varlığı olmayan, hatta yaşı da çok ilerlemiş olmayan bir kişi de tutar vasiyetname yapar, böyle bir alışkanlık vardır.

Bizde ise Kıta Avrupa'sında, gelelim bizim hukukumuza, saklı pay var. Yani karışamıyorsun miras bırakanların payına... Bir de şunu söyleyeyim, şu açıklama yapılıyor, daha doğrusu sürekli tartışılıp duruyor. Şimdi bizim gibi saklı pay olan sistemlerde, işte kıta Avrupa'sı felsefesinden esinlenmiş olarak şöyle düşünülüyor: Adamın veya kadının öldükten sonra geride kalan şuna buna gidecek malı kendi malı

değildir. Bir insanın malı mülkü o yaşadığı sürece onun için bir anlam ifade eder. Bu bakımdan öldükten sonra dağıtırken malını şuna gidecek, buna gidecek diye, aslında kendi malını dağıtmamaktadır, kendisine ait olan bir şeyi dağıtmamaktadır. Burada biraz daha derin bir felsefe var tabi... Ev kesesinden dağıtma yapmaktadır. Hakikaten bir şey dağıtmak çok istiyorsa hadi bakalım yaşarken dağıtsaydı da görseydik, yani öldükten sonra zaten hiçbir işe yaramayacak bir şeyi ona buna keyfi olarak bırakmak kolay, bunun onun üzerinde hiçbir etkisi yok, olmayacak, ölmüş, ama geri kalan insanların üzerinde büyük etkileri olacak. Bu tabi böyle derin felsefeye yatkın değil İngiliz-Amerikan sistemi, gayet basit, böyle inceliklerle uğraşacak hali yok. Adam kendi kazandı istediğini yapar, irade özgürlüğü var diye daha basit düşünülüyor.

Şimdi saklı paylar tabi her ülkede de bizde de farklı oranlarda... Fakat hemen şuna dikkat çekeyim: Hem kıta Avrupa'sı ve hem de bizim sistemimizde saklı payların oranının gitgide azaldığı görülüyor. Mesela en çok saklı payı olan alt soy dediğimiz çocuklar, torunlar ve en çok da mirasçıları... Bizde biri ölünce büyük ihtimalle çocukları mirasçı olur zaten. Mesela normal kanun miras paylarının 4'te 3'üydü 2002'ye kadar... Yani mal varlığının 4'te 1'ini başkasına istediği zaman bırakabilir çocuğu mocuğu torunu olan biri... 2002'de yürürlüğe giren yeni medeni kanunumuzda bu oran yarıya indi. Sadece yarısı artık saklı pay... Yani hiç olmazsa yarısını istediği gibi beyannameye giriyor. Sonra ana babanın mesela eskiden saklı payı 1/2 idi 1/4'e indi 2002'de... Ondan sonra kardeşlerin 1/4'tü eskiden, 2002'de kanun çıktığında 1/8 oldu. Fakat o da herhalde rahatsız etti, 2007'de özel değişiklikle tamamen kalktı kardeşlerin saklı payı. Dolayısıyla şu anki durumda gördük ki gitgide azalma var.

Alt soyu olan kişinin çocukları, torunları büyüdüğünde bunların miras paylarının demek ki yarısı saklı payları... Yarısını ne olursa olsun alıyorlar. Anne-babası kalmışsa o anne babasının ancak 4'te 1'i... Ha bir de eş var. Şimdi burada çok acayip bir şey var, bunun bilinçli yapıldığından şüpheliyim. Saklı paylar bu şekilde gitgide zayıflarken, azaltılırken yeni Medeni Kanunumuzda tam tersi şekilde eşin saklı payı kuvvetlendirildi, artırıldı. Eş eskiden sadece alt soyuyla beraberken miras payının tamamı saklı payken, şimdi hem alt soyla hem de ana-baba zümresi dediğimiz kardeşler ve kardeş çocuklarıyla birlikte de olsa eş, miras payı ne olacak idiyse onun tamamı saklı pay, hiç yoksun edilemiyor. Diğer durumlarda ise, miras payının yarısı... Yani eşinin çocukları, torunları ister kendinden, ister başkasından olsun hiç fark etmiyor veyahut işte ana, babası, kardeşleriyle beraberse ancak neyse alacağı normal miras payı -onlara girmeyelim şimdi, miras payı hesaplarına, zaten aklımızda da kalmaz, ben bile bazen unutuyorum, ezbere söyleyemiyorum- onun tamamı saklı pay... Hiç fark etmiyor, hiçbir şekilde mahrum edilemiyor. Bunun dışında da yarısı... Yani kuvvetlendirilmiş garip bir şekilde...

Ağırlıkta bir de bunu şöyle birlikte düşüneceğiz. Bu miras hukukundaki bir insanın malını kime bırakacağına karışan saklı pay kuralı dışında bir de miras hukuku dışında aile hukukunda büyük bir değişiklik oldu. 2002 tarihinde medeni kanunda eşler arasında edinilmiş mallara katılma rejimi denilen bir yasal mal rejimi getirildi. Bu mal rejiminde evlilikten, evlilik 2002'den önce ise, 2002 tarihinden itibaren eşlerin kazandığı mal varlığı değerlerinin yarısı üzerinde diğeri için bir alacak hakkı oluyor. İster boşanmayla ister ölümle evlilik sona ersin, yani senin kazandığın mal varlığı değerleri tek başına işinden gücünden, bakın bu şirket hisseleri de olabilir, böyle vesaireler de kurduğum şirketlerin hisseleri bilmem falan... Bunun mirasla alakası yok. Ölüm veya boşanmayla sona erdiğinde bunların değeri hesaplanıyor, bunun değerini yarısına kadar eşine, eşin ölmüşse onun mirasçılarına borçlu oluyorsun. Yani kazandığın nihai olarak her şey senin değil, bir de böyle yeni bir sistemimiz var, bunu da düşünmek lazım. Yani bu ikisi bir araya geldiğinde diyebiliriz ki eşler çok iyi bir duruma getirilmiş durumda, buna karşılık diğer mirasçıların durumu kötüleşmiş, irade özgürlüğünü istediğine mallarını istediği gibi düzenleme imkânını genişletmiş diğerleri bakımından kaldırılmış vaziyette...

Evet, şimdi bu tabi böyle bir sistem... Böyle bir sistem olunca vasiyet yine tabi ki bizde önem taşıyor. Yine bu common law sisteminde, İngiliz-Amerikan sisteminde başka özellikler de var ama, orada da böyle bizim mal rejimimize benzeyen, karı-koca arasında edinilmiş mallarda ortaklık rejimine benzeyen bir durum var. Evlenmeden evvel bir sözleşme yapma adeti var çok yaygın, bizde yok böyle bir adet de tabi... Böyle bir sözleşme yaparak farklı bir rejim kabul edebiliyorlar. Aksi takdirde onlarda da bizdeki gibi evlendikten sonra iki çeşit mal varlığı var. Eşlerin edindiği çalışmasıyla, ticari girişimle edindiği mal varlığı üzerinde onların da birbirinden hakları oluyor, bize benziyor. Miras durumu da benziyor, fakat Anglosakson hukukunda çok enteresan bir başka kurum var eşler bakımından, evlilikteki edinilmiş mallardan da farklı... Eşler için söz konusu bir birlikte mülkiyet hali var. Aslında birlikte mülkiyet, hani birkaç kişi paylı olarak bir şeye malik olması... Bu tip bir birlikte mülkiyet bizde yok… Bir çift, yani bir karı-koca, yarı-yarıya hissedar olarak bir mal aldığında hiçbir anlaşma yapmasalar da, birisi öldüğünde hiç miras durumuna bakılmadan ötekisi o malın tümüne sahip oluyor. Yani bunun anlamı bu, bu tür birlikte mal edinmenin... Bizde böyle bir şey yok, kıta Avrupa'sında da yok... Bir karı koca yüzde 50 yüzde 50 bir şeye sahipse, birisi öldüğünde onun hissesi payı, eşinin payı neyse, şimdi ona girmedim, çocuklar varsa, eğer sadece 4'te 1'i mirasın veya işte anne-baba, kardeşlerse yarısı, amca, teyzelerse 4'te 3'ü olabilir, saklı pay ayrı... O şekilde o da paylaşılır, yani mirasa girer... Hâlbuki burada böyle özel bir durum var. Bu şekilde bir mülkiyet varsa bir mal üzerinde bir ölüm halinde diğeri bunun tümüne sahip olabiliyor. Ama her birlikte mülkiyet, bu tipte birlikte mülkiyet değil, bu da bir başka acayip durum mirasın dışında...

Bunun dışında vasiyetnameyle her türlü düzenleme yapılabildiği için, bir kişi işletmesini, ticari işletmesini, ekonomik işletmesini uygun gördüğü kişiye bırakabiliyor. Uygun gördüğü kişiye bırakırken onlarda bir zenginlik daha var. Bizim vakıftan başka çaremiz yok. O da işte hükümleri görüyorsunuz, biliyorsunuz, hayır amacıyla bilmem ne... Bir de bunlarda İngiliz - Amerikan bizde olmayan trust diye bir kurum var. Bu trust, ekonomide rekabeti kaldıran trust falan değil... Bu da güven kelimesinden türetilmiş, trust'tan gelen bir şey... Bu bizde kıta Avrupa'sında karşılığı olmayan bir şey... Burada mülkiyeti parçalıyor, birisine bu bir tüzel kişi de olabilir, bir kurum da, bir gerçek kişi de, belirli bir ücret veya maaş karşılığı bıraktığı mülkiyeti yönetme, idare etme hakkı verirken, trestee denilen bir başkasına, bu bir akrabası vesaire olabilir, bundan elde edecek geliri alma, toplama yetkisi veriyor. Böylece bu trust kurumu sayesinde bunu sağken de yapabilir, onu söyleyeyim, ama tabi ki çoğu kez vasiyetnameyle yapmak işine gelir. İş adamı sağken niçin işinden çekilsin normal olarak...

Böylece demin anlattığımız bizdeki açmaz açılıyor. Çünkü adam şirketini iyi yöneteceğine, başarılı şekilde götüreceğine inandığı, başka bir kişiyi, profesyonel yöneticiyi trustee olarak atıyor, o mülkiyet hakkının bu yönetim, idare kısmına sahip oluyor. Diğer mirasçıları ise, bunun getirdiği bütün gelirleri alma, talep etme, isteme imkânına sahip oluyorlar. Böyle bir şey söz konusu mesela... Bizde de o kolaylık yine maalesef yok. Tabi bu söylediğim çok genel prensipler... İngiltere'de filan durum galiba başka... İskoçya hukuku kıta Avrupa'sına giriyor, bu common law sistemine dâhil değil, yani bizim gibi işte Alman, İtalyan bilmem ne falan gibi... İngiltere, işte Galler, işte Kuzey İrlanda bunlar common law sistemine giriyor. Burada çok matrak, komik bir şey var. İngiltere 500 sene Roma hâkimiyeti altında kalmış, İskoçya hiçbir zaman Roma hâkimiyeti altına girmemiş. Fakat bu Ortaçağ'dan beri gelen gelişmelerle Roma hukuk sistemine ait değil İngiliz hukuku, common law sistemi var. İskoçya'da ise Roma hukuk sistemi alınmıştır. Bunun da bir sebebi, İskoç krallarının Katolikliğe çok daha uzun süre bağlı olmaları... O da Roma'ya ve Papa'ya bağlı olmak demek... O da Roma hukukunun adeta bir mirasçısı gibi hareket ettiği için bundan kaynaklandığı da söyleniyor. Bu da genellikle bilinmez. Bir de benzer durum, biliyorsunuz Kanada'da vardır, Quebec Eyaleti Fransız Medeni Kanunu'nu benimsemiştir, öyledir. Ama diğer kısımlar common law sistemidir. Belki bunlarda bu anlamda normalde bu trust yok, bu kolaylık yok. Bir de eklenen böyle bir kolaylık var vasiyetnameyle ilgili olarak...

Bu şekilde ticari işletmenin istediğiniz kişiye dağıtılmasında demek ki önce saklı pay engelini aşacaksınız. Diyelim aştınız, bir başka sorun daha var. Acaba burada nesiller boyunca devam edecek bir düzenleme yapılabilir mi? Bir de bu sorun... Yani ölüyorsun, senden sonraki mirasçıları düzenliyorsun tamam... İşte common law sisteminde, İngiliz-Amerikan hukukunda serbestçe düzenliyorsun. Bizim kıta Avrupa'sında saklı paylara uymak zorundasın. Onlar dava açarlar, tenkis davası diye, istediğini yapamıyorsun, saklı payların oranı azalmakla birlikte... Fakat diyelim ki bu sınırlara uydun. İşte İngiltere'de, Amerika'dasın, bunu yapabilecek durumdasın, bizdesin, o kadar mal varlığın var ki fabrikaların, şirketlerin, hiç olmazsa bazısının saklı paya girmediği için istediğine bırakabiliyorsun. Fakat bunu nesiller boyu ondan sonra da, ondan sonra da, ondan sonra da ne olacağını düzenleyebilir misin, bir başka sorun da budur. Şimdi burada tabi vakıf kurunca bu sorun kalmıyor bizde. Çünkü vakfın ömrüne sınır yok. Fakat gördüğünüz gibi vakıfta mal elinizden gitmiş oluyor. Başka sorunlar da var tabi, onu daha önce belirttik oturumda... Vakfın ana amacı zaten ticari işletme olamıyor. Bu yan amacı oluyor. Ona bir de amaç uydurmak zorunda kalıyorsun yani, ideal amaç sözde... Mesela var öyle çok iyi bilir Suat Bey... Tabi ki adamın amacı ticari işletmesinin gelişmesi, büyümesi, en iyi şekilde devam etmesi... Ticari işletmemin işte en iyi şekilde büyümesi, devam etmesi, piyasaya hâkim olması, bilmem nesi maksadıyla bu vakfı kurdum yazamıyorsun. Türk ekonomisine, işte ekonomi hayatına, bilime, ilime katkı sunmak maksadıdır yazıyorsun kanunun şartını yerine getirmek için... İşte bu vakfın konusu şu ticari işletmeyi işletmektir diyorsun mesela mecbursun o şekilde...

Şimdi bu ne kadar olabilir? Tabi bu eski çağda bu varmış feodalitede, böyle kuşaklar boyu ayarlayabiliyor. Onun için mesela şato görüyorsun bilmem ne kontu oturuyor... Nasıl oturuyor? 700 senedir nasıl olur? 1.000 parçaya bölünmesi lazım. Bu artık tabi modern kapitalist ekonomilerin gelişmesiyle, kıta Avrupa'sında da İngiliz-Amerikan sisteminde de sınırlı, yani yasak, serbest değil. Bizde alt mirasçı tayini diye bir kurum var, bununla ancak sınırlı yapılabiliyor. Buna göre en fazla bir kuşak sonrayı düzenleyebiliyorsun. Yani benden sonra şuna gidecektir, o öldüğünde de bu mal varlığım filancaya gidecektir diye. Bu alt mirasçının üstelik bizde o sırada hayatta olması bile gerekmiyor, doğmamış bile olması mümkün. İşte falanca şu oğluma ve bundan sonra o öldüğünde de onun çocuğuna varsa diyebilirsin, varsa ona geçebilir. Ondan sonrası yasak... Böyle sürgit bir sistem yapılamasın diye. En fazla bir sonraki kuşak için, bir sonraki miras için düzenleme var.

Şimdi Amerikan sisteminde de trust'a benzer bir sınır getiriyor. Trust'ı da kurarken şeyi, o sırada hayatta olan yararlanacak olan kişinin ölümünden 21 yıl sonrasını ancak düzenlersin diyor, böyle bir durum var. Mesela trust'ı yaptığın sırada -ki vasiyetname ise bu zaten ölümünde yürürlüğe girecek- trust'dan yararlanan kişinin o sırada ya yaşaması lazım, yeni doğmuş bilmem kim yahut torunum doğmuş falan, ona bırakabilir. Ve onun da ölümünden sonra garip bir kural, 21 sene sonrası içinde ancak, işte ondan sonra da şu hayırsever vakfa yahut şu kişiye, şunun çocuğuna dersen, o ancak 21 sene hüküm ifade ediyor, sonra iptal oluyor, normal ilk mirasçılara geri dönmüş oluyor.

Vasiyetname bakımından da yine benzer bir sınır var. Onu çok iyi bilmiyorum, ama öyle sonsuz bir düzenleme, özgürlük var diye, mümkün değil... Trust'la paralel bir düzenleme olması lazım. Şimdi bu sistemler içinde mal varlığının ayarlanması, paylaşılması olacak.

Ben sadece genel bir fikir vermek istedim, tabi bu konuda anlatılacak şey çok. Teşekkür ederim. Sorular varsa yanıtlayabiliriz.

Buyurun.

CANBEK KARACA: Çok teşekkür ediyorum, bizim için çok faydalı konulara değindiniz. Ben Canbek Karaca...

İki tane sorum olacak. Birincisi; evlilikten sonra miras yoluyla edinilen varlıklar da boşanma halinde bu yüzde 50 bölünmeye dâhil oluyorlar mı?

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TURGUT ÖZ: İsterseniz hemen yanıt vereyim. Çok güzel bir soru sordunuz, ben giremedim ayrıntısına... Edinilmiş mallarda istisnalar var. Eşlerin herhangi birinin miras yoluyla mirasçı olarak edindiği mallar; bir... Birisinin onlara bağışladığı, bağışlama yoluyla edinilen mallar; iki... Bir de, evlendiği sırada zaten sahip olduğu mallar... Şunu söyleyeyim, evlenme sırasında zaten sahip olduğu bir malın karşılığı olabilen bir şey de girmiyor. Evlendiğinde bir evi vardır, evlendikten sonra evini sattın parasını bankaya koydun, bu da girmiyor. Yani şekil değiştirdiği için malın tipi onu takip ediyor. Evlendikten sonra para kazandım bir milyon, onunla ev aldım, ama onda eşinin hakkı oluyor. Onu sattık şirket hissesi aldık, o da eşinizin hakkı oluyor. Yani bir kategoriye giren mal, yerine onu değiştirip başkası geçtikçe ailenin rejime dâhil olmaya devam edecek, böyle bir kurtuluş yok. Ama işte evlendikten sonra kalan miras, evlendikten sonra karşılıksız bağış yoluyla alınan şeyler, bir de evlenmeden önce zaten var olan şeyler, onlar sayesinde, onları elinizden çıkarıp aldığınız şeyler girmiyor.

Bir nokta söyleyeyim unutmadan, çünkü yanlış biliniyor. Gerçi hukukçu olmayanın o kadar ayrıntı bilmeye ihtiyacı yok. Bir de, mal ortaklığı diye bir rejimimiz var. Eşlerin sahip olduğu mallarda hissedar oluyorlar, burada böyle bir şey yok. Her türlü edinilmiş mallara katılmayı çok kısa anlatılınca, bu kazanılan, edinilen şeyler ortak olmak zannediliyor, burada bizde ortaklık yok. Common law'da olduğu gibi özel bir işlemle değil durum... Herkesin malı yine kendine... Bu sistem eşlerden biri ölünceye veya bunlar boşanıncaya kadar uykuda yatıyor. Mala öteki karışamıyor, ortak olsa karışır, başkasına satmasına karışırsın bilmem ne, bu karışamıyor… Evlilik sona erdiği anda bir hesap çıkartılıyor, elde kalanlara tabi bakılıyor doğal olarak. Bunların ne kadarı, işte bu evin ne kadarı var, onların değeri bulunuyor toplam, o değer ikiye bölünüyor yarısı alınıyor. Hem o eş, hem o eşin birbirinden çıkarılıyor, aradaki fark kadar bir eş ötekine borçlu oluyor. Yoksa malın üzerinde mülkiyet hissedarlığı ortaklığı değil, onu da söyleyeyim yani... Yani şöyle düşünüyor diyelim: Diyelim ki bir şirket var, evlilikte her ne alınıyorsa bu şirketin birlikte hareket etmesiyle, hayat ortaklığıyla kazanılıyor. Ve bu şirkette hisseleri var diyelim her iki tarafın... Ama vekil gibi birisinin üzerine bağlı olabilir problem değil. Şirket sona erdiği anda bir tasfiye gibi bundan ne elde ettiyse onun karşılığını ötekine ödemek zorunda kalıyor, sistem böyle bir sistem...

CANBEK KARACA: Çok teşekkürler. İkinci sorum ise, herkes aynı konu üzerinde zaten tartışıyor, siz de bu trust konusuna değindiniz. Şimdi örnek olarak, farazî olarak, diyelim ki benim bir şirketim var. Yüzde 50 yüzde 50 bir ortağım var. Üç de çocuğum var. İleride ben çocuklarımın bu şirkete katkıda bulunmak isteyeceklerinden emin değilim, çalışmak isteyeceklerinden emin değilim. Fakat bir şekilde vefatımdan sonra bu şirketten de menfaat sağlamalarını istiyorum. Bir de, aynı şekilde bu hisselerle ilgili olarak, diyelim ki bu yüzde 50 hisseleri ben 3 çocuğuma dağıttığım takdirde başka bir risk de diyelim ki bunların bir tanesinin hisselerini satıp öteki çocukların azınlık duruma düşmeleri... Şimdi sizin biraz önce anlattığınız trust olayı tabi ki bu tip şeyler için çok güzel bir çözüm. Profesyonel bir yönetim şekli...

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TURGUT ÖZ: Evet, söyleyeyim trust şirketleri var. Amerika'da sırf bu işle uğraşan… O adama da emanet etmek zorunda değilsin. Trust şirketleri var, şirket işi bu yani. Öyle bir kişiye emanet ediliyor, idare edilip para veriliyor...

CANBEK KARACA: Aynen öyle. Bir de ilaveten tabi bu şirketlerin de ilave bir kontrol mekanizması olduğu için, yani ailelerde bir profesyonel yöneticiye bırakıp, ondan sonra onların da çocuklarınızın hakkını iyi koruyup korumayacağını kontrol eden bir mekanizma olduğuna da güveniyorsunuz burada. Şimdi vakıf konusu o bakımdan çok güzel olabilirdi, fakat vakıf bu çocukları bir yere getiremeyecek. Bu şartlarda bu muhakkak ki Türkiye'de çok çok rastlanan bir olay olduğu için, pratikteki uygulama ne oluyor, ne yapıyor insanlar ve sizin tercih edeceğiniz, önereceğiniz bir şey var mı?

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TURGUT ÖZ: Burada tabi yapacak şeyler sınırlı... Netice itibariyle pratikte en çok güvendiği çocuğunu veya kişiyi doğrudan doğruya mali kılmaya çalışıyor. Onu mal sahibi yapıyor, ötekilere de başka bir şeyler vermeye çalışıyor belki. Yapacak başka bir şey başka. Bir de bizde vasiyeti yerine getirme görevlisi diye bir şey var ama onun görevi sınırlı, miras paylaşılıncaya kadar. Onu yapabiliyorsun, bütün mal varlığını öldüğünde, -ister anlaşarak, ister mahkeme yoluyla mirasın paylaşılana kadar- şu kişi idare etsin diyebiliyorsun, onu da unutmayalım, böyle bir şey var. Birden bire millet birbirine girip o anda dağılmasın her şey diye, ama bunun görevi de sınırlı, süresi de sınırlı... Orada işte kısa dönemde trust gibi bir şey oluyor. Vasiyetini yerine getirme görevlisi, miras paylaşılana kadar görevli... O profesyonel biri, sorumlu, ama bunun dışında sürekli bir sistem yok tabi, yapacak bir şey yok.

CANBEK KARACA: Peki çok fantezi gibi oldu, ben Amerikan vatandaşıyım, Amerikalı bir trust şirketine şirketimin hisselerini devredebilir miyim?

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TURGUT ÖZ: Çok güzel... Tabi ki devredebilirsiniz. Fakat bu bir şirket hisse devri mi? Vasiyet olarak yaparsanız hangi hukuka tabi olacak sorunu çıkabilir. Zaten yaparsanız sorun çıkmaz. Ama siz Amerikan vatandaşı olduğunuz için bunu yapabilirsiniz. Türkiye'de de bu hukuk uygulanır, yabancı hukuk uygulanır aynı zamanda, problem değil yani...

CANBEK KARACA: Peki çok teşekkürler.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TURGUT ÖZ: Tamam herhalde...

Şimdi ilk konuşmacımız bir konuya ek yapacak herhalde, buçukta bittiği için programımız on dakikalık o eksiği tamamlayalım müsaadenizle. Buyurun eki yapın...

NİHAT İNAL: Demin suç işlemek sebebiyle veya aile görevlerini ihmal nedeniyle mirastan çıkarılmaktan bahsetmiştim. Bir de miras bırakan öldüğü zaman alt soyundan birisi borçlu olup ve borç ödemekten de aciz olduğu kesinleşirse, bu durumda alacaklılardan diğer mirasçıları kurtarmak için miras bırakan, alt soyunun yarısını mirasından mahrum edebilir. Bu doğmamış çocuğa da sağ doğmak şartıyla

uygulanabilir. Bundaki amaç, alacakların tamamen sıfıra indirilmemesi... Yani bu da aşağı-yukarı mahfuz hisseyi koruyucu nitelikte bir şey...

Şimdi ben de size kısaca vasiyetnameden bahsetmek istiyorum. Bir kimse vasiyetnameyle, meslektaşımızın bahsettiği gibi bu bizde çok az kullanmakla beraber, malının bir kısmını veya tamamını vasiyet yolu ile akrabaları olmayan bir başka kişiye intikal ettirebilir. Bu vasiyetname yazılı olabilir, sözlü olabilir, resmi düzenleme şeklinde olabilir, el yazısıyla olabilir. Vasiyet konusu çok uzun, şimdi bunu anlatmam benim çok zamanımı alacak. Ben onun için kısa kısa kimlerin vasiyetname yapabileceğini anlatayım. Bir kere vasiyetname yapmak için 16 yaşını bitirmiş olmak, yaptığı hukuki işlemin akla ve mantığa uygun olması gerek... Medeni Yasamızın 13. maddesine göre sarhoşluk, akıl hastaları veya akıl zayıflığı gibi nedenlere sahip olmamak gerekiyor. Şimdi kısaca bahsedeyim. Eskiden vasiyet yapmak herhangi bir şekle bağlı değildi. Verdim, ettim, oldu, bitti... Şimdi öyle değil, çok ince kurallara tabi... Vasiyetname ister Arapça, isterse hangi dilde yazılmış olursa olsun geçerlidir. Köy muhtarına vasiyetname düzenleme yetkisi verilmemiştir. Bu düzenleme, noterlere, mahkemelere, konsolosluklara ve benzeri kurumlara verilmiştir. Şimdi enteresan bir şey hepinize sorabilirim, ayakları veya ağızlarıyla yazı yazanlar vasiyetname yapabilirler mi? Evet, yapar. Eğer eliyle yazma imkânı yoksa ayağıyla yapabilir.

Örnek yine bir tane vereyim, yine enteresan, bunlar hep Yargıtay kararlarından... Vasiyetname posta ile gönderilemez. Vasiyetnameler mahkemece mümkün olduğu kadar yani şekil noksanlıkları fazla aranmadan, vasiyetçinin arzusuna göre yorumlanmalı... Yani iptali yönüne fazla gitmemeye çalışmak lazım... Ve yerine getirilmesi mümkün olmayan vasiyetname geçersizdir. İmzanın yanlış yerde atılmış olması vasiyetnamenin geçersizliğine neden değildir. Eli titriyor, yazamıyor, ben yardım ediyorum vasiyetnameyi yapmasına, yazmasına; bu vasiyet de geçerlidir. Resmi vasiyetnameyi yapan kişinin okuryazar olmasının, gözünün kör olmasının, sakat olmasının önemi yoktur ama vasiyetnamede tanıklık edenlerin okuryazar olması, imzalarını atabilir durumda olması ve aklı başında olması, üçüncü kişilerle dünür-hısım olmaması, eşi olmaması, yani mirasta bir çıkarının olmaması gerekir. Yoksa eşi şahit olmuş böyle bir vasiyetname geçerli değil. Vasiyetnameyi daktiloyla yazıp, el yazısı ile yaptığımız çıkıntıları paraf etmemiz lazım, bunu paraf etmediğimiz zaman da geçersizdir. Vasiyetnameyi yaptığı takdirde o tanıklardan soruluyor. Noter soruyor, bu vasiyetname yapmaya ehil midir, ehil değil midir; bu çok önemli. Yani vasiyetini yaptığı zaman onun dış görünüş itibariyle vasiyeti yapmaya ehil olduğunun onaylanması lazım. Bu önce tanıklarca olabiliyor, okunuyor vasiyetname soruluyor. Arkadaş bu, buna uygun mudur? Uygundur. Ondan sonra noter onaylıyor. Efendim antetli, başlıklı kağıt veya kağıda yazacağız noterde yahut mahkemenin başlıklı kağıdına yazacağız diye bir olay yok... Yani antetli bir kağıt, başlıklı bir kağıt kullanmaması halinde bu vasiyetname geçersiz değildir. Vasiyetnamenin tüm sayfalarının ayrı ayrı noterce veya tanıklarca imzalanmasına gerek yoktur. Bunlar geçersizliğe neden olmaz, alttaki imza kâfidir.

Şimdi vasiyetname düzenlerken doktor raporu alma zorunluluğu yok. Ama siz şüpheleniyorsanız yaşlıdır ve rahatsızdır, işi sağlama almak istiyorsanız bir doktor raporu da eklemekte bir yarar vardır. Ama böyle bir doktor raporu alacaksın diye bir kural yok. Çok önemli noktalardan biri de vasiyetnamenin tarihinin ve mahallinin belirtilmesi lazım. Tarihsiz vasiyetname kesinlikle geçersizdir. Mahal durumunu, adres şeklinde algılamayacağız. Bu coğrafi bir yer olabilir. Nasıl? Bir kasabanın adı, bir köyün adı şeklinde olabilir. Yani bir gemide gidiyorsunuz, gemide giderken efendim geminin falan yere gittiğini, falan yerde durduğunu, işte atıyorum Pire İstasyonu'nda durdu, orada yapıldığını yazmanız kâfi... Veya A noktasındaki bir tren yoluyla B noktasındaki bir tren yolu arasında treni tarif etmek, gittiği yeri tarif etmek mahal olarak bu kâfi... Bunu mahkemece, tanıkla da bunu yorum yoluyla mahalli tespit mümkün. Ama tarih kesinlikle şart... Eğer tarih yoksa vasiyetnameniz ne kadar düzgün olursa olsun bu önemli değildir. Vasiyetname -yine şu da çok hoş bir şey yine Yargıtay'ın- mektup şeklinde olabilir, şiir

şeklinde olabilir, hikâye şeklinde, hitabet şeklinde de olabilir veya edebi bir tarzda da olur. Yeter ki demin bahsettiğim unsurları taşısın. Yani neydi bu unsurlar? İşte mahallin belirlenmesi, efendim tarihinin belirlenmesi olayı gibi... Şimdi ek vasiyetname de yapmamız mümkün. Ama ek vasiyetname yaparken bunun yine tarihini koymamız gerekiyor, mahallini koymamız gerekiyor, yoksa vasiyetname geçersiz oluyor. Birinci vasiyetnameye aykırı olarak herhangi bir vasiyetname düzenlediğimiz takdirde son vasiyetname geçerlidir.

Biraz da sözlü vasiyetnameden bahsedeyim. Bu sözlü vasiyetname işte harp halleri, deprem, salgın hastalıkları dönemlerinde, noterce veya resmi bir yerde eğer yapmak mümkün değilse... Yine iki tane aklı başında tanık olacak. Bunlara diyoruz ki; arkadaş bak ben ölüyorum, hastalandım, elim kırıldı, kolum kırıldı, ama malımın bir kısmını falana, bir kısmını da falana verirsin... Hemen bunu biz aldık, bunu aldığımız zaman hemen gidiyoruz. Kim resmi yapacak bu vasiyetnameyi? Bir notere gideceğiz, hâkime gideceğiz. Veya buna kimi görevlendirmiş? Konsolosu, konsolosa gideceğiz hemen bunu yazdıracağız, bunu zapta yazdırdığımız zaman da şimdi yine tabi bunu genel olarak söyleyeyim; bu tanzim edilen tutanakları gerek noter olsun, gerek mahkemeler olsun, yine muhafaza altına almak, bir nüshasına saklamak zorundayız.

Efendim, ben sizlerin vaktini fazla almayayım, bu konuda o kadar çok konuşulacak şey var ki... (Alkışlar)

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TURGUT ÖZ: Ben size çok teşekkür ediyorum, kapatıyoruz şimdi. Çok teşekkür ederiz geldiğiniz için. Tabi genel bir toplantı olabildi, bir fikir verici olduysa seviniriz.

Çok teşekkürler, iyi günler...

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM VE İÇ DENETİM UYGULAMALARI

OTURUMU

2. GÜN, 17 Nisan 2010

Oturum Başkanı:
Prof. Dr. Mustafa AYSAN– Finansbank Yönetim Kurulu Üyesi ve Denetim Komitesi Başkanı

Konuşmacılar:

- Hasan YALÇIN – DT Denetim; "İç Denetim İlkeleri ve Aile İşletmelerinde Uygulanma Koşulları"
- Hayrullah DOĞAN – DT Denetim; "Ülkemizde İç Denetim Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar"

PROF. DR. MUSTAFA A. AYSAN
FİNANSBANK YÖNETİM KURULU ÜYESİ VE DENETİM KOMİTESİ BAŞKANI

1933 Tarsus doğumlu olan Mustafa Aysan, orta öğrenimini Tarsus Amerikan Koleji'nde, yüksek öğrenimini İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'nde tamamlamıştır. Daha sonra Harvard Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde MBA, (1959), İÜ İktisat Fakültesi'nde Doktora (1962) çalışmalarını yürütmüştür. 1968 yılında Doçentlik, 1974 yılında da İÜ İşletme Fakültesi'nde Profesörlük unvanı almıştır.

İşletme Fakültesi (1968-2000), Almanya Hamburg Üniversitesi (1985, 4 ay), Güney Afrika Cape Town ve Stellenbosh Üniversiteleri'nde (1970'lerde kısa süreli görevler), İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü (1959-1980) görev yaptığı kurumlardan bazılarıdır.

Prof. Dr. Aysan, 1970'ten beri bankalar ve özel şirketlerde danışmanlık, yönetim ve denetim kurulu üyelikleri yapmaktadır. Ayrıca, İktisadi Devlet Teşekkülleri Yeniden Düzenleme Komisyonu üyeliği(1964-1968), TC Danışma Meclisi, Bütçe Komisyonu Başkanlığı (1981), Ulaştırma Bakanlığı (1982-83) görevlerini de yürütmüştür. Çoğu İşletme Fakültesi yayını olan 14 kitap ve çok sayıda bildiri ve makaleleri yayınlanan Aysan, 1997 yılından bu yana Radikal Gazetesi köşe yazarlığı devam etmektedir.

Prof. Aysan, halen Finansbank Yönetim Kurulu Üyesi ve Denetim Komitesi Başkanı olarak görevine devam etmektedir. İki kız çocuğu ve iki torun sahibidir.

HASAN YALÇIN
DT DENETİM

1968 yılında Ankara'da doğan Hasan Yalçın, 1988 yılında Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 1989-2001 yılları arasında Maliye Bakanlığı bünyesinde Hesap Uzmanlığı görevini yürüttü. 2001 yılında Hesap Uzmanlığı görevinden ayrılarak özel sektörde çalışmaya başladı.

1998-2000 yılları arasında A.B.D. Boston Üniversitesi'nde Finansal Ekonomi dalında yüksek lisans yapan Yalçın'ın, halen Kadir Has Üniversitesi'nde finans ve bankacılık alanında doktora çalışmaları devam etmektedir.
Mesleki konularda yazılmış 8 kitabı bulunan Hasan Yalçın'ın çeşitli dergi ve gazetelerde çok sayıda makalesi yayınlanmıştır. DT Denetim Turkey Yönetici Ortağı olan Yalçın'ın ayrıca vergi incelemesi ve uygulaması alanında yazılmış bilimsel raporları da bulunmaktadır.

HAYRULLAH DOĞAN
DT DENETİM

1964 yılında Kayseri'de doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Kayseri'de, yüksek öğrenimini ise 1986 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İktisat Bölümü'nde tamamladı. 1987-1995 yılları arasında Maliye Bakanlığı Hesap Uzmanları Kurulu'nda Hesap Uzmanlığı görevini yürüttü. Türk Parasının Kıymetini Koruma Hakkındaki Kanun'a dayanılarak çıkarılan 30 sayılı Karar hakkında Bilim Raporu düzenleyerek yeterlik çalışmasını tamamladı. 1995 yılında özel sektörde Genel Müdürlük, 1996 yılında ise özel sektörde Şirketler Grubunda Genel Koordinatörlük görevlerinde bulundu.

Kazakistan, Özbekistan, Kırgızistan, Bulgaristan ve Arnavutluk'ta yurtdışı yatırım danışmanlığı hizmetleri verdi. Türkiye ve Bulgaristan'da özelleştirmelerde danışmanlık yaptı.

2003-2004 yılları arasında Marmara Üniversitesi Muhasebe-Finansman Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisansını bitirdi. Enflasyon Düzeltmesi konulu bitirme projesi hazırlayan Doğan, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Finans ve Bankacılık Bölümü'nde doktora çalışmasına devam etmektedir.

Mesleki konularda yazılmış üç adet kitabı bulunan Doğan'ın çeşitli dergi ve gazetelerde çok sayıda makalesi yayınlanmıştır. Yayınlanan kitapları arasında Vergi Uygulamaları (Ortak Çalışma) 1. Baskı Uygulama Yayınları 2008, Vergi Günlüğü (Ortak Çalışma) 1. Baskı Uygulama Yayınları 2009, Türk Vergi Sistemi (Ortak Çalışma) 1. Baskı Uygulama Yayınları 2009 bulunmaktadır.

İngilizce bilen Doğan; iki çocuk babasıdır.

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM VE İÇ DENETİM UYGULAMALARI

OTURUMU

2. GÜN, 17 Nisan 2010

Oturum Başkanı:
Prof. Dr. Mustafa AYSAN– Finansbank Yönetim Kurulu Üyesi ve Denetim Komitesi Başkanı

Konuşmacılar:

- Hasan YALÇIN – DT Denetim; "İç Denetim İlkeleri ve Aile İşletmelerinde Uygulanma Koşulları"
- Hayrullah DOĞAN – DT Denetim; "Ülkemizde İç Denetim Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar"



OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. MUSTAFA AYSAN: Selçuk Üniversitesi'nden değerli yazarlar Ender Güler ve Ali Akgün tarafından bizlerle paylaşılan *Aile İşletmelerinde İç Kontrol ve İç Denetim Sisteminin Etkinliği; Konya'da Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma*[*] başlıklı bildirinin ardından ilk konuşma sırası Hasan Yalçın Bey'de, buyurunuz efendim.

HASAN YALÇIN: Efendim, önce hepinize hoş geldiniz diyorum.

Tabii kongrenin de son oturumları olduğu için çok da vaktinizi almadan, demin Ali Bey'in bahsettiği konuların biraz pratik uygulamalarından bahsetmek istiyorum. Aslında sunumu biraz da iç denetim, iç kontrolden hazırlamıştık ama tekrar anlatmaya gerek yok sanırım. Yaklaşık 22 yıldır denetimin içindeyiz. Konya'daki şirketlerimizden bahsetti Ali Bey ama maalesef Türkiye'deki hemen hemen bütün şirketlerimiz aynı durumda...

Şimdi konumuz denetim... Tabii konu denetim olunca öncelikle, iç denetim nedir, niye var, neden bir firma iç denetim yapmak ister? Kısaca buradan başlamak istiyorum. Türkiye'deki aile şirketleriyle ilgili kongrenin diğer oturumlarında verilen rakamlar kesinlikle doğru... Türkiye'de yer alan

[*] Bildirinin yazılı metni için bkz: 4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, s. 69 – 83, İKÜ Yayınları, İstanbul, 2010.

hemen hemen her düzeydeki işletme aile şirketi olarak kurulmuş olabiliyor. Bazen ciro ve büyüklüklerinin oldukça yüksek olması, onların aile şirketi olmasını engellemiyor. Baktığımız zaman bu doğal da bir süreç, aslında genç bir Cumhuriyetiz... Belli büyüklüklere gelene kadar aile şirketlerinin olması da doğal... Ancak bunlar nereye kadar geliyor, ikinci kuşak nedir, üçüncü kuşak nedir, buralarda nasıl ayrımlar oluyor? Kısaca bunlardan bahsetmek istiyorum; çünkü bunlar iç denetimi de kapsayan durumlar.

Bir firma neden denetime ihtiyaç duyar?

Demin Ali Bey de sunumunu yaparken, önemli birkaç noktaya temas etti. Bir işletme sahibi, işletmesinin içindeki her olaya hâkimse zaten o firma denetime ihtiyaç duymaz. Aslında bütün işletmeler hemen hemen aynıdır ama aile işletmelerinin özelliği, içinde birkaç kardeş ya da akrabayı barındırmasıdır. Biz, bu tip işletmelerin gelişimini, denetimini ya da iç denetimini beş aşamada inceliyoruz. Denetime ihtiyaç olup olmadığı da zaten bu aşamada belli olur. İlk aşama kuruluş aşamasıdır. Küçük ve orta büyüklükteki bir firmadan başlarsak, bu büyüklükteki firmaların bütün faaliyetlerini hemen hemen zaten kurucu ortak, girişimci ortak, kardeşler ya da ailenin diğer üyeleri ağırlıklı olarak kontrol edebiliyor.



Peki, bu kontrol nasıl bir kontroldür?

Bu kontrol aslında tamamen şirket varlıklarını korumaya yönelik, daha çok da kasayı, bankayı ve ortadaki mevcut varlıkları korumaya yönelik bir kontrol ve denetim mekanizmasıdır ve bunu bireysel olarak kendileri yaparlar. Bu aşamada çok fazla iç denetime, denetçiye ya da dışarıdan bu hizmetleri almaya ihtiyaçları yoktur. İşlerini belli bir noktaya götürüyorlar mı? Götürüyorlar. Ama bu aşamada atladıkları bir şey; mali raporlamaları yok. Denetimin diğer fonksiyonlarının getireceği avantajlardan yararlanamıyorlar. Ancak girişimci ruhları bunu kapatıyor belli bir noktaya kadar...

Bu aşamayı geçtikten sonra ikinci aşama geliyor bir şirket için... Çünkü şirketler büyüyor, şirketler büyüdükçe artık bazı şeyleri kontrol edemediklerini hissediyorlar. Bakıyorlar bazı şeyleri kontrol edemiyoruz. Ne yapalım? İşte güvenilir insan dediğimiz pozisyonlar burada ortaya çıkıyor. Biraz sonra üstadımız da bahsedecek, güven aslında hileyi en iyi besleyen bir kavramdır. Bir yerde ne kadar fazla güven varsa, orada o kadar fazla hile vardır. Çünkü denetimin temel mantığında güven olmaz. Güven varsa denetim olmaz zaten.

Denetimin temeli güven olmayacak, sistem güvene dayanmayacak. Türkiye'de denetim ya da denetimin herhangi bir dalı konusunda çok fazla araştırma bulunmuyor. Ancak Avrupa ve Amerika'da ciddi araştırmalar var ve sağ olsun bir hocamız da bunu güzel bir kitap haline getirmiş. Biz de bu güzel kitaptan faydalanıyoruz zaman zaman, çünkü bu istatistik ve verilerden yararlanmak bize de ışık tutuyor.

İkinci aşamada ortaya çıktığını söylediğimiz güvenilir kişiler, belli bir dönem güvenle çalışsalar da sonrasında işletmeye dönük haklar iddia etmeye başladıkları için, bu haklardan dolayı hilelere başvurmaya kalkıyorlar. Bu aşamada da denetime ihtiyaç duymuyor, bunu da geçiyor firmalarımız...

Üçüncü aşamaya geldiğimizde ise şirketler büyümelerine doğal olarak devam ediyorlar. Şirketler büyürken aileler de büyüyor, yapının temeli bu: Hem şirket büyüyor, hem de aile... Kuşaklar arttıkça sorunlar da arıyor ve birçok büyük işletmeler duygusal nedenlere dayanan durumlardan dolayı yok oluyorlar. Üçüncü aşamada güvenilir insanlardan oluşan sistemin doğru gitmediğini fark ediyorlar. Çünkü şirketler büyüdükçe hatalar da üst üste gelmeye başlıyor. Çok küçük durumlardan büyük olaylar meydana geliyor. Her şeyin düzgün gittiği sanılırken, birden bir ihbarla tüm aksaklıklar ortaya çıkabilir. Tüm dünyada yapılan denetimlerde ve şu ana kadar bizim de tecrübe ettiğimiz olayların birçoğunda ihbar mekanizması önemli bir rol oynamıştır. Yani sistemin içinden biri sistem kendisi tam onu çıkartamıyorsa, ihbar mekanizmasıyla ortaya çıkar. Bu da denetimin çok önemli kaynaklarından bir tanesidir.

Aslında denetimle ilgili değinilecek çok nokta var; çünkü denetimin birçok fonksiyonu var. Bunlardan bir tanesi önleyici fonksiyondur, bir diğeri araştırıcı-bulucu fonksiyon. Tüm denetimlerde önem verilen fonksiyon araştırıcı-bulucu fonksiyon değildir aslında. Bizim dedektif fonksiyonu dediğimiz araştırıcı-bulucu fonksiyon aslında bir denetimde çok da önemli değildir. Ama etkin bir araştırıcı ve bulucu denetim, asıl önemli olan prevantif fonksiyon dediğimiz, denetimin önleyici fonksiyonunun güçlü olmasını sağlar; temel fark budur.

Biz yine üçüncü aşamaya dönersek, burada hileler ortaya çıkmaya başladığından hafif hafif denetim ihtiyacı da duyulmaya başlanır. Ortaklar ya da aile bireyleri arasında neyi, nasıl, neden ve ne şekilde yapacaklarına yönelik fikirler oluşmaya başlar. Üçüncü aşamayı geçebilen firmalarımız da var, geçemeyenler de... Geçemezlerse zaten yapacak bir şey kalmıyor, oradan öteye gidemiyorlar. Bu tarz yürüyen çok firma var. Bu aşamada mali raporlamaların, finansal raporlamaların ve kurum içi verimin önemini anlayan firmalar için teknolojinin önemi de ortaya çıkmış oluyor. Bilgi teknolojileri, kurumsal veri tabanı gibi birtakım ihtiyaçlar gündeme geliyor. Aynı zamanda tabii ki sadece kasayı, bankayı kontrol etmenin yeterli olmadığı ortaya çıkıyor. İleriye dönük bir şeyler yapmak istiyorlar ve bu aşamayı bunlarla geçebilen firmalar, dördüncü aşamada iç denetime ihtiyaç duyuyorlar. Firmaların gerçek anlamda iç denetime ihtiyaç duyduğu aşama aslına bakılırsa dördüncü aşamadır.

İç denetim nedir?

Çok teorik olarak bahsetmek istemesem de iç kontrol ve iç denetim aslında birbirinden ayrılan kavramlardır. İç kontrol bir sürecin parçasıdır, iç denetimse süreçle alakalı değil, süreçlerin doğru yönetilip yönetilmediğini gösteren bir kavramdır. Kısaca iç denetimin nasıl olması gerektiğini açıklamak ve bununla ilgili birkaç anekdot paylaşmak istiyorum.

İç denetim her şeyden önce bağımsız olmalı... İç denetimin icrayla bir alakası yoktur, icra üstü bir kavramdır ve icranın üzerinde bir kavramdır. O yüzden de yönetim kurullarına ya da denetim komitelerine bağlı olması gerekir. Aslında yönetimin içinde de değildir. Bağımsız olma kuralı tüm denetimler için geçerlidir. Bir denetim bağımsız değilse zaten onun ürettiği sonuçlardan kimse de faydalanamaz.

İkincisi; tarafsız olacak... En önemli şey tarafsızlık... Maalesef zaman zaman görüyorsunuz, bu kamu denetimlerinde de önemlidir. Tarafsız olmazsa zaten yarattığı şeyden endişe duyulur. Endişe duyulan şeyin de hiç kimseye faydası olmaz. Tarafsızlıktan kasıt da burada hiçbir yanı, hiçbir hissedar ya da hiçbir hissedar grubunu temsil etmemesi, tamamen şirkete, geleceğine ve onun ilkelerini gerçekleştirmeye hizmet etmesidir.

Üçüncüsü de; objektif olacak... Bir denetim objektif olmalı...

Bunların hepsini belirttikten sonra, yani en basit tanımlamasıyla bağımsız, tarafsız, objektif olacak diyebiliriz. Tabii bunları bir de kişiler yapacak, kişiler yapacağı için de denetçiye geliyoruz. Bizim ülkemizde çok büyük sıkıntı var. İstihdama yönelik eleştiriler var ve gerçekten de nitelikli işgücü sıkıntımız çok fazla. Denetçi arıyorsunuz ama deneyimli bir denetçi bulmanız neredeyse imkânsız. Denetimi de denetçiler yaptığına göre, bu kişilerde belli özellikler aramamız gerekiyor. Bir kere mutlaka mesleki yeterlilik olmalı. Bundan kastımız ise, o işi yapabilecek bilgiye sahip olabilmesidir. Tabii ki 'yeterli bilgi' tek başına 'yeterli' değildir.

Tüm bunların ötesinde denetçinin kişisel özellikleri çok önemlidir. Denetçi, diğer kişilerden farklıdır, bu farklılık tüm yaşantısına yansımış olmalıdır. Birincisi kesinlikle dürüst olmalıdır. İkincisi tarafsız olmayı bilecek... Üçüncüsü, gözlem becerisi mutlaka yüksek olacak. Ben yıllarca Maliye Bakanlığı'nda denetim elemanlığı yaptım. Sürekli işletmeleri geziyorsunuz ve aslında o işletmede kullanılan mobilyalardan bile işletmenin mantığını kolayca kapabiliyorsunuz. Bir işletmenin iç düzeninden o işletmenin nasıl bir yer olduğuna dair ipuçları elde edebilirsiniz rahatlıkla... İşletme çok düzgün ve şıksa oradaki insanların çalışma stilleriyle de mutlaka ilintilidir.

Çok doğru bir söz var: "Sadece aptallar dış görünüşe önem vermez." Denetçinin gözlem yeteneği mutlaka çok üst seviyelerde olacak.

Bunların yanı sıra bir denetçinin problem çözme yeteneği yüksek olmalı. Aslında denetimin en büyük fonksiyonlarından biri danışmanlık hizmetidir. Bunu yapabilmesi için de denetçinin analitik düşünme yeteneğine sahip olması gereklidir ve iletişim becerisi yüksek olmalıdır. İletişim becerisi yüksek olmayan insanlar, karşılarındaki kimselerden sağlıklı enformasyon alamazlar. Sağlıklı enformasyon alınmaması ise denetimin hiç gerçekleşmemesine eş değerdir. İnsanlar kendilerini sizin karşınızda rahat hissederse, size birçok şeyi kolayca anlatırlar. Şu an yeryüzündeki en güçlü istihbarat kaynağı canlı istihbarattır. Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, hiçbir şey canlı istihbarattan daha önemli olamaz.

Bir denetçi aynı zamanda iyi bir dinleyici olmalıdır. Dinlediğiniz her dakika mutlaka ipucu yakalarsınız. Görüşme tekniklerini bilmek de bu bağlamda öne çıkar. Bazen iyi polis-kötü polis dediğimiz kavramlar hakikaten gündeme gelir.

Denetim elemanının en tipik özelliği aslında şüpheciliğidir. Denetçi, her şeyden şüphelenir. Ama bu şüphecilik ön yargısız olmalıdır, ön yargılar devreye girerse her şey farklı bir boyut kazanır.

Son olarak bir denetim elemanı sezinleme yeteneğine sahip olmalıdır.

Bu özelliklere sahip bir denetim elemanı bulunduğunda, tekrar dördüncü aşamadan devam edecek olursak firmaların ihtiyaçları giderilmeye başlanıyor.

Öncelikle kendi bünyelerinde iç denetim mekanizması kuruyorlar. Bu iç denetim mekanizmasına bakıldığında, belli standartlara sahip olan ve belli programların kullanıldığı denetimlerin yapıldığını söyleyebiliriz. Bu, kullanılan birinci yol... İkinci yol ise, firma dışındaki bağımsız denetim firmalarının denetim yapmasını istemektir. Bu da en çok başvurulan yollardan biridir. Çok ciddi oranlarda bu tarz denetimler gerçekleştiriyoruz. Bir diğer yol ise, dışarıdaki bağımsız denetim firması ile iç denetim mekanizmasının birlikte yürütülmesi...

Dördüncü aşamada gerçekleştirilen denetimin temel mantığı, işletmelerin temel varlıklarının korunmasına yöneliktir. Yani "Varlık korunması denetimi" de diyebiliriz. Aslında iç denetimin diğer fonksiyonlarından bu aşamada çok fazla yararlanılamıyor. Bu aşamayı geçebilen firmalarımız, bizim son seviye dediğimiz beşinci seviyede iç denetimin ve fonksiyonlarının tamamen bilincine varıyorlar. Bu aşamada denetimin artık varlık koruma değil, aynı zamanda değerleri koruma ve değer yaratma fonksiyonu da ön plana çıkıyor. Beşinci aşamaya gelmiş firmalarımız, denetimin diğer fonksiyonlarından yararlanıyor ve değer katma fonksiyonu da ön plana çıkmış oluyor.

Denetim bizim konumuz olunca, uzun uzun anlatabiliyoruz. Biraz da aile işletmelerinden bahsetmek istiyorum. Türkiye'nin en büyük sorunlarından biri aile işletmelerinde meydana gelen problemler... Aslında az önce verilen rakamlara bakılırsa bu, sadece Türkiye'nin değil tüm dünyanın büyük bir sorunu. Aile işletmeleri belli bir noktaya geldikten sonra ne yazık ki devam edemiyor. Firmalarımızın % 90'ı aile işletmesi olduğu için bizim de çok sık karşılaştığımız bir durum... Tabii ki çok başarılı aile şirketlerimiz de var, ancak bu başarı onların aile işletmesi olduğu gerçeğini değiştirmiyor.

Küçük bir anekdotla ben konuşmamı bitirmek istiyorum: Çok büyük bir aile şirketimiz var. Dördüncü aşamaya gelmişler ve haliyle iç denetime ihtiyaçları var. Aynı zamanda sadece iç denetim değil, kurumsallaşma veya kurumsal yönetime de ihtiyaç duyuyorlar.

Eğer bunu kurumsal yönetimle ilgili de sıralarsak bu beş aşama iç denetimle paralel gider. Niye? Çünkü iç denetim kurumsal yönetimin bir parçasıdır. Biri zaten iç denetime ihtiyaç duyuyorsa artık kurumsal yönetime ihtiyaç duyuyordur. Onun için iç denetim vardır. Yoksa iç denetim, kurumsal yönetim olmadan olmaz, onu destekleyen bir parçasıdır.

Firmamıza gittik, firmamız çok ciddi işler yapmış, çok da büyümüş bir firma. Beş kardeş var, 20'den fazla çocuk var. Anadolu insanımız samimidir biliyorsunuz; müşavir ağabeyler, kurtarın bizi, dediler. Bize aile üyelerini tanıttılar, biz de onlardan analiz edilebilecek bir takım veriler istedik. Karşımıza o kadar farklı bir profil çıktı ki. Beş kardeş birbirine benziyor, hepsi girişimci ruhu taşıyor ancak geriye kalan 20 çocuğun profili birbirine hiç mi hiç uymuyor. 20 tane çocuğun içinde bir tanesi ortaokul terk, biri London School of Economics'den mezun olmuş. Şimdi bunları nasıl bir arada tutacağız, nasıl bir çizgi çizeceğiz? Yani başlangıç noktası hepsinin aynı, ama makas o kadar fazla açılmış ki... Birine bakıyorsun şirketi beğenmiyor, öbürü eski sistemle gitmeye çalışıyor. Buraya nasıl bir reçete yapacaksınız, nasıl bir araya getireceksiniz, yani nasıl bir kurum kültürü oluşturacaksınız ya da bunlara nasıl anlatacaksınız?

Böyle bir durumun içinden çıkmak gerçekten çok zordur. Biz yapmaya çalışıyoruz ama burada asıl anlatmak istediğim temel nokta, demin hocamın da söylediği ancak basılı yayınlarda bulunmayan durumlar. Sadece iki farklı kuşak birbiriyle çatışmıyor, aynı kuşakta yer alan farklı kültürler de birbiriyle çatışabiliyor. Çünkü bazıları çok iyi eğitim alıp, kendini çok iyi yetiştirirken, bazısı da tamamen geriden gelerek aynı haklara sahip olmak istiyor. Bu durumda iki ve üçüncü kuşak arasındaki değil, üçüncü kuşağın kendi içindeki çatışmaları daha önemli hale geliyor. Bu tip sorunlar çözüldüğünde, ancak aile işletmelerini çözebilmiş oluruz sanıyorum.

Bunların dışında aile işletmelerinde duygusallıklar çok ön planda yer alıyor. Duygusallığın olduğu yerde de akıl ve mantık daha geride kalıyor. Basına da çok yansıyan bazı firmalarımız var, iki milyar dolardan 100 milyon dolara düşen firmalar bunlar... Şu an onun da müşavirliğini yapıyoruz, ama orada da işimiz çok zor. İşte her şey tamam, anlatıyoruz, anlattığımızda her şeyi anlatıyoruz. Sadece sorun şuraya kaldı: O bana gelsin, ben ona gideyim, o mu gelsin, ben mi gideyim? Sizi orta yerde

buluşturalım dedik, o zaman bizim bu tarafa geçsin. Biri Anadolu Yakasında, biri Avrupa Yakasında... Biz dedik bir gemiyle ortada bir yerde buluşturalım... Komik gibi geliyor ama bunlar gerçek. Ben gitmem onun yanına diyor, o mu istedi, ben mi istedim? Boş ver diyoruz kimin istediğini, tamam gelin şu işi çözelim. Ve bu söylediğim firmanın ismini söylesem hepiniz çok şaşırırsınız. Türkiye'nin ilk 500 sıralaması yapıldığı zaman, ilk onda olan bir firmamız... Maalesef şimdi 500'de bile değil...

Çok teşekkür ediyorum zamanınızı aldım, çok konu var ama dediğim gibi üstadım da bazı konulardan bahsedecek. Bir de oturumun son günü, son oturum...

Çok teşekkür ederim, sağ olun. (Alkışlar)

OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. MUSTAFA AYSAN: Çok teşekkürler Hasan Bey... Evet, ilginç konular, inşallah sorularla açılır.

Şimdi sıra Hayrullah Doğan Bey'de, buyursunlar efendim...

HAYRULLAH DOĞAN: Ben de hepinize hoş geldiniz diyerek başlayayım sözlerime ve Hasan Bey'in yaptığı gibi yine Ali Bey'in çalışması üzerine bir tespitle başlayayım.



Ali Bey dedi ki, 150 firmadan sadece 49'undan cevap aldık dedi. Şimdi ben de tesadüfen konuşmaya rahmetle Vehbi Koç'un bir sözüyle başlamak istemiştim. Bu söz yanılmıyorsam Ali Bey'in bu aldığı sonucun açıklaması olacak. Şimdi Vehbi Bey; küçük yaşta işe başlayıp para kazanan bazı kimselerin, durumlarını başkalarının bilmesini istemediklerinden doğru ve açık hesap tutmamışlar, ölümlerinden sonra da bu yüzden firmaları dağılmış, işleri yıkılmış gitmiştir, diyor. Şimdi orada tabii ki hepsinin birtakım verileri var, mutlaka var ve gün be gün, an ve an takip ediyorlar, bütün mesele bunları paylaşmak istemiyorlar. Bu nedenle sizin oran 150'ye 49 olarak gerçekleşmiş. Ben de Hasan Bey'in anlatımlarında belki biraz daha uygulamaya dönük olarak, örneklere fazla yer vereceğim. Dediğim gibi 25 yıllık hem devlet, hem özel sektör uygulamalarında örnekler bir parça daha fazla olacak.

Benim gözlemlerim, hem yurt içi, hem yurt dışı, dediğim gibi hem de devletteki tecrübeleri birleştirdiğimde; ülkemizin bu coğrafyada yaşayan insanların müteşebbis ruhlarının oldukça gelişmiş olduğunu görüyorum. Bu tabi hem İpek Yolu'ndan kaynaklanabilir, biraz da irsî sebeplerden kaynaklanabilir. Dolayısıyla herkesin bir şekilde yani memur değil de, atılımcı, girişimci ruhları var. Bu ruhlarla birtakım faaliyetlere başlıyorlar, bir yerlere kadar geliyorlar, çok güzel geliyorlar. Aslında en zor olanını yapıyorlar, yoktan bir şeyleri var ediyorlar. O noktada Hasan Bey de üzerinde çok durdu, tabii ben üçüncü konuşmacı olduğum için hep atıflarda bulunacağım. Bir noktadan sonra tam yol ayrımı oluyor. Ya devam ediyorlar, ya geri dönüş yapıyorlar.

Bundan yaklaşık bir 15 yıl evvel Türkî Cumhuriyetlerin aşağı yukarı her birisini tek tek dolaştım. Bir defasında dönüşümde yanıma bir yolcu bindi uçakta. Sordum dedim nedir? Bir okul inşaatı işi aldım dedi. Sözleşmeyi gösterdi, kurşun kalemle yapılmış bir sözleşme ama önemli değil. Avansını bile almış, çantasına koymuş geliyor. Peki dedim Türkiye'de ne iş yapıyorsun? Ben marangozum abi dedi, marangoz, bildiğiniz marangoz... Ama orada okul inşaatını almış, gidiyor şimdi Türkiye'ye dönüp, işçilerini toplayacak, gidecek orada okul inşaatı yapacak, daha sonra belki başka şeyler yapacak. Dolayısıyla dediğim gibi müteşebbis ruh bizde çok fazla. Fakat esas olan bu ilk başarı bir şekilde tesadüfî de olsa elde edilebilir. Esas başarı; bunun sürdürülebilir olması. Yoksa tesadüfî olarak bir dönem biliyorsunuz herkes tekstile girdi çok kazandı, sonra bitti. Bir dönem inşaat, herkes zengin oldu, bitti. Turizm o şekilde... Yani tesadüfî olarak o konjonktürde bir şeyleri yakalamış olabilirsiniz. Ama asıl başarı o değil. Asıl başarı; onun sürdürülebilir olması... Yani bunu devam ettirip daha da büyütürseniz asıl başarı bu...

Tabii şu ana kadar bizden önceki konuşmacılar bir dolu konuda sunumlar yaptılar. Burada aile şirketleriyle, aile değerleriyle aile şirketlerindeki problem şuradan çıkıyor: Ailedeki değerlerle işteki değerlerin birbiriyle örtüşmemesinden kaynaklanıyor. Yani bu dolayısıyla birçok konuda Hasan Bey son cümlede söyledi, hakikaten sadece ve sadece duygusal sebeplerle yıllarca 1,5 milyar dolarlık ciro yapmış bir şirket -ki Hasan Bey ilk 10'da dedi, ilk sıralardaydı yıllarca- hakikaten öyle... Aile büyüğüne diyorsunuz o bana gelsin, çocuğuna diyorsunuz o bana gelsin diyor. Bu sebeplerle, sırf duygusal sebeplerle iş değerlerinin ki şöyle bir özelliği de var işin, pazar o kadar aç ki ne üretirseniz almak istiyor. Yani ona rağmen 100 milyon dolarlık bir cirosu var, ama bu kapışmadan dolayı pazara da hizmet edemiyor. Çünkü sürekli o onunla uğraşıyor, o onu ihbar ediyor, o onu tehdit ediyor, bilmem ne... Yani ona rağmen 100 milyon dolar bir ciro yapıyor. Pazara üretimi gönderseniz 2 milyar dolarlık imalat, 2 milyar dolar absorbe edecek, sırf duygusal nedenlerle yapılamıyor.

Tabii biz şimdi tekrar aile şirketlerine dönelim. Bir de bizim en büyük problemimiz şu: Son on yıla kadar biz muhasebe deyince işte alım-satım, ihracat-ithalat, ticaret bir dolu şeyle uğraşırken, muhasebe neydi, işte o sırada birtakım belgeler üretiliyordu, bu belgelerin bir odaya atılıp, "al bunu da işle" denen yeri halindeydi. En büyük problemlerimizden bir tanesi buydu. Dediğim gibi muhasebeye hiçbir şekilde önem verilmiyordu. Sadece işte üç lira, beş lira vergi çıksın, onunla ilgili belgeleri al, işte ona göre işlem yap. Fakat süreç böyle işlemedi, ne oldu? Yıllarca, son 7-8 yıla baktığınızda dünyada birkaç ülkenin dışında tüm ülkeler ciddi büyümeler yaşadı. Hatırlarsanız yani bundan on yıl evveline kadar on milyon dolar bir şirket için çok çok büyük para iken, bugün bir cadde üzerindeki şirketlere bakıyorsunuz çok rahatlıkla hepsinde on milyon dolarlık yatırım veya on milyon dolarlık işlemler rahatlıkla söz konusu oluyor. Niçin? Gerçek anlamda ekonomiler büyüdü. Yani yüzde 7'lik, yüzde 6'lık, yüzde 8'lik büyümeleri bileşik büyümelerle birlikte topladığınızda ekonomiler en az 2-3'e katladı son yedi yılda... Dolayısıyla da aile işletmeleri eski usullerle kendini idare edemez hale geldi. Yani benim de iyi bildiğim sektörlerden bir tanesi banka... Yani 200 milyon dolara bir banka satılsa, herhalde herkes alkışlardı bir on yıl evvel... Şimdi en düşüğü 1 milyar dolar... Dolayısıyla da rakamlar ciddi boyutlara ulaştı. Fakat bu noktaya hem Vehbi Bey'in söylediği şirketler, hem de biraz önceki şirketlerimiz ulaşamadı, onlar yarı yoldan dönmek zorunda kaldı.

Bizim başka bir çalışmamız var. Uluslararası piyasalardan kredi alacak şirketlerin finansal raporlamalarını, yani IFRS çalışmalarını yapıyoruz. Dolayısıyla üç yıllık geriye dönük çalışmalar, burada şunu görüyoruz: Şimdi aile şirketi bir bakıyorsunuz hakikaten üst üste koyduğunuzda değerleri belki bir milyar dolar, bunun da örneği var. Kaydî değerleri bakıyorsunuz 100 milyon dolar etmiyor. Normalde bir proje yaratmış 250-300 milyon dolarlık bir proje... Buna her hâl ve takdirde 100 milyon dolarlık kredi temin edebiliriz. Fakat bir bakıyorsunuz toplam değeri zaten 100 milyon dolar ediyor şirketin. Niye? İşte bir dolu sebepleri var. Ya arazi kendi üzerine, ya öbürü bilmem ne... Yani biraz önce söylediğim

muhasebeye gerekli önemin verilmemesinin sonuçları aslında bunlar. Şimdi hâl böyle olunca o sayılardan yola çıkarak yatırım yapamıyorsunuz, pazarlama kararları alamıyorsunuz. Yani sağlıklı hiçbir karar alamıyorsunuz. Dolayısıyla o sayılar sadece ve sadece hani birtakım şeyler işte doğru olsun anlamında sayılar değil. Tabii ben yavaş yavaş hani denetime doğru çekeceğim işi, sayılar diyerek...

Bu verilerin, bu sayıların, bu sağlıklı dökümlerin bir de başka ve fevkalade önemli başka bir amacı var. O da Hasan Bey bahsetti, sevgili Nejat Bozkurt Hocamızın ciddi bir çalışması var. Aşağı-yukarı Türkiye'de tek ciddi çalışma bu, kitap halinde de topladı bunları. Kendisinden bu konuyla ilgili ders de alma şansı yakaladım. Şimdi tüm dünyada bir tespit var, yani özellikle Amerika'daki sayılar üzerine bir tespit var. Tespit şu: Bir işletmede -buna 100 kişi de diyebilirsiniz, 1.000 kişi de diyebilirsiniz, 10 kişi de diyebilirsiniz- çalışan insanların yüzde 10'u her hal ve takdirde kendisini hile yapmak üzere programlandırmıştır. Bunun daha Türkçesi hilecidir. Yüzde 10'una her ne yaparsanız yapın hile yaptıramazsınız. Yüzde 80'lik ana blok, o aradaki yüzde 80'lik blok o işletmede imkânını bulduğu takdirde, kurallar veyahut da işleyiş müsaade ettiği takdirde kendini yönlendirebilecek bir grup... Şimdi bu yani yıllardır Amerika'da düzenli olarak yapılan analizlerin, incelemelerin sonucudur. Şimdi denetim ne yapıyor? Denetim, ilk yüzde 10'luk grubu tespit etmeye çalışıyor. Yani hilecileri tutup çıkarmaya çalışıyor. Fakat denetimin asıl fonksiyonu, diğer 80'lik grubu üstteki yüzde 10'luk gruba yanaştırmamak, yani asıl amaç o. Oradaki yüzde 80'lik grubu tabiri caizse topa bastırıp işte sabit tutabilmek.

Yine hocamızın güzel tespitleri var, bir işletmede ne tür hilelerin yapıldığıyla ilgili... Oraya çok fazla girmeden sadece başlıklarını söyleyeyim. Bizim de çok çok rastladığımız, işletmelerde rastladığımız ve tespit ettiğimiz hileler bunlar. Bir tanesi; doğrudan nakit hırsızlığı, bu gözü kara, direkt nakit hırsızlığı yapıyor. Bir tanesi; fatura hileleri, sahte işletmeler yaratıyor, bunlardan fatura girdisi yapıyor, onlara ödemeler yapıyor. Bir başkası; var olan satıcılarla fazladan fatura işlemleri yapabiliyor. Bizim bir tespitimiz var ki işletme sahte değil, işlem sahte değil, bunun üzerinde yapabilmiş ki çok da düzenli bir firma, saat gibi çalışan bir firma ne yapmış? Ödemeler fatura tarihinden sonra 90 gün... Bir işletmeye özellikle hep 30 günlük ödemeler ayarlamış faturaları... Ve geçmiş dönem yaptığımız hesaplamada karşı işletmenin sağladığı 1,5 trilyon lira bir vade farkı menfaati var. Sadece vade farkı, bakın aynı parayı ödemiş, hizmet de alınmış, işlem de yapılmış, fakat 90 günlük ödemelerin tamamını işte ödeme listesine alırken 30 gün olarak ödemiş, yani ekstra bir hile yok ve yaklaşık 3 yıl bunu devam ettirmiş.

Bordro hileleri dediğimiz hayali çalışanlar yaratmak, fazla mesai hilesi dediğimiz olmayan mesai hileleri ödemek ve prim hilesi... Çek hileleri var, maalesef biliyorsunuz ekonomimizde kayıt dışı oranımız kayda alınacak şekilde yüksek... Dolayısıyla kayıt dışı çeklerin kontrolü herhalde patronlar tarafından dahi takip edilemeyecek düzeyde. Bunların yok edilmesi ve şahsa geçirilmesi ki bununla ilgili de ciddi örneklerimiz var. Gider hileleri, şişirilmiş ve sahte giderler yaratmak gibi birtakım hileler çalışan hileleri olarak karşımıza çıkıyor.

İç denetimin doğuşu ve beşiği olan Amerika'da bir çalışma daha yapılmış ve artık neredeyse işletmede hile yapanın göz rengi budur diyebilecek derecede tespitler var. Ama buna rağmen, bütün çalışmalara rağmen Amerika'da dahi yapılan hile rakamları her yıl artıyor, her yıl artıyor her şeye rağmen. Ne demiş? Yani hile yapan ben bunu bir şirketimizin genel müdürüne saydım ilgili dönemde. Ya dedi hepsi bana uyuyor dedi ve gerçekten de o şekilde çıktı. Şöyle demiş tespitler: Erkek bayana oranla, yani burada sıraladıklarım hep o özellikler hilecide daha fazla bulunan özellikler... Erkekse, evliyse, iyi eğitimliyse, zekiyse, egoistse, meraklıysa, risk almayı seviyorsa, kural tanımaz ise -şurası çok önemli, çünkü bu personel siz çok iyi personel dersiniz- sıkı çalışıyorsa bunun anlamı şu, yıllık izin kullanmıyorsa, sabah erken gelip akşam geç çıkıyorsa, yani kontrolü elden bırakmıyorsa, çünkü yani yıllık izinde yerine bıraktığı birisi belki bir şeyleri tespit edecek orada... Dediğim gibi sizin için bulunmaz insan... Yani yıllardır

izin kullanmıyor yahut da sabah erken geliyor, akşam en geç çıkıyor çok çalışıyor. Stresliyse, bu biliyorsunuz ki ilaç kullanıyor, yani yapılan hileler hemen çıkacak diye ciddi anlamda ilaç kullanıyordur, yani stres altında yaşıyordur. İyi yaşamayı ve bol para harcamayı seviyorsa, buna rağmen tabi ki parasal sıkıntı çekiyorsa, kötü alışkanlıkları varsa ve yönetici konumundaysa, hırslıysa, kişisel kazanç beklentisi varsa, şirketin haricinde kişisel kazanç beklentisi, hep hani şirket çok iyi gidiyor ama bir taraftan da hep kendisinin hesabını yapıyorsa, işletme dışındakilerle yakın ilişki, işletme içindekilerle yakın ilişki... Bu yakın ilişki hani normal işte yenilir içilir ama onun da dışında sanki 40 yıllık akrabaymış gibi bir ilişkiler varsa, bu kişilerin diğerlerine oranla çok daha fazla hile yaptığı tespit edilmiş.

Tabi hile yaptığı tespit edilse ne olacak? Maalesef Türkiye'deki işletmelerde biraz önce dediğim gibi kayıt dışının fazla olması nedeniyle bu tespitler şirket içinde bir torbaya bağlanıp, ağzı sıkıca bağlanıp bir kenara atılmakta, sulh yoluyla bir şekilde anlaşılmakta... Yani bu aşağı yukarı yani o yüzde 10'luk kesim her şirkette olduğu için, her şirkette ya tespit edilmiş, bir şekilde sulh olunmuş ya da devam ettirmekte olan hile var demektir. Tabi ki bu suçlamaları da fiili tespitlerle yapmak ve kesinlik kazandırmak gerekir.

Şimdi denetim, iç denetim, bu hileleri ortaya çıkarabilmenin tesadüfî olmaktan öte olmasını istiyorsanız iç denetim burada devreye giriyor. Düzenli bir iç denetim varsa özellikle ve özellikle bu yüzde 80'lik kesimin caydırıcı olması üzerinde yani ölçemeyeceğiniz kadar bir faydanız vardır. Hasan Bey bahsetti, bu iç denetimi hem içeriden, hem dışarıdan veyahut da karışık şekilde de organize edebilirsiniz. Biz sunumlarımızı birbirimizden bağımsız yaptığımız için bazen örtüşen cümleler olabilir veyahut da konular olabilir.

Aile şirketi deyince bu iç denetimde ciddi zorluklarla karşı karşıya olduğumuzu görüyoruz. Büyük kurumsallaşmış şirketler artık bunu olmazsa olmazlar arasına almış ama aile şirketlerimizde o iç denetimi maalesef yeterince uygulayamıyoruz. Şimdi ben onun sebepleri üzerinde fiili uygulama sebepleri üzerinde değineceğim. Yine bunlar pratik bilgilerden kaynaklanıyor, teoriye hiç girmeyeceğim.

Zorluklardan ilki; ortakların zihinlerinde henüz bu denetim kavramının oturmamış olmasıdır. Yani denetim ya ne olacak zaten birader burayı denetliyor, satışını denetliyor, öbürü ikinci yeri denetliyor, ben zaten imalattayım denetime ne gerek var, daha zihinlerde bu oturmamış... Ha dediğim gibi denetim, bir; hile için, iki; gerçekten o sayıların doğruluğunun tespiti ve bu sayıların üzerine basarak birtakım planlar ve kararlar almak için gerekli...

İkincisi; genellikle orta ölçekli firmalar olduğu için denetim de neticede bir maliyet. Niye? Hasan Bey biraz önce bahsetti, bulamıyorsunuz... Zaten yani yeterli bilgiye sahip denetim elemanı bulamıyorsunuz, bulduğunuzda da maliyetleri yüksek... O maliyetlerle veya o sayılarla o şirketi denetlemeye kalktığınızda, ortaya çıkardığınız fatura, aile işletmeleri hizmet satın alma konusunda çok da kendilerini geliştirmiş firmalar da olmadıkları için, bir maliyet unsuru teşkil ediyor. Gerek içeride kurmak, gerekse dışarıdan satın almak. Dolayısıyla dediğim gibi bunu işte ben 'şu kadarlık bir şeyi caydırdım' diye bir hesabı da olmadığı için çıplak görünen bir maliyet, X TL denetimin maliyeti, yahu boş ver, deniyor geçiliyor gidiyor. Yani maliyetler bu aile şirketlerinde iç denetimin oluşmasında önemli ölçüde engelleyici...

Üçüncüsü; çalışanların tabi daha ziyade aile efradı veya yakın çevre olmasından kaynaklanan zorluklar var. Nedir? Denetim... Yani denetim nedir? Bir işletmede hareket eden her şeyin denetlenmesidir. Mal, para, çek her şeyin... Dolayısıyla çekler işte hanımın kardeşine, işte üretim bir başka akrabaya bağlandıysa, denetim deyince ya işte Ahmet Bey'in denetimi mi olacak, ya Ayşe Hanım'ın

denetimi mi olacak gibi yine tamamen standart dışı sebeplerden dolayı aile şirketlerinde denetim bir parça o şahısların denetlenmesi anlamına geldiği için çok fazla gelişemiyor. Hâlbuki nedir? Yani Ahmet Bey veya Ayşe Hanım görevini düzgün yapıyorsa, denetim ona aferin de diyecektir. Dolayısıyla denetimin burada herhangi bir sakıncası yok. Ama bu yine duygusal sebeplerden dolayı yanlış anlaşılıyor.

Bunun şimdi bir örneğini vereyim, 16 şirketli bir grup, her şey var içinde... Tekstil var, yurt dışı inşaat var, tarım var vesaire. Orada bir denetim birimi kurmaya başladık. Tabi grubun bir de özelliği şu: Her şirkette o işi fiilen götüren yüzde 20'şerlik ortaklar var. Yani bir yüzde 80'lik ana patron var, onun dışında da her şirkette yüzde 20'şerlik ortaklar var. Birim kurulmaya başlandı, tabi hem çalışanlardan, hem ortaklardan ciddi tepkiler... Sonuçta tabi ki durmadık, devam ettik. Büyük patronun oğlum diye sevdiği, oğlu yerine koyduğu bir mali işler müdürünün çek hileleri yaptığını çıkardık ve 'benim için oğlum ölmüşten daha fazla üzüldüm' ibaresini kullandı. Ve inanır mısınız her bir ortağın açıktan satışlar yoluyla özel mülkünü, kendi varlıklarını artırdığını tek tek tespit ettik. Ama tabi sonuçta her birisiyle ayrı ayrı ayrılmak zorunda kaldı ama başlangıçta söylediği bir söz vardı, o da şuydu: Bana hırsızı yakalamayı değil, hırsızı önleyici sistemi kurunuz lütfen, diyordu. Çünkü ticaret devam ediyor, yani o ticaret de yapılmak zorunda... Bir şekilde kayıp ve kaçaklar da olsa, bir de gerçeklik var o ticaret de yapılmak zorunda... Dolayısıyla esas olan burada bu denetimin ciddi anlamda kurulması ve sürdürülmesi...

Bir de aile şirketlerinde bir problem de şu: Görev tanımları tam olarak yapılmamıştır. Herkes doğru bir iş varsa her şeyle sorumludur, yanlış bir iş varsa ortada sorumlu bulamazsınız. Dolayısıyla bir denetim yapıldığında dediğim gibi aferin diyecekseniz birden herkes karşıya çıkıyor, bir yanlışlık var sorumluyu yakalayacaksınız kimseye bulamıyorsunuz. Biraz önce arkadaşımızın dediği gibi bir de bu kontrol sistemlerinin var olduğunu zannediyorlar, onun için de gerçek anlamda bir iç denetim kurulamıyor, niçin? Var zannediyorlar. Biraz ileriye gidiyorsunuz, arkadaşlarınız o aşamaya gitmişler, sorgulama aşamasına gitmişler. Gittiklerinde gördükleri, yani o var olduğunu zannettikleri denetimin aslında sözde bir denetim olduğunu fark etmişler.

Denetimin yapıldığı zannedilen şirketlerde ise çoğunlukla eski usuller kullanılmakta... Dokümantasyon yetersizliği ve en büyük problemlerden bir tanesi de aile üyeleri ve patronların sistemi bozmaları... Bununla ilgili de yaşanan bir olayı verip kapatacağım ben de... Bu olayımız da şu: 7-8 şirketli bir grup, şu anda salonda herkesinde çok yakinen bileceği bir grup. Beş kardeş var, her birisi tabi işletmeden çekişler yapıyor, bunun belli bir adı yok, soyadı yok, yani denmiş-denmemiş işte ailede herkes bu kadar çekecek veya işte şu kadar bir para herkese dağıtılacak diye... Dolayısıyla makbuz imzalayan para çekiyor, makbuz imzalayan para çekiyor... Sonuçta da hangi kardeşin ne para çektiğini sorgulamak diğer kardeşler hakkında da abes karşılandığı için tam bu formülü çözmüş muhasebe müdürü X, Y, Z yani bütün kardeşler adına fazladan makbuzlarla istediği kadar parayı çekiyor. Yani çünkü üç ay önce çektiğiniz parayı kimsenin bilmesi, yani kendiniz de bilemezsiniz bir yerlere not almıyorsanız ki almayacak insanlar zaten... Sorgulamıyorsunuz da hangi kardeşim ne kadar çekti diye. Dolayısıyla oradan çok ciddi bir suiistimal nasıl ortayı çıkıyor? Şöyle ortaya çıkıyor: O muhasebe müdürünün basireti bağlanıyor, kendi çalıştığı banka şubesinden o paraları Almanya'daki kardeşine havale ederken müdür şirket sahiplerine bilgi veriyor, ancak o şekilde ortaya çıkıyor. Dolayısıyla, bu aile şirketlerinde yani ciddi sorunlar var. Kim fark ediyorsa bunu zaten bir basamak üste çıkıyor, kim fark edemiyorsa geri dönüş yapıyor, U dönüşüyle geri dönüş yapıyor.

Teşekkür ederim... (Alkışlar)

OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. MUSTAFA AYSAN: Çok teşekkür ederiz Hayrullah Bey.

Birkaç soruya, bir iki soruya vaktimiz var. Buyurun efendim.

SORU: Artemiz Temizlik adına konuşuyorum. Demin Hayrullah Bey, Nejat Bozkurt Hocamızın bir yayını var, bu alanda tek yayın dedi. Bu yayının adını alabilir miyiz, kaç yılında basıldı?

HAYRULLAH DOĞAN: Yeni basıldı, geçen sene basıldı.

SORU: Piyasada bulunur mu?

HAYRULLAH DOĞAN: Tabi ki, "İşletmelerin Kara Deliği, Çalışan Hileleri" kitabın ismi budur.

SORU: Tamam, sağ olun.

OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. MUSTAFA AYSAN: Başka soru var mı efendim? Buyurun.

SORU: Benim şöyle bir sorum olacak: Hasan Bey yanlış hatırlamıyorsam, iç kontrolde ihbar mekanizmasının önemi üzerinde durdu. Benim özellikle Amerikalı şirketlerle olan tecrübemde ihbar mekanizmasının ama resmi ve anonim bir ihbar mekanizmasının iç denetimin çok önemli bir kısmını kapsadığı tecrübesine sahibim. Türkiye'deki şirketlerde yine resmi, yani herkesin bildiği, fakat anonim olan bir ihbar mekanizması var mı, belli bir yürürlükte olabilme potansiyeli de var mı?

HASAN YALÇIN: İşletmeler açısından mı soruyorsunuz yoksa…

SORU: İşletme içinde, yani işletme içinde olan bir yolsuzluğu, bir elemanın fark edip ombudsman ya da benzeri bir denetçiye bildirmesi... Ama bunu anonim olarak yapması ki onun hakkında bir işlem görülmemesi...

HASAN YALÇIN: Çok anonim olarak yok. Genelde uygulamalara baktığımız zaman bizim karşılaştığımız işte bu aslında iç denetimde, bu denetim elemanlarının biraz iletişim kurma becerisinin yüksek olması gerektiğini belirtmiştim, orada ön plana çıkıyor. Genelde görüşmeler, ikili görüşmelerde bu ihbar mekanizması gündeme geliyor ya da çatışmalarda ortaya çıkıyor. İşte bakıyorsunuz birileri, birini müdür yapıyorsunuz aslında geri dönüyor onun işte niye müdür olmayacağına yönelik yazılı, sözlü e-mail

atmalar, dışarıdan e-mailler, birçok örneği var bunun. Ama bizim sistemlere baktığınız zaman böyle anonim olarak da çıkıyor, öyle bir sistem yok bizim.

SORU: Çalışabilir mi peki Türkiye'de böyle bir mekanizma sizce?

HASAN YALÇIN: Çalışabileceği kanısındayım ben, çalışabileceği kanısındayım. Şimdi bakın ben size çok kısa anekdotlar vereyim. Çünkü işimiz bu olunca bizde anekdot çok... Mücevher mağazaları olan bir firmamız var. Ve bu mücevher mağazalarında da ciddi anlamda toptan satış yapan bir hırsızlık var. Ve bu hırsızlık bulunamıyor. O kadar ciddi anlamda iki hırsızlık var ki sayımlar yapılıyor fark çıkıyor, sayımlar yapılıyor fark çıkıyor. Ve sonunda bunu emniyet güçlerine bildirmeye karar verdik. Dedik ki burada bir hırsızlık var ve biz bunu bulamıyoruz yani, hakikaten bulamıyoruz. Kameralar koyuyoruz, yine koyuyoruz hiçbir şey bulamıyoruz ama eksik... Emniyet müdürleri dedi ki, biz bunu çözeriz, çözeriz ama siz bize kişileri söyleyin. Dediler ki, kaç kişi çalışıyor? Burada dedik işte altı kişi, biz bunları çözeriz, konuştururuz dediler, iyi dedik. Altı kişiyi alalım, yok dedik, bir tanesi bizim, biz ihbar ettik artık şirkette hırsızlık var diye. Biri dedik bizim çok yakın tanıdığımız, ondan bir şey olmaz, siz öbürleriyle uğraşın. Ve bunları karakola götürdüler, soruşturma falan, çocuklar artık yani harap bitap geldiler, yok yok dediler bunların hiçbiri değil, meğer bizim o tuttuğumuz adammış. Yani bu sistem öyle bir şey ki, gerçekten denetimin en önemli fonksiyonu o demin bahsettiğimiz önleyici fonksiyonun ön plana çıkması lazım. Yani bir hile ya da bir şey yapıldıktan sonra bulmanızın çok esprisi yok. Önemli olan o hileyi yapmayı önleyecek sistemlerin olması. Ve biz bunu sorduk, dedik kardeşim sen niye yaptın, yani bu kadar da biz sana güveniyoruz, oranın denetçisi yapıyoruz. Dedi ki, benden sonra işe girmişleri müdür yaptınız, beni yapmadınız dedi. Bu kadar da basit duygusal bir şey...

HAYRULLAH DOĞAN: Bir şey de ben ekleyeyim isterseniz? Bu konuda mesela özellikle yabancı sermayeli şirketler üzerinde ciddi çalışmalar yaptık fiilen... Ve onlar özellikle bunların rapora dayanıp ki bunun içinde 3-4 tane şu anda hapisle sonuçlanan çalışmalarımız var. Niye onlar daha öndeler? Çünkü yine biraz önce kayıt dışı dediğim bir şey var. Eğer ki bütün işlemlerimiz kayıt altındaysa, bizim şirket olarak herhangi bir sıkıntımız yoksa rahatlıkla hileciyi bir şekilde cezalandırıp hapse atabilir veyahut da başka şekilde cezalandırabilirsiniz. Dediğim gibi, özellikle ve özellikle yabancı sermayeli şirketlerde bu konuda çok daha iyi sonuç alabiliyoruz.

OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. MUSTAFA AYSAN: Evet efendim, çok teşekkür ederiz. Şimdi oturumu kapatmak zorundayız. Bir tane daha mı vardı soru?

NİHAT BAYAR: Ben tabi hocam sizin yanınızda bizim söz söylememiz pek mümkün değil ama, aklıma takıldı, şöyle bir şey söyleyeceğim. Nihat Bayar ben, onu da söyleyeyim... Bir auditçi olarak iş hayatına başlamış biriyim, mali kökenli bir insanım. Şu anda da bir basın kuruluşunda ekonomi programı yapıyorum. Şimdi şunu arz etmek istiyorum, biraz da şöyle tabi audit olduğu için konu, auditten yola çıkarak hareket ettiniz, çok da güzel fikirler aldık. Ama şöyle bir de düşünmemiz açısından büyük resmi görmek önemli. Şimdi audite baktığımız zaman Enron skandalı örnekleri var, Arthur Andersen bunlar da audit firmaları, onları yaşadık yani... Şimdi baktığımızda ben bir şirket kursam, audit şirketi olarak çıksam ortaya desem ki şirketlerdeki yolsuzluğunuzu bulacağım vize verin bana, milyar dolarlık şirket olurum ben... Çünkü ekonomi kayıt dışı, patronlar kayıt dışı, çalışanlar kayıt dışı, vergi veren 250 bin tane

kooperatifler dâhil mükellefler var Türkiye'de vergi veren, vergiye dâhil. Dolayısıyla ben diyorum ki yani arabayı atın önüne koymamak lazım, atı arabanın önüne koymak lazım. Şirketler kâr amaçlı kurulmuşlar ama etik değerleri olması lazım şirketlerin. Baskının, fırsatın ve haklı göstermenin olduğu veya ateşin, oksijenin olduğu, barutun olduğu her yerde yangın çıkar, burada da hile olur. Dolayısıyla bahsettiğimiz gibi ben de şöyle bakıyorum: Önce makro bakmak lazım, ekonomimizi kayıt altına almak lazım. Peşinden şirketlerde kurumsal yönetimi birinci plana koymak lazım, kurumsal yönetim anlayışını tesis edersek, politikacılar olarak o ortama tesis edersek, engellemezsek... Nasıl nereden buldun yasası engellendi, şu engellendi, bu engellendi... Zekeriya Temizel belediye başkanı adayı oldular, yok oldu gitti. Yani şey anlamında yok oldu, fayda sağlama anlamında yok oldu, kişi olarak demiyorum tabi. Şimdi böyle baktığımız zaman demek ki bence öncelikle şirketlerde audit bence yapıcı olma, başlangıç olma adına, yoksa audit gerçekten pahalıdır sonucuna baktığımızda... Hep yakala, ben diyorum ya milyon dolarlar kazanırım vermiyorlar böyle bir şey. O anlamda bilmiyorum ama bir şeylerde bir defa o çerçeveden bakmak lazım. O açıdan katılıyorsanız böyle şeylere mutlaka çok tecrübeleriniz var, hele hocamın yanında tekrar söylüyorum, bize söz düşmez. Ama o açıdan bir de bizleri bilgilendirirseniz, makro açıdan, makro çerçeveden de kurumsallaşma devam etme, hayatın devam etmesi, nesilden nesle geçmesi... Bir de aile şirketlerini ben aile şirketleri denince hani küçük şirketler demek olmadığının vurgulanmasını istiyorum bu toplantılarda... Aile denetiminde, aile yönetiminde ve aile etkisinde olan bütün şirketler aile şirketi... Dünyadaki Ford'una kadar bilmem birçok şeyine kadar aile şirketi, aile şirketleri büyük şirketler, ülkelerin dinamikleri...

Teşekkür ediyorum, sağ olun.

OTURUM BAŞKANI - PROF. DR. MUSTAFA AYSAN: Çok teşekkür ederiz efendim.

Denetimin D'sine dokunan insan biraz önce Hasan Bey'in söylediğinin önemini anlar. Denetimin her eksikliğinin zararı ortaya çıktıktan sonra geçmiş olsun. Bütün mesele sistem onu önlüyor mu önlemiyor mu ona göre sistem kurmaktır.

Evet, hepinize çok teşekkür ederiz. Yani Kültür Üniversitesi bunu şu sırada kapatmamı istiyor, onun için kapatmak istiyorum. Çok ilginç sorunlar var konuşulacak, ileride herhalde başka toplantılarda ele alırız.

Kültür Üniversitesi, konuşmacılar için birer ağaç diktirmiş. Onun teşekkür belgesi var, arkadaşlara birer tane veriyorum, isimlerine yazılı, onu da ayrıca belirtmek istiyorum.

Hepinize çok teşekkür ederim, konuşmacılarımıza teşekkür ederim, sağ olun, var olun efendim, teşekkürler. (Alkışlar)

EKLER

1. Eskişehir Büyükşehir Belediye Başkanı Prof. Dr. Yılmaz Büyükerşen'in Özgeçmişindeki Hizmet Detayları

2. Avukat Nihat İnal'ın Konuşma Metnine Ek

PROF. DR. YILMAZ BÜYÜKERŞEN
ESKİŞEHİR BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANI

HİZMET DETAYLARI

FAKÜLTE VE YÜKSEKOKULLAR

- *Açıköğretim Fakültesi (İşletme, İktisat ve çeşitli dallarda 2 yıllık Önlisans Programları),*
- *Türkiye'nin ilk İletişim Bilimleri Fakültesi,*
- *Türkiye'nin ilk Sinema – Televizyon Yüksekokulu (daha sonra A.Ö.F'e dönüştürüldü),*
- *Edebiyat Fakültesi,*
- *Fen Fakültesi,*
- *Hukuk Fakültesi,*
- *Mühendislik-Mimarlık Fakültesi (yeni mühendislik dalları),*
- *Uygulamalı Güzel Sanatlar Yüksekokulu (daha sonra Fakültesi)*
- *Eğitim Fakültesi,*
- *Devlet Konservatuvarı,*
- *Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu,*
- *Sivil Havacılık Yüksekokulu,*
- *Engelliler Entegre Yüksekokulu,*
- *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu,*
- *Eskişehir, Kütahya, Afyon, Bilecik, Bozüyük ve Bolvadin'de Üniversiteye bağlı çeşitli dallarda eğitim veren Meslek Yüksekokulları,*

ENSTİTÜLER:

- *Televizyonla Eğitim Enstitüsü,*
- *Çevre Eğitim Enstitüsü,*
- *İletişim Bilimleri Enstitüsü,*
- *Uydu ve Uzay Bilimleri Enstitüsü,*
- *Sağlık Bilimleri Enstitüsü,*
- *Sosyal Bilimler Enstitüsü,*
- *Fen Bilimleri Enstitüsü,*
- *Eğitim Bilimleri Enstitüsü,*
- *Engelliler Araştırma Enstitüsü,*

- *Güzel Sanatlar Enstitüsü,*
- *Ulaştırma Ekonomisi Araştırma Enstitüsü,*

ARAŞTIRMA MERKEZLERİ VE BİRİMLERİ:

- *Avrupa Birliği Araştırma ve Dokümantasyon Merkezi,*
- *İşitme Engelli Çocuklar Okul Öncesi Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi,*
- *Televizyonla Eğitim Öğretim ve Araştırma Merkezi,*
- *Bilgisayar Destekli Eğitim Merkezi,*
- *Tıbbi ve Aromatik Bitki İlaç Hammaddeleri Araştırma Merkezi,*
- *Kültürel Çalışmalar ve Çevre Eğitim Merkezi,*
- *Halk Bilim Araştırmaları Merkezi,*
- *Yabancı Diller Araştırma Merkezi,*
- *Atatürk Müzik Araştırmaları Merkezi,*
- *Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi Araştırma ve Uygulama Merkezi,*
- *Yaygın Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi,*
- *Sivil Havacılık Araştırma ve Uygulama Merkezi,*
- *Çevre Sorunları Uygulama ve Araştırma Merkezi,*
- *Eskişehir Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Merkezi,*
- *Arkeoloji ve Sanat Tarihi Araştırma Merkezi,*
- *Mediko Sosyal Merkezi ve Öğrenci Hastanesi (Mavi Hastane),*
- *Üç milyon kitap kapasiteli ve tüm elektronik bilgi sistemleri ile donatılmış Kütüphane ve Dokümantasyon Merkezi açtığı kurumlardır.*

VAKIFLAR:

- *(İÇEM) İşitme Engelli Çocuklar Okul Öncesi Eğitim ve Araştırma Vakfı (Kurucu ve Başkan),*
- *Eğitim Sağlık Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı (Kurucu ve Başkan),*
- *Anadolu Üniversitesi Güçlendirme Vakfı (Kurucu ve Başkan),*
- *Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (Kurucu Mütevelli, bir dönem Başkan),*
- *Eğitim Teknolojisi ve Yaygın Eğitim Vakfı (Kurucu),*
- *Endüstriyel Kalkınma Vakfı (Kurucu),*
- *Kentsel Gelişim Vakfı (Başkan),*
- *Ayhan Şahenk Vakfı (Mütevelli ve Yönetim Kurulu Üyesi),*
- *Aydın Doğan Vakfı (Mütevelli ve Yönetim Kurulu Üyesi),*

- *Ayrıca üniversitenin gelecekteki bilim adamı kadrolarını yetiştiren, yabancı dille eğitim yapan bir kolejin,*
- *Üçüncü Sektör Vakfı (Kurucu Mütevelli ve Yönetim Kurulu Üyesi)*

REKTÖRLÜĞÜ SIRASINDA ALDIĞI NİŞANLAR VE ÖDÜLLER

- *1985-1993 yılları arasında Radyo Televizyon Yüksek Kurulu Başkanlığı görevinde bulundu.*
- *Fransa Cumhurbaşkanı François Mitterand imzalı Legion D'Honneur Nişanı,*
- *Cumhurbaşkanı Kurt Waldheim imzalı Avusturya Hükümeti Bilim, Sanat ve Kültürde Birinci Derece Liyakat Nişanı,*
- *The British Open University Fahri Doktorası'na sahiptir.*
- *Fransız Ulusal Havacılık ve Uzay Akademisi Ödülü'ne*
- *Paul Harris İnsanlığa Hizmet Ödülü'ne*
- *Dr. Behçet Uz Son 20 Yılın En Başarılı Eğitim Kurumları Yöneticisi Ödülü,*

TÜRKİYE'DEKİ İLK PROJELER

- *Anadolu Üniversitesi Mediko Sosyal Hastanesinde (Mavi Hastane), İşitme sinirine elektrot bağlanarak biyonik kulak yapımı projesi de onun döneminde yürüttüğü proje ve sağladığı teşvik sayesinde gerçekleştirilen bir ilktir.*
- *Beyin Özürlü Çocuklar Eğitim Merkezi,*
- *Açıköğretim, Ders Araçları Çoğaltım Merkezi,*
- *Özürlülerin Eğitimi için uzman yetiştiren Eğitim Fakültesi Özel Eğitim Bölümü,*
- *TRT TV-4'üncü kanalının eğitim kanalı durumuna dönüştürülmesi*
- *Eskişehir höyüklerinde kazılar başlatan Arkeoloji ve Sanat Tarihi Araştırma Merkezi*
- *Sakat çocuk doğumunu önlemek için Genetik Hastalıklar ve Doğum Öncesi Tanı ve Bioteknik Araştırma Merkezi,*
- *Anadolu Üniversitesi ISU'nun "Affiliate Kampusü" olarak seçilmesi*
- *Uzay teknolojisi konusunda ülkemizde yüksek lisans programlarının başlatılabilmesi için, ISU'nun proje ve ders malzemelerinin ilk Türkiye'de (Eskişehir'de) basılması,*
- *Açıköğretim bürolarının ve yüz yüze eğitim olanaklarının 27 il merkezinde örgütlenmesini sağlaması,*
- *İllerde açıköğretim öğrencileri için interaktif bilgisayar destekli eğitim laboratuarlarının kurulması,*
- *Özel kuruluşların ve kamu kuruluşlarının araştırma ve geliştirme projelerinin gerçekleştirilebilmesi için Sanayi Odası ile birlikte TeknoPark kurulmasına öncülük etmiştir.*

- *Konusunda üniversitenin tüm gereksinimlerini karşılayan, Hollywood film stüdyolarında üretilen her çeşit set malzemelerinin üretildiği yapım atölyelerinin kurulması. (Büyükerşen, TRT'nin Kurtuluş dizisinde kullanılan o dönemin tüm araç-gereçlerinin üretildiği bu atölyelerde o sıralarda bizzat çalışmıştır.)*
- *Kendisinin yapıp, Anıtkabir Müzesi'ne armağan ettiği Atatürk'ün Balmumu heykeli,*
- *Ankara Ulus'taki II. Meclis Binası olan Cumhuriyet Müzesi'ne, Atatürk'ün Onuncu Yıl Nutku'nu okuduğu günkü hükümet üyeleri ile ünlü milletvekillerinin balmumu heykelleri,*
- *Kayseri'deki Müze için Atatürk ve Akşehir Batı Cephesi Karargâh Müzesi için İsmet İnönü'nün Balmumu Heykellerinin yapımı,*
- *Kentte bir kitapevi ve güzel sanatların çeşitli dallarında sergilerin açıldığı galerileri,*
- *Üniversite Matbaasının yanı sıra Organize Sanayi Bölgesinde, Kurduğu Vakfa ait Büyük kapasiteli basım tesisleri,*
- *Bilgisayar teknolojileri ve programları konusunda bilgi veren, eğiten ve kazancını yine üniversitenin desteklenmesi amacına yönlendiren şirketlerin sahibidirler.*

PROJELERİNİ HAZIRLAYIP, LİDERLİĞİNİ YAPTIĞI VE YAŞAMA GEÇİRİLEN TOPLUMSAL EĞİTİM ÖĞRETİM PROJELERİ ŞUNLARDIR:

- *Avusturya, İsviçre, Fransa, Almanya, Hollanda ve Belçika'da yaşayan Türkler için açıköğretim programı*
- *Öğretmenler için Ön lisans Eğitim Programı*
- *Akdeniz Bölgesindeki tesislerde nitelikli insan gücü yetiştirmek için Turizm Sertifikası Programı*
- *Lise seviyesindeki öğretmen okullarından mezun branş öğretmenleri için Ön lisans ve Lisans Tamamlama Programı*
- *Hemşireler ve öteki sağlık personeli için Sağlık İdaresi Ön lisans Programı*
- *Bilgisayar Destekli Eğitim Programları Geliştirme ve Üretim Projesi*
- *İsteyen, her yaştan kişi için Sosyal Bilimler Ön lisans Programı*
- *Ev kadınları için Ev İdaresi Ön lisans Programı*
- *Televizyon Programlarından ve Teknolojiden Yararlanarak Avrupa'da göçmen işçiler için Öğrenimi Geliştirmek Projesi. Bu Proje, Avrupa Komisyonu'nun DELTA Projesi içinde yer almıştır. 1989 yılında Anadolu Üniversitesi stüdyolarında İngilizce hazırlanan programlar, uydudan yayın yapan "E-Channel"da sürekli yayınlanmıştır. Proje ile Avrupa'da işsiz Türk çocuklarına Turizmde Beceri Programı uygulanmıştır. Programı bitiren çocuklar, Avrupa Medya Enstitüsü'nden meslek sertifikaları almışlardır.*
  Bu proje, 16450 metrekarelik bir alanda kurulan tesiste yürütülmektedir. Tesis, kültür mantarı, tavukçuluk, süt mamulleri, sera çiçekçiliği ve el beceri ürünleri üretimi yapılmak üzere 7 Ağustos 1998 tarihinde yaşama geçirilmiştir.

Akademi Başkanlığı sırasında başlattığı kültür ve sanat çalışmalarını Rektör olunca "Uygulamalı Güzel Sanatlar Yüksek Okulu" (daha sonra fakülte), "İletişim Bilimleri Fakültesi", "Devlet Konservatuvarı" ve "Edebiyat Fakültesi" adı altında kurumlaştırdı.

PROF. DR. BÜYÜKERŞEN'İN GEREK AKADEMİ BAŞKANLIĞI VE GEREK İSE REKTÖRLÜK GÖREVLERİ SIRASINDA KURDUĞU KURUMLARI ŞÖYLE SIRALAMAK MÜMKÜNDÜR:

Büyükerşen'in tasarısına ve tercihlerine göre şekillenen Anadolu Üniversitesi Kampusu'ndaki tesislerde birisi büyük operalara elverişli olmak üzere, değişik büyüklükte 7 adet sahneli salon, 3 adet sergi galerisi bulunmaktadır. Üniversite kampusunun peyzaj mimarisine de önem veren BÜYÜKERŞEN, aynı zamanda bizzat heykel sanatı ile uğraşmaktadır. Atatürk'ün doğumunun 100. yılının kutlandığı 1981 yılında Eskişehir'in 100 köyüne hediye ettiği büstler ile Mihallıççık, Mahmudiye, Seyitgazi ilçeleri ile Gemlik'in Karacaali ve Kapaklı köylerindeki Atatürk heykelleri BÜYÜKERŞEN'in imzasını taşımaktadır.

Ayrıca, Gaziantep Vilayet Binası önündeki bronz Atatürk heykelini de yapan Prof. Dr. Yılmaz Büyükerşen, Türkiye'de "balmumu mumya heykel" yapımında tek isim olup, Anıtkabir Müzesi'nde sergilenen Atatürk Mumya heykeli ile II. TBMM binasındaki mumya heykeller ve Makedonya Manastır Askeri İdadi Müzesi'ndeki "17 yaşında Atatürk" mumyası, İnebolu'daki Balmumu Atatürk Heykeli, Samsun Gazi Müzesindeki Atatürk ve silah arkadaşlarının balmumu heykellerini yapmıştır. Bunların yanı sıra İngiltere'deki Madam Tussaud müzesine yapılan Atatürk Heykelinin yapım çalışmaları sırasında da destek vermiştir.

Avukat Nihat İnal'ın Konuşma Metnine Ek

YASAL MİRASÇILAR

A Kan hısımları:
I. Altsoy
MADDE 495 (439)- Miras bırakanın birinci derecede mirasçıları, onun altsoyudur.

Çocuklar eşit olarak mirasçılarıdır.
Miras bırakandan önce ölmüş çocukların yerini, her derecede halefiyet yoluyla kendi altsoydan alır.*

MY. 157, 186, 292, 327, 498, 499, 501, 505, 513, 528, 580, 582, 605, 608, 611, 653, 797, 823, - BY.265, 291, 305, 320, 343, 347, 356/2, 371, 397, 456, 507, 511, 518- İMY. 457

- Medeni Yasamıza göre ölen kimsenin mirası üç kısma ayrılır. Birinci kısımda miras bırakanın altsoyudur. Oğlu, kızı, torunu, torununun torunu vs. Evlatlık, yasal olmayan evlilikten doğan çocuklarda altsoydur. Altsoy mirası eşit olarak paylaşır. Birinci kısımda mirasçı mevcut ise sonra gelen mirasçılar, mirastan yararlanamazlar.

- İkinci kısım mirasçılar anne, baba ve bunların altsoyudur. Adı geçenler eşit olarak mirasçı olurlar. Eğer bunlardan biri miras bırakandan önce ölmüş ise altsoyu annesi ve babası da yoksa mirasın tamamı kardeşlerine intikal eder. Altsoyu var ise miras altsoyuna geçer. Eş altsoy ile mirasçı olursa miras payının 1/4' ünü, altsoyda geri kalan 3/4'ünü alır.

- Üçüncü kısım mirasçılar büyükanne, büyükbaba ve bunların altsoyudur. Bunlar eşit olarak mirasçılardır. Anne veya baba tarafından, büyükanne, büyükbabadan birinin altsoyu olmaksızın miras bırakandan önce ölürse mirası aynı taraftaki mirasçılara kalır. Anne veya baba tarafından olan büyükanne ve büyükbabaların altsoyları olmaksızın miras bırakandan önce ölmüşlerse mirasın tamamı diğer taraftaki mirasçılara kalır.

Sağ kalan eş varsa, büyükanne ve büyükbabalarında birinin miras bırakandan önce ölmüş olması durumunda payı kendi altsoyuna, altsoyu yok ise diğer taraftaki büyükanne ve büyükbabaya, bir taraftaki büyükanne ve büyükbabanın ölmüş olmaları durumunda miras payları diğer tarafa geçer, üç gurubun içinde kimse yoksa Hazine mirasçısı olur.

---

* Medeni Yasamızın 495'inci maddesinde prensip olarak halefiyet sistemi kabul edilmiş olup mirasta eşitlik kuralı vardır.
Mirasçı olabilmek için ilk önce sağ olmak gereklidir. Birinci derecede mirasçı, miras bırakanın altsoyudur. Daha önce ölenlerin mirası halefiyet yoluyla daha sonraki altsoylarına intikal eder (oğlu, torunu, torununun torunu)
Eski MY'ya göre hüküm değişikliği yoktur.

YARGITAY KARARLARINDAN ÖRNEKLER

- Mirasçılık belgesi ülkemizdeki tüm sulh hukuk mahkemelerinden istenebilir.
- Hasımlı açılan mirasçılık belgesi isteminde, mahkemeden alınan karar kesin hüküm niteliğindedir.
- Mirasın ret edilmesine rağmen mirasçılık belgesi istenebilir. Çünkü başka bir nedenle mirasçılık belgesi gerekebilir. Mirastan vazgeçme içinde belge gerekebilir.
- Mirasçılık her türlü delil ile ispatlanabilir.
- İptali istenen mirasçılık belgesine tüm mirasçıların katılması gerekir.
- Hasımlık derecesinin varlığı nüfus kayıtlarıyla belirlenir.
- Açıkta mirasçı bırakılarak, mirasçılık belgesi istenemez.
- Nüfusa kayıtlı olmayan bir kişiye ait de mirasçılık belgesi istenebilir. (Tapu kaydı, tanık vb. delil)
- Mirasçılık belgesinde hataların düzeltilmesi her zaman mahkemeden istenebilir. (**HYUY. M. 80, 455 vd.)**
- Birbirine zıt mirasçılık belgelerinin varlığı halinde bunların düzeltilmesi istenir.
- Alt zümrede mirasçı varsa üst zümreye miras gitmez.
- Miras ölenin milli hukukuna tabidir.
- Miras hakkında yürürlükteki yasa kuralları uygulanır.
- Evlilik dışı doğan çocukların miras payları nüfusa tescil şekli ne olursa olsun, evlilik içi doğan çocukların miras paylarıyla aynıdır. (yargı kararı tanıma)
- Evlat edinenin, evlatlığı tarafından öldürülmesi halinde miras evlatlığın çocuklarına geçer. **(MY.575, 579)**
- Nüfus kaydındaki manevi evlat kaydı evlat edinme olarak kabul edilmez.
- Evlenmenin mutlak butlan ile malul olduğuna dair verilen kararın kesinleşmesine kadar, eşlerden birinin ölümü halinde diğer eş mirasçı olur.
- Kardeşlerin T.C vatandaşlığını yitirmeleri ölen T.C vatandaşı kardeşlerinden miras almalarına engel değildir.
- Yitiklik kararının varlığı halinde ayrıca yitiğin ölümüne karar almaya gerek yoktur**. (MY. M.32 vd)**
- Hangisinin önce veya sonra öldüğü belli değilse aynı anda ölmüş sayılırlar. Dolayısıyla birbirine mirasçı olamazlar.
- Evlatlık, evlat edinenden sonra ölen alt soyuna mirasçı olamaz.
- Evlat edinen, evlat edindiğine mirasçı olamaz.
- Anne, baba eşi ve çocuğu olmayan ölen çocuklarının mirasına eşit oranda sahip olurlar.

- Anne, baba daha önce ölmüş iseler miras kendi alt soylarına geçer.
- Bir tarafta hiç mirasçı bulunmaz ise mirasın tamamı diğer taraftakilere geçer. Bunlar dahi yoksa miras hazinenindir.
- Ölenin yalnız annesi (babası) var ise mirasın tamamı anneye kalır.
- Çocuksuz kişinin ölümüyle miras anne babasına geçer. Bunlar yoksa kardeşlerine (anne, baba altsoyu) geçer.
- Eşi ölen kişinin, sonradan evlenmesi ölen eşinden miras almasına engel değildir.
- Miras payları hesaplanırken, mirasçıların payları tam sayı olarak bölünebilmelidir.

A. TASARRUF EDİLEBİLİR KISIM

I. Kapsamı

MADDE 505 (452) Mirasçı olarak altsoyu, anne ve babası, kardeşleri veya eşi bulunan miras bırakan, mirasının saklı paylar dışında kalan kısmında ölüme bağlı tasarrufta bulunabilir.

Saklı pay sahibi mirasçılar dört gruptur.

Saklı paylı mirasçılar	Saklı paylar	Tasarruf edilebilir kısım
1. Altsoy (kızı, oğlu, torunu)	1/2	1/2
2. Anne ve Baba	1/4	3/4
3. Kardeşlerden her biri	1/8	7/8
4. Sağ kalan eş büyükanne-büyükbaba ile	1/4	3/4

Yukarıdaki dört halin dışında miras bırakanın eşinin de olmaması halinde mallarının tümünde tasarrufta bulunabilir.

KONUYLA İLGİLİ YARGITAY KARARLARI

- Saklı pay kardeşten ileri gitmez. Miras bırakanın kardeşi yok ise miras üzerinde dilediği gibi tasarrufta bulunabilir.
- Evlatlık saklı pay sahibidir, yeğenlerin saklı payı yoktur.

MİRASÇILIKTAN ÇIKARMA

I. Sebepleri

MADDE 510.(457)- Aşağıdaki durumlarda miras bırakan, ölüme bağlı bir tasarrufla saklı payı mirasçısını mirasçılıktan çıkarabilir.

1. Mirasçı, miras bırakana veya miras bırakanın yakınlarından birine karşı ağır bir suç işlemişse,

2. Mirasçı, miras bırakana veya miras bırakanın aile üyelerine karşı aile hukukundan doğan yükümlülüklerini önemli ölçüde yerine getirmemişse,

MY. 118, 126, 149, 150, 161, 162, 166, 184, 185, 187, 195, 339, 340, 346, 355, 364, 395, 505, 506, 531, 545, 578, - İMY. 477

Mirasçılıktan çıkarılma, ölüme bağlı bir tasarruf olup, vasiyetname ile yapılır. Miras bırakan; bu tasarrufu tek taraflı olduğundan istediği zaman vazgeçebilir.

Miras bırakan mirasının tamamından ya da bir kısmından mahrum edebilir. Mirasçılıktan çıkarılmada saklı payın mirastan çıkarılma nedeni, açık ve olabildiğince delillere dayandırılmalıdır. Mirasçılıktan çıkarma nedeni ölüme bağlı tasarrufun yapıldığı anda var olmalıdır.

Mirastan çıkarılmada olayın nedenleri delillerle göstermeye gerek olmamakla beraber itiraz edilmesi halinde mirastan çıkarılma işlemi iptal edilebileceğinden deliller belirtilmelidir.

Mirastan çıkarılma nedenleri:

Saklı paylı mirasçının miras bırakana, miras bırakanın yakınlarına karşı bir suç işlemesi veya miras bırakana veya ailesine karşı yasaca yükümlü olduğu görevleri önemli ölçüde yerine getirmemesidir. (MY. 161, 322, 339, 340, 364)

Suçun tam veya eksik teşebbüs halinde kalması eylemin affa, zamanaşımına uğraması, asli veya feri suçlu olması mirastan çıkarılmayı engellemez. Meşru müdaffa, ızdırar halleri mirastan çıkarılmayı engeller. Ayırt etme gücüne sahip olmayanlar mirastan çıkartılamaz yalnızca ayırt etme gücüne sahip olanlar ile ayırt etme gücüne sahip kısıtlılar işledikleri suçlarda cezalandırılmaktadırlar bu nedenlerle sanığın suçları mahkûm olmaması mirastan çıkarılmaya engel değildir. İşlenmiş fiilin ağır olmasından maksat suçun aile ilişkisi bakımından miras bırakana karşı yaptığı etkinin ağırlığıdır. Kabahatler mirastan çıkarılma nedeni olamaz.

Yakınlardan amaç, samimi arkadaşı, nişanlı, öğretmen, vb. olabilir. Nafaka yükümlülüğünün yerine getirilmemesi, mirasçının sefil hayat sürmesi, kumar oynaması, randevu evi işletmek, miras bırakana hakaret etmek, gibi birçok eylemlerdir.

MİRASÇILIKTAN ÇIKARILMADA YARGITAY KARARLARINDAN ÖRNEK

- Mirastan çıkarılmanın iptali davası, miras bırakanın yerleşim yerinin bulunduğu yer asliye hukuk mahkemesine açılır.
- Dava çıkarılmanın öğrenildiği günden itibaren bir yıl. İyi niyetliler için vasiyetnamenin açılmasından itibaren on yıldır. Davalı kötü niyetli ise zaman aşımı süresi yirmi yıldır.
- Mirastan çıkarılma nedeni açık, seçik belirtilmelidir.
- Mirasçının mirastan çıkarılma nedenlerini açıklaması zorunludur.

- Çıkarılma nedenleri gerçek olmalıdır.
- Vatandaşlıktan çıkarılmış kişiye, mirastan çıkarılma kuralları uygulanamaz.
- Miras bırakan; mirastan çıkarma sebeplerinin varlığı yönünde tespit davası açılamaz.
- Mirasçılıktan çıkartılanın mirası o kimse ölmüş gibi altsoyuna geçer. Eşi mirastan pay alamaz.
- Mirastan çıkarılma yanılma, aldatma, hata, tasarruf ehliyetinin olmaması, zorlama, korkma, ahlaka aykırı ise geçersizdir**. (MY.M:512)**
- Mirasın tamamından çıkarılma söz konusu olabileceği gibi bir kısmı içinde olabilir.
- Miras bırakanın ceza davasından vazgeçmesi, mirastan iskata engel değildir.
- İcra takibi yapılması mirastan çıkartılmayı gerektiren nedenlerden olamaz.
- Miras bırakana, (babası için) kasten çarparak gebermedi gitti demesi mirastan çıkarılma nedenidir.
- Miras bırakanın affettiği olaylar, mirastan çıkarılma nedeni olamaz.
- Huzur evinde kalan annelerini on yıl gibi uzun süre arayıp sormama,
- Mirasçının miras bırakanı dövmesi,
- Hakaret dolu sözlerle, babanın yüzüne karşı bürosunda genel ev işlettiğini söylemesi,
- Boşanma olmadan kadının başkası ile cinsel ilişkisi, ahlaken uygun olmayıp, mirastan çıkarılma nedenidir.
- Babanın aranıp sorulmaması, bayramlarda ziyaretine gidilmemesini Yargıtay mirastan çıkarılma nedeni kabul etmeyerek mahfuz hissenin saklı tutulmasına, tasarruf edilebilir kısmın geçerliliğine karar vermiştir.

IV. BORÇ ÖDEMEDEN ACİZ SEBEBİYLE MİRASÇILIKTAN ÇIKARMA

MADDE 513 (460)- Miras bırakan, hakkında borç ödemeden aciz belgesi bulunan altsoyunu, saklı payının yarısı için mirasçılıktan çıkarabilir. Ancak, bu yarıyı mirasçılıktan çıkarılanın doğmuş ve doğacak çocuklarına özgülenmesi şarttır.

Miras açıldığı zaman borç ödemeden aciz belgesinin hükmü kalmamışsa veya belgenin kapsadığı borç tutarı mirasçılıktan çıkarılanın miras payının yarısını aşmıyorsa, mirasçılıktan çıkarılanın işlemi üzerine çıkarma iptal olunur.

MY.17, 506, İİY.105, 143, 165, 166, -İMY.480

Miras bırakan borçların ödemeye yeterli malı olmayan, borcu ödeyemediği aciz belgesi ile sabit olan altsoyun saklı payının yarısı oranında mirasından çıkarabilir. (İİY.105, 143, 165, 166)

Bu durumda mirasçıların miras hisselerinin tamamen alacaklıların eline geçmesi önlenmiş olur.

Mirasçılıktan koruyucu çıkarma resmi el yazısı sözlü vasiyet şeklinde yapılabileceği gibi miras sözleşmesinde de düzenlenebilir.

Altsoy kavramına, evlatlık ve vb. çocuklar girer. Miras bırakanın doğmamış çocukları da bu olanaktan yararlanırlar. Alacaklılar mirastan çıkarılmayan mallardan yararlanabilirler.

Aciz nedeniyle mirastan çıkarılma, vasiyetnamede şekil noksanlıklarının bulunması, iradeyi fesada uğratan nedenlerin olması, aciz belgesinin ortadan kalkması gibi hallerde geçersiz olur.

BORÇ ÖDEMEDEN ACİZ SEBEBİYLE MİRASÇILIKTAN ÇIKARMADA YARGITAY KARARLARI

- Borç ödemede aczin miras bırakanın tasarrufundan önce olmalıdır.
- Ölmüş kişi hakkında icra takibi yapılamaz.
- Ölüme bağlı tasarruf yapma hakkı, kişinin şahsına ait bir haktır. Temsilci, vasi, veli, kayyım bu hakkı yerine getiremez.
- Vasiyette, tasarruf edilebilir kısım tenkis edilmez.
- Ölüme bağlı tasarruf geçerli olacak şekilde yorumlanmalıdır.
- Ölüme bağlı tasarrufun iptali, tasarrufta bulunanın ölümünden sonra istenir.
- Ticari ortaklığa ait mallarda vasiyet geçersizdir. (TTY.143)
- Vasiyetnamenin yorumu için dava açılabilir.

BELİRLİ MAL BIRAKMA

I.Konusu

MADDE 517, (464)- Miras bırakan, bir kimseye onu mirasçı atamaksızın belirli bir mal bırakma yoluyla kazandırmada bulunabilir.

Belirli mal bırakma, ölüme bağlı tasarrufla bir kimseye terekedeki bir malın mülkiyetinin veya terekedeki tamamı ya da bir kısmı üzerinde intifa hakkının kazandırılmasına yönelik olabileceği gibi bir kimse lehine tereke değeri üzerinden bir edimin yerine getirilmesinin, bir iradın bağlanmasının veya bir kimsenin bir borçtan kurtarılmasının mirasçılar veya belirli mal bırakılanlara yükletilmesi suretiyle de olabilir.

Bırakılan belirli mal terekede bulunmadığı takdirde, tasarruftan aksi anlaşılmadıkça ölüme bağlı tasarrufu yerine getirmekle yükümlü olanlar borçtan kurtulurlar.403

MY.514, 516, 521, 531, 544, 545, 564,
581, 583, 591, 600, 533, 669, İMY.484

Miras bırakan bir kimseye kalıttaki bir şeyin mülkiyetinin kazandırılması yapılabilir. buna alelade vasiyet denir. Alelade mal vasiyeti vasiyetname veya miras sözleşmesi ile yapılabilir. Bu vasiyet bedelsizdir. Alacağın devri, yararlanma, bir gelirin verilmesi, borcun ortadan kaldırılması vb. şekillerde olabilir.

Vasiyet sir şey yapmak yapmamak şeklinde olabilir. Vasiyet olunan mal açık ve belirgin şekilde belirtilmelidir. Vasiyet seçime bırakılmış ise vasiyet edilen kimse o malı seçer.

Vasiyet sağ doğmak kaydıyla anne karnındaki çocuğa yapılabilir. Vasiyet edilen kişinin miras bırakanın ölümü halinde sağ olması vasiyetçiye karşı mirastan çıkartılmayı gerektirecek bir eylemde bulunmaması yanında vasiyetin, kendi hile, cebir ve tehdidi sonucu vasiyetin gerçekleşmemesi gerekir.

Vasiyet edilen mal miras bırakanın sağlığında yitirilmiş, başkasına devredilmiş, kullanılmış vb. şekillerde gerçekleşmiş ise infaza memur kişiler teslim yükümlülüğünden kurtulur.

Vasiyet olunan şey miras bırakanın ölümü anındaki şekliyle teslim edilir. Vasiyet edilen şeydeki iyileştirmeler vasiyet edilene aittir. Vasiyet edilen evin yanması durumunda arsası vasiyet edilene verilir. Vasiyet olunan malın sigorta bedeli verilmez. Ancak miras bırakan sigorta bedelini de verebilir. Vasiyet olunan şeyin ölümünden sonraki semeneleri vasiyet edilene ait olur.

VASİYET NAME İLE İLGİLİ YARGITAY KARARLARI

- Ölüme bağlı tasarruf kişinin kendisi tarafından düzenlenir. Veli, vadi, vekil, kaygım, danışman tarafından ölüme bağlı tasarrufta bulunulmaz.
- Eski vasiyetler hiçbir şekilde bağlı değildir.
- Vasiyetnamenin yabancı dilde yazılması, geçersizliğine neden olmaz.
- Köy muhtarına vasiyetnamenin düzenleme yetkisi verilmemiştir.
- Ayakları ve ağızları ile yazı yazanlar vasiyetname yapabilirler.
- Vasiyetçi felçli ise el yazısı ile yazı yazmasına bir başkası yardım edebilir.
- Vasiyetnamenin posta ile gönderilmesi mümkün değildir.
- Ölüme bağlı tasarruf mahkemece geçerli olacak şekilde yorumlanmalıdır.
- Ölüme bağlı tasarrufun iptali, tasarrufta bulunanın ölümünden sonra istenir.
- Yerine getirilmesi mümkün olmayan vasiyetname geçersizdir.
- Vasiyetnamenin yorumu için dava açılabilir.
- Atanmış mirasçı, miras bırakandan önce ölürse ölüme bağlı tasarruf geçersiz olur.
- İmzanın yanlış yerde olması vasiyetnamenin geçersizliğine neden olmaz.
- Vasiyetnamenin vasiyetçinin arzularına uygunluğunun noterce onaylanması yeterlidir.
- Vasiyetçinin cahil, sağır, dilsiz, kör olması vasiyetnamenin iptalini gerektirmez. Vasiyetçinin önemli olan sezginliği, yeteneği vb. hususlarıdır.

- Vasiyetnameyi düzenleyen yargıç, noter, memurlar vasiyetnamenin aslını veya onaylı örneğini saklayacaklardır.
- Resmi vasiyetname düzenlenmesinde okuma yazma bilmeyen vasiyetçinin imzasının olmaması vasiyetnamenin geçersizliğine neden olmaz.
- Vasiyetname lafzıyla ve ruhuyla yorumlanmadan iptal edilemez.
- Vasiyetnamenin her sahifesinin tanıklarında imzalamasına gerek yoktur.
- Vasiyet konusu mal elden çıkmış ise malı ele geçirene karşı geri alma davası açılamaz. Ancak o şeyin bedeli istenir.
- Vasiyetçinin imzasını ve noterin onayını taşımayan çıkıntılar geçersizdir.
- Vasiyetname düzenlenirken Dr. Raporu zorunluluğu yoktur. Ehliyetsizliğin ispatı karşı tarafa aittir.
- Ölünceye kadar bakma sözleşmenin geçerli olabilmesi için resmi şekilde yapılması şarttır.
- Resmi vasiyetnamenin tümünün aynı memurca düzenlenmesi zorunludur.
- Vasiyetçinin vasiyetin her sahifesini ayrı imzalaması zorunluluğu yoktur.
- Vasiyetnamenin tarihi ve düzenleme yeri belirtilmelidir.
- Vasiyetnameden rica edilebilir
- Vasiyetçinin okuryazar olup olmadığının vasiyetnameye yazılması zorunluluğu yoktur.
- Körler, sağır, dilsizler, medeni hakları kullanma ehliyeti olmayanlar, okuma yazma bilmeyenler, vasiyet yapanın eşi, alt ve üstsoyu, nişanlısı 3. dereceye kadar kan ve dünür hısımları tanık olamazlar.
- Tanıkların, vasiyetçiyi, vasiyete ehil görmeleri şarttır.
- Vasiyetnameye tarih ve imza atıldıktan sonra vasiyetçinin vasiyetnameyi okuması gerekir.
- Vasiyetçi dışarıda düzenlediği bir yazıyı notere vererek buna göre bir vasiyetname düzenlemesini isteyebilir.
- Vasiyetnamede tek tanığın bulunması vasiyetnameyi geçersiz kılar.
- Vasiyetname, mektup, şiir, hikâye, hitabet şeklinde yazılabilir. Önemli olan yasal unsurların bulunmasıdır.
- Vasiyetnamenin düzenlediği mahal'in anlamı adres şeklinde anlaşılmamalıdır. Coğrafi bir bölge, kasaba, köy, kaplıca, A-B arasındaki tren yolu, otel, hastane, geminin hangi gemi olduğu nereye gittiği, yerlerinin isminin yazılması yeterlidir.
- Vasiyetnamenin tarihi yorum yolu ile tespit edilemez.
- Yorum yolu ile vasiyetnamenin yapıldığı yer tespit edilebilir.
- Ek vasiyetnamede, vasiyetnamenin yapıldığı yerin gösterilmemesi vasiyetnamenin geçersizlik nedenidir.
- Kaza ile yırtılan vasiyetname geçerlidir.

- Miras bırakan birden fazla vasiyetname yapabilir. Son vasiyetname birinciyi tamamlayıcı nitelikte ise geçerliliğini korur.
- Sözlü Vasiyetname ölüm tehlikesinin mevcut olması, salgın hastalık, savaş gibi hallerde, resmi vasiyet yapılması mümkün olmayan hallerde yapılır.
- Sözlü Vasiyetname miras bırakanın yazılı veya resmi vasiyet yapma imkânının doğduğu tarih üzerinden bir ay geçince hükümsüz olur.
- Görevli yargı organı vasiyet olunan malın değerine göre sulh hukuk veya Asliye hukuk mahkemesidir. Zamanaşımı süresi vasiyetnamenin açılmasından itibaren bir yıldır.

B. RET
I.RET BEYANI
1. Ret hakkı

MADDE 605. (545)- Yasal ve atanmış mirasçılar mirası reddedebilirler.

Ölümü tarihinde miras bırakanın ödemeden aczi açıkça belli veya resmen tespit edilmiş ise, miras reddedilmiş sayılır.1852

MY. 164, 356, 519, 609, 618, 631, 636-İMY.566

Yasal ve atanmış mirasçılar mirası ret edebilirler.

Miras bırakanın borcu ödemeden aczi açıkça belli veya resmen tespit edilmiş ise miras ret edilmiş kabul edilir.

Mirası ret edenin sezgin ve ergin olması gerekir. (MY.9) Ergin ve sezgin olmayanların mirası ret hakları yasal temsilcileri veya vekilleri tarafından kullanılır. Çocuk ile veli arasında yarar çatışması var ise çocuğa kayyım atanır. (MY.348, 426, 450, 463) Vekilin mirası ret edebilmesi için vekâletnamede ret yetkisinin olması gerekir. (Tüzük 40)

Kendisine yasal müşavir atanan kimse, müşavirine danışmadan mirası ret edebilir.(MY.429)

Mirası ret kayıtsız şartsız olmalıdır. İradeyi fesada uğratan nedenlerle retten dönebilir.

Borca batıklık miras açıldığı anda olmalıdır. Mal vasiyetleri kalıtın borçları arasında sayılmaz. Borca batıklık için yargı kararına gerek olmadığı gibi resmi bir belge vermek zorunluluğu da yoktur. (İİY. 105, 143) Borca batıklık her tür delile ispat olunabilir. Borca batıklık için her zaman dava açılabilir. Bu dava için hak düşürücü veya zaman aşımı süresi yoktur. Kalıtı sahiplenen borca batıklık iddiasında bulunamaz. (MY.611)

Kalıtın defterinin tutulması sulh hukuk yargıcından istenmiş ise yargıcın mirasçılara tebliğinden itibaren en geç üç ay içinde mirası ya ret ya da mutlak kabul ederler.(MY.619, 627)

Yetkili yargı organı miras bırakanın son yerleşim yeri mahkemesi olup görev ise kalıtın borç miktarına göre belirlenir.

MİRASI RET İLE İLGİLİ YARGITAY KARARLARI

- Yasal ve atanmış mirasçılar, ölümü öğrendikleri tarihten itibaren üç ay içinde mirası ret edebilirler.
- Mirası ret edenin ergin ve sezgin olması gerekir. (MY.9)
- Mirası ret için avukatın vekâletnamesinde yetki olması gerekir.
- Mirası ret kayıtsız, şartsız olmalıdır. İradeyi fesada uğratan (hile, aldatma, tehdit vb.) konular olmamalıdır.
- Borca batıklık her türlü delil ile ispatlanır, zaman aşımı süresi yoktur.
- Mirasın reddi sulh hukuk mahkemelerinden istenir.
- Yetkili yargı miras bırakanın son yerleşim yeridir.
- Miras bırakanın hükmen mirası reddi gerektiren durum da Hazine mirasçı aleyhine takip yapmaz.
- Önceden kalıt hakkında tenkis ve iptal davası açan mirasçı bu davaların kaybından sonra mirası ret ettim diyemez çünkü mirası kabul etmiş sayılır.
- Mirasın reddi talebinde bulunanların istemleri mahkemece görüşülürken, mirasçı hakkında icra takibi yapılamaz.
- Mirasçı, malı kullanıyor ve filende vasiyet etmiş ise mirası ret hakkından mahrum olurlar.
- Kalıtın korunması amacıyla yapılan basit iyileştirmelerden kalıtın kabulü anlamı çıkarılamaz.

1370

Kadastro tespitinin vetolu olması

Davacının iddiası taşınmazın ortak sınırının yanlış tespiti sonucu 9 numaralı parselin yüzölçümü 400m^2 eksik yazıldığı iddiasının dayanmaktadır. Davacı bu haliyle yapılan kadastro tespitinin hatalı olduğunu iddia etmiş olmaktadır. Bu tür bir dava 3402 sayılı Kadastro Yasasının 12/3. maddesinde açıklanan hak düşürücü süre içerisinde her zaman tapu kayıt maliki aleyhine açılabilir. 11.11.1991 gün ve 4/3 sayılı Y.İ.B. kararında MY.nin 931. maddesine dayalı açılan tapu iptali ve tescil davasında, dava açma iradesinin iktisabın kötü niyete dayalı olduğu iddiasını da taşıdığı benimsenmiştir. Mahkemenin hükme esas aldığı gerekçeye itibar edildiği takdirde davacının önceki malike karşı ileri sürebileceği iddiaları onun halefi olan yeni malike karşı ileri süremeyeceği sonucu çıkacaktır. Dava, ortak sınırın kadastro çalışmaları sırasında zilyetlik durumu göz ardı edilerek hatalı tespit edildiği iddiasına dayandığına göre her iki taşınmaz arasındaki ortak sınırın ispatı bakımından davacının bildirdiği tanıkların HYUY'nin 258 ve 259. maddesi hükümleri gereği davet edilip keşif mahallinde dinlemesi ve elde edilecek sonuca göre karar verilmesi gerekir. **(Y8HD 18.2.2005 264-117)**

Taşınmazın idari yönden başka yerde olması

Dava dilekçesi ve tutanaktaki bilgilere göre, taşınmaz idari yönden Sekiharman köyü hudutları içerisinde kaldığı halde, kadastrocu, Borca köyü kadastro çalışma alanı içine alınmak suretiyle taşınmaz

hakkında tutanağın düzenlendiği saptanmıştır. Davacı, dava dilekçesinde taşınmazın dedesinden babasına kaldığını ve daha sonra babası tarafından kendisine verildiğini, 70-80 yılı aşkın zilyetliği bulunduğunu açıkladığına göre, zilyetlik olgusunun kanıtlanması açısından davacının tanıklarına ve varsa diğer delillerini sunması konusunda kendisine süre ve imkân tanınması, yeniden yapılacak keşifle HYUY'nin 258 ve 259. maddeleri gereğince tanıkların keşifte dinlenmesi, davacının ve babasının zilyetlik durumu hakkında detaylı bilgilerine başvurulması, taşınmaz davacının babası Hüseyin'den kaldığına göre, mirasçılar arasında taksimin yapılıp yapılmadığı konusu üzerinde durulması, taksim veya bağış sonucu dava konusu yerin davacıya geçip geçmediğinin belirlenmesi, şayet taksim edilmemiş ve bağış yoluyla davacıya geçmemiş ise bu takdirde miras bırakan Hüseyin'e ait veraset ilamının alınması, bu veraset ilanı uyarınca, dava dışı kalan mirasçıların yöntemine uygun bir biçimde davacı safında davaya katılmalarının sağlanması ya da açılan davaya karşı olurlarının alınması veya terekeye temsilci atanmak suretiyle ve onun huzuruyla davanın yürütülmesinin düşünülmesi ve dava koşulunun yerine getirilmesi gerekmektedir. Öte yandan, uyuşmazlık konusu taşınmazın miras bırakan Hüseyin'den kaldığı ve taksim edilmediği mahkemece belirlendiği takdirde miras bırakan Hüseyin davacı ve dava dışı kalan diğer mirasçılar yönünden 3402 sayılı Kanunun 14. maddesi uyarınca miktar araştırmasının yapılması, miras bırakan ve mirasçılarının belgesinden taşınmaz edinip edinemeyeceklerine tapu sicil Kadastro müdürlüğü ile zilyetliğe dayalı tescil davası açıp açmadıklarının o yerde Hukuk Mahkemeleri Yazı İşleri Müdürlüğünden sorulup belirlenmesi, açılmış tescil davaları ile belgesinden aldıkları taşınmazlar belirlenmesi halinde, tescil dosyaları ile zilyetten aldıkları taşınmazlara ait tapu kayıtları ve kadastro tutanakları getirtilerek miktar sınırlaması yönünden göz önünde tutulması, şayet dava konusu parsel taksim yada bağış yoluyla davacıya intikal etmiş ve babasının ölümünden itibaren davacının bağımsız 20 yıllık kazanma süresi geçmiş ise, aynı araştırma ve incelemenin sadece davacı bakımından yapılmasının düşünülmesi, 3083 sayılı Yasanın 2/c maddesi gereğince, taşınmazın Devletçe sulanan yerlerden olup olmadığının DSİ Bölge Müdürlüğünden sorulması, ondan sonra toplanacak deliller birlikte değerlendirilerek sonucuna göre bir karar verilmesi gerekirken dava koşulu ile saptanan eksiklikler yerine getirilmeden yazılı şekilde hüküm kurulmuş bulunması yasaya aykırıdır. **(Y8HD 21.02.2005 366-1233**)

1372

Uyuşmazlığın mülkiyet hakkına yönelik olması

Davacı vekili, vekil edenine ait taşınmazın bazı bölümlerinin davalılar adına tespit ve tescil edildiğini açıklamış, keşif yerinde uyuşmazlık konusu taşınmaz bölümleri davacı tarafından gösterilmiş ve teknik bilirkişi tarafından da krokisine işaret edilmiştir. Taşınmazlar öncesi itibariyle tapusuz yerler olduğuna göre, dava konusu bölümlerin hangi tarafın zilyetliğinde bulunduğunun belirlenmesi ve uyuşmazlığın ona göre çözüme kavuşturulması gerekir. Mahkemece uyuşmazlığın mülkiyet hakkının kapsamı ile ilgili olduğu gözden kaçırılarak el atmanın önlenilmesi davası şeklinde nitelendirilip sonuçlandırılmış olması yanlıştır. Davacı dilekçesinde, tanık deliline dayandığına göre kendisine ve davalılar delil gösterdikleri takdirde tanıklarını liste halinde vermek üzere süre ve imkân tanınması, ondan sonra HYUY'nin 259. maddesi uyarınca taşınmaz başında keşif yapılması, taraf tanıklarının yöntemine uygun bir biçimde davetiye ile çağırılıp dinlenilmeleri, dava konusu yerin aidiyeti, bu yer üzerindeki zilyetliğin kendilerinden sorulması, beyanları arasında aykırılık çıktığı takdirde bunun giderilmesine çalışılması, ondan sonra uyuşmazlık hakkında hüküm verilmesi gerekirken taraf delilleri toplanmadan taşınmazların arz üzerindeki miktarları ile tapu kaydında yazılı miktarların birbirini tuttuğu gerekçesiyle davanın reddine karar verilmiş olması doğru değildir. **(Y8HD 23.06.2004 Y348-3181)**

Keşfe karar verme yöntemi

Mahkemece yapılan ilk keşif 05.05.2004 tarihlidir. bu keşfin yapılmasına ilişkin ara kararı 09.04.2004 tarihinde verilmiştir. Ara kararında sadece keşfin 05.05.2004 günü yapılmasına, bilirkişinin resen muvafakat ile alınmasına, mahalli bilirkişilerin mahallinde hazır edilmesi için Cumhuriyet Savcılığına müzekkere yazılmasına karar verilmiş, taraf tanıklarının keşif mahallinde hazır bulunmalarını temin bakımından davacı ve davalıya ne gibi mükellefiyetler yüklendiği kararda açıklanmamıştır. Keşfe ilişkin ara kararında herhangi bir açıklama bulunmaması karşısında davalının keşif mahallinde şahidini hazır etmesi kendisinden beklenemez. Mahkemece verilecek kararlarda iki tarafa yüklenen vazife ve hakların şüphe ve tereddüt doğurmayacak surette açık yazılması gerekir. HYUY'nin 259. maddesi hükmüne göre; gayrimenkule ilişkin hususlarda şahitlerin keşif mahallinde, yine HYUY'nin 258. maddesi hükmüne göre davetiye ile celp edilmek suretiyle dinlenmeleri gerekir. Mahkemece HYUY'nin 258. ve 259. maddeleri hükümleri göz ardı edilerek ve taraflara yüklenen görevler şüphe ve tereddüt uyandırmayacak şekilde belirtilmeden keşfe ilişkin ara kararı verilmesi doğru olmamıştır. Davalının yargı mercilerinde hak arama hürriyeti kısıtlanmıştır. **(Y8HD 10.02.2005 259-89)**

Taşınmaz üç tarafının mera olması nedeniyle yapılacak işlemler.

Dava dilekçesindeki açıklamalara göre dava konusu taşınmazın 3 sınırı mera ile çevrilidir. Yerel bilirkişilerde taşınmazın kuzey ve batısında mera toprağının yer aldığını bildirmişlerdir. Taşınmazın meraya sınır bulunduğu ve mera olduğu davalı Köy Tüzel Kişiliği tarafından savunulduğuna göre uyuşmazlığın meraya ilişkin bulunduğu göz önünde tutularak yerel bilirkişi ve tanıkların komşu köyler halkı arasından seçilip dinlenilmesi, bu nedenle davacı ve davalı Köy vekiline tanık göstermek üzere süre ve imkân tanınması, davalı köye ait tahsisli mera kaydının mevcut olup olmadığının Köy Hizmetleri İl Müdürlüğünden sorulması, ondan sonra HYUY'nin 259. maddesi hükmü uyarınca taşınmaz başında keşif yapılması suretiyle dava konusu taşınmazın davalı kişiye ait tahsisli meranın veya kadim meranın kapsamında kalıp kalmadığının yöntemine uygun bir biçimde araştırılıp belirlenmesi, savunmada ileri sürülen yukarıda esas numarası yazılı dosyadaki bilgilerin uyuşmazlığın çözümünde göz önünde tutulması, ondan sonra tüm deliller birlikte değerlendirilerek sonucuna göre bir karar verilmesi gerekmektedir. **(Y8HD 08.03.2005 7724-178)**

1378

Tescilden sonra ki tarihe göre ecri misil'e karar verilmelidir.

Olayda 741 parsel sayılı taşınmaza davalılar tarafından ayçiçeği ekilerek haksız işgal edilmesi nedeniyle ecri misil istenilmiş olup, bu taşınmazın davacılar adına tescil tarihinden sonra mı yoksa daha öncemi ekildiği hususunda tanık beyanları alınmamıştır. Tescil tarihinden dava tarihine kadar ürün ekilip hasat yapılıp yapılamayacağı araştırılmamış, bu süre içerisinde ürün yetiştirilememesi halinde söz konusu dönem için sadece arazinin kira geliri üzerinden ecri misil hesaplanması gerektiği dikkate alınmamıştır. Kaldı ki esas davada istem tescil tarihi olduğu halde, tescilden önceki tarihleri içine alacak şekilde ecri misil'e hükmedilmesi doğru görülmemiştir. Ayrıca taraflar arasında 15.05.2000 tarihli protokolle dava konusu taşınmazlara ilişkin ibralaşma yapıldığı savunulduğuna göre, dava konusu dönem (16.03.1998 - 25.09.2000) itibariyle anlaşma yapılıp yapılmadığı, anlaşmanın içeriğinin neye ilişkin olduğu, ifanın gerçekleşip gerçekleşmediği hususları mümzi tanıklara açıklattırılmamış, bir kısım tanık beyanları ikmal edilmediği gibi, beyanları alınan tanıklara da engel halleri olmamasına rağmen yeminleri (HYUY'nin 261) yaptırılmamıştır. Dava konusu taşınmazları davalıların birlikte mi ayrımı işgal ederek kullandıktan,

böylece müteselsil sorumlu mu oldukları araştırılmamış eksik incelemeye dayalı olarak davalıların müteselsilen sorumluluğu yönünde karar verilmiştir. Dava konusu 33 parça taşınmazdan büyük bir kısmının ecri misil istenen dönem itibariyle ekilip biçilmek suretiyle kullanılmadığı, boş olduğu tespit edildiği halde tüm taşınmazları içine alacak şekilde ecri misil'e hükmedilmesi de isabetli bulunmamıştır. Mahkemece yukarıda açıklanan hususlarda eksiklikler giderilmeli gerekirse ek rapor temin edilmeli ve varılacak uygun sonuç çerçevesinde karar verilmelidir. **(Y8HD 01.02.2005 248-529)**

1444

Özel ve teknik bilgi gerektiren durumda bilirkişiye başvurulur.

Borcu bataklık bildirimi üzerine borcu bataklık durumunun ve mali durumunun iyileştirilmesinin mümkün olup olmadığı yönünden bilirkişi incelemesi yapılmalıdır. Hâkimlik mesleğinin gerektirdiği genel ve hukuki bilgi ile çözümü mümkün olan konularda bilirkişi dinlenemez (HYUY'in 275). Ancak çözümü özel ve teknik bilgiyi gerektiren uyuşmazlıkta mahkemenin, bilirkişinin oy ve görüşünü alması gerekir. Borcu bataklık durumunun varlığı ve mali durumunun iyileştirilmesi ümidinin bulunup bulunmadığı özel ve teknik bir bilgiyi gerektirdiğinden bu konuda uzman bilirkişinin oy ve görüşü alınmalıdır. HYUY'nin 286. maddesi uyarınca bilirkişinin oy ve görüşü hâkimi bağlamazsa da bu tür hallerde hâkimin bilirkişi yerine geçerek olayı çözmesi usule uygun düşmez. Bilirkişi raporu yeterli değilse yeniden bilirkişi incelemesi yaptırılmalı bilirkişiden açıklık olmayan konularda ek ve tamamlayıcı görüş alınarak uyuşmazlık çözümlenmelidir. Olayda bilirkişi kurulu erteleme talebinde anonim şirketin sunduğu projenin mali durumunun ıslahını sağlayacak nitelikte olduğunu belirtmiştir. Mahkemece mali durumunun iyileştirilmesi konusunda yeni bir bilirkişi incelemesi yatırılmadan veya bilirkişi kurulundan ek ve tamamlayıcı rapor alınmadan proje ve raporun ciddi ve inandırıcı olmadığı gerekçesiyle borçlu anonim şirketin iflasına karar verilmesinde isabet görülmemiştir. **(Y19HD 17.3.2005 13373 - 2443)**

İltibasın tespiti için bilirkişi incelemesi yapılana kadar düzeltme isteminin kabulüne (YGHK 7.3.2007 11/94 - 113)

Uyuşmazlık davacı adına tescilli "ultra viper" sözcük markası ile davalının "şekil+viper" markası arasında, 556 sayılı KHK'nin 7/1-b maddesi anlamında tescil engeli olup olmadığı noktasında toplanmaktadır. Mahkemece markalar arasında iltibas bulunup bulunmadığı yönünden bilirkişi incelemesi yaptırmaksızın iltibasın varlığı kabul edilerek karar verilmiş, hüküm Dairemizce onanmıştır. HYUY'nin 275. maddesine göre, çözümü özel ve teknik bir bilgiyi gerektiren hallerde, bilirkişi görüşünün alınması gerekmesine, somut olayın özellikleri göz önüne alındığında, mahkemenin inceleme ve değerlendirmesinde yazılı şekilde hüküm kurmaya yeterli olmadığından, sahasında uzman bilirkişiden ya da bilirkişi kurulundan markaları oluşturan kelimelerin yazılış, okunuş ve görünüş olarak benzer olup olmadıkları, hangi nedenlerle taraf markalarının tescilli olduğu malların tüketicilerinde benzerlik ve bağlantı tutkusuna neden olabileceği ve karıştırılacağı hususlarında rapor alınarak buna göre hüküm kurulması gerekirken eksik inceleme ve yetersiz gerekçeye dayalı olarak yazılı şekilde hüküm verilmesi doğru görülmemiş, temyiz incelemesinde bu husus gözden kaçırılmış olduğundan karar düzeltme isteminin kabulüne **(YGHK 7.3.2007 11/94 - 113)**

1507

Ariyet sözleşmesinin ispatı kuralı

Taraflar arasındaki uyuşmazlık ariyet sözleşmesinden kaynaklanmaktadır. BY 299.maddesi hükmüne göre; Ariyet veren bir şeyin bedava kullanılmasını ariyet alana bırakmak ariyet olanda o şeyi kullandıktan sonra geri vermekle yükümlüdür. Yasa ariyet sözleşmesinin geçerliliği için şekil şartı kabul etmemiştir. MY 6. maddesi "Yasada aksine bir hüküm bulunmadıkça taraflardan her biri hakkını dayandırdığı olguların varlığını ispatlamakla yükümlüdür." Düzenlemesini getirmiştir. Bu bağlamda HYUY'nin 288. maddesi bir hakkın doğumu, düşürülmesi devri, değiştirilmesi, yenilenmesi ertelenmesi, ikrarı ve itfası amacıyla yapılan hukuki işlemlerin yapıldığı zaman ki miktar ve değeri itibariyle ------- TL'yi geçmesi halinde senetle ispat olunmasını öngörmüştür. Olayda davacı, ariyet olarak verdiği ancak iade edilmeyen araç bedeli 10.000.000.000 TL'nin tahsilini istemektedir. Davalı ise akdi ilişkiyi inkâr etmekte ve açıkça tanık dinletilmesine muvafakatinin olmadığını belirtmektedir. Bu durumda davacı ariyet sözleşmesinin varlığını kesin delillerle (ikrar, kesin hüküm, senet, yemin) kanıtlanmalıdır. Davacının delilleri arasında olan Devrek Asliye Ceza Mahkemesinin 1977/125 esas, sayılı kesinleşen dava dosyasında davacı ile davalıların miras bırakan arasında ariyet sözleşmesinin olduğuna dair bir hüküm olmadığına dair bir hüküm olmadığı gibi kaza anında aracı kullanan kişinin dava ihbar olunan Kamil Özgen olduğu sabit olmuştur. Bir örneği dosya içinde olan ancak kesinleşme şerhi verilmeyen Bakırköy İş Mahkemesinin 1999/1385 ve 1998/1905 sayılı dava dosyaları ile de ariyet sözleşmesinin varlığı kanıtlanmış değildir. Davada uyuşmazlığın miktarı itibariyle tanık dinletilmesi mümkün olmamasına ve davalının açıkça karşı koymasına rağmen mahkemece tanık ifadelerine dayanılarak ariyet sözleşmesinin varlığının kabul edilerek karar verilmesi doğru değildir. Davacı taraf ibraz ettiği ve toplanan delillerle iddiasını kanıtlayamamıştır. Davacı dava dilekçesi ve delil listesinde vs. deliller demek suretiyle yemin deliline de dayanmıştır. Mahkemece davacıya yemin teklif etme hakkı hatırlatılarak sonucuna uygun bir karar verilmesi gerekirken yazılı gerekçe ile davanın kabulüne karar verilmesi usul ve yasaya aykırı olup bozma nedenidir. **(YHGK 28.6.2006 13/468 - 470)**

1553

Taşınmazın yüzölçümünün noksan yazılması

Davacı taşınmazın yüzölçümünün eksik yazıldığını iddia etmekte, davalı ise rızai taksim sonucunda biraz fazla olsa da kendisine bu haliyle taşınmazın teslim edildiğini savunmaktadır. Yerel mahkeme davacının ibraz ettiği senetteki miktarın hatalı olduğu yolundaki iddiasını aynı kuvvette bir delille kanıtlayamadığından ve senede karşı tanık da dinlenemeyeceğinden davacının talebi HYUY'nin 290. maddesi uyarınca reddetmiştir. Mahkemenin bu gerekçesinde isabet bulunmamaktadır. Dava olağanüstü kazandırıcı zaman aşımı zilyetliğine dayandırılarak açıldığına ve zilyetlik olaylarının maddi vakalardan olup tanık delili ile ispatı gerekeceğine göre, davacının ve davalının bildirdikleri tanıkların beyanlarına değer verilerek karar verilmesi gerekir. Keşif mahallinde dinlenen davalı tanığıyla tespit bilirkişisi Durmuş Ali Bayram, ortak sınırın 101 numaralı poligon taşıyla her iki taşınmaz arasında ahlat ağacına doğru devam eden düz çizgi olduğunu beyan etmişlerdir. Kadastro bilirkişisi fen memuru Hulki Eligül'de bu beyanlara değer vererek 02.06.2004 tarihli krokili raporda, bu çizgiyi göstermiş ve 38 parsel içerisinde kalan 116,69 m2 yüzölçümündeki yerin davacıya ait 69 parsel içerisinde olması gerektiğini açıklamıştır. Toplanan bu delillere göre davanın kısmen kabulüyle 116,69 m2 yüzölçümündeki yerin,

davalıya ait 132 ada 38 parselden ifraz ve iptal edilerek davacı adına tapuya tesciline karar verilmesi gerekirken davanın reddine karar verilmesi doğru olmamıştır. **(Y8HD 14.02.2005 306 - 1002)**

Bankaya kardeşin kefil olmasında hukuki durum

Kardeş olan davalı ile davacı tarafından biri kefil diğeri borçlu sıfatıyla ortaklaşa imzalanarak bankaya verilen kredi sözleşmesi tarafların bankaya yöneltilmiş bildirimlerini kapsamakta ve sadece bunların bankayla aralarındaki hukuki ilişkiyi ortaya koymaktadır. O halde, bu kredi sözleşmesinin taraflar arasındaki hukuki ilişki bakımından HYUY'nin 290. maddesi anlamında bir senet ve yazılı belge olarak kabul edilmesi olanaklı olmadığı gibi tanık dinletme yasağının varlığından da söz edilemez. Davacı ve davalı kardeşlerin sözleşmede görünen durumun aksine, kendi aralarındaki yaptıkları taraflardan birisinin kefil diğerinin borçlu olduğu yönündeki akit; değerce senetle ispat sınırında kalmakla birlikte taraflar arasında kardeşlik bağının varlığı nedeniyle alınan HYUY'nin 293. maddesinin 1. bendi uyarınca tanıkla ispat olanaklıdır. Bankaya karşı düzenlenen kredi sözleşmesinin taraflar arasındaki örtülü ilişkinin tersine düzenlenmiş olması, ileri sürülen bu örtülü ilişkinin tanıkla kanıtlanmasına engel değildir. Zira, ortada tanık dinletilmesine engel teşkil edecek nitelikte, taraflarca aralarındaki güven ilişkisinin kalktığını ortaya koyan, düzenlenmesi zorunlu olmadığı halde düzenlenmiş ve birbirlerine ya da biri diğerine karşı verilmiş yazılı bir belge teşkil etmemekte veya senette bulunmamaktadır. Şu durumda; tanık dinlenmesi olanaklı olan uyuşmazlıkla ilgili olarak mahkemece tanık delilinin kabulü ile davalı tanıkları dinlenerek sonuca varılmış olması, açıklanan ispat hukuku kurallarına aykırılık teşkil etmemekte; bu yönüyle direnme kararı yasaya uygun bulunmaktadır. **(YH 6-k 14.06.2006)**

1622

Eşin tescil isteğin kabulü için yasaya uygun sözleşmenin olması gerekir.

7.10.1953 tarih, 7/6 sayılı Yargıtay inançları Birleştirme Kararında vurgulandığı üzere, sicilde eşlerden biri adına kayıtlı bulunan bir taşınmazın, gerçekte kendi namına satın alınması gerektiğini ve bedelini de kendisinin verdiğini ileri sürerek kaydın adına tahsisini isteyen diğer eşin bu isteğinin kabul edilebilmesi için, aralarında Medeni Yasanın dava tarihinde yürürlükte bulunan 706. maddesi hükmüne göre düzenlenmiş resmi bir sözleşme bulunduğunun kanıtlanması gerekir. Böyle bir sözleşmenin varlığının kanıtlanamaması durumunda davacının mülkiyet aktarımı için geçerli bir nedene dayandığından söz edilmez ve davası hukuki sebepten mahrum bulunduğundan ayın (mülkiyet) isteyemez. Salt bedelin davacı tarafından ödenmiş olması veya eşler arasında temsil ilişkisinin bulunması kaydın iptalini gerektirmez. Davada da, davacı resmi şekilde yapılmış belgeye dayanmadığı için tapu iptali ve tescil isteğinin reddine karar verilmesi sonucu itibarıyla doğru olduğundan davacı vekilinin bu yöne ilişkin temyiz itirazları yerinde görülmemiştir. Eşler arasında mal ayrılığı rejiminin bulunması Borçlar Yasası uyarınca sözleşme ilişkisinin yapılmasına engel değildir. Evlilik birliği kurulurken bunun ömür boyu süreceği düşüncesi hâkimdir. Bu düşünce nedeniyle de ortak yaşama ve geleceği güvence altına almak amacıyla eşlerin birlikte yatırım yapmaları yaşamın olağan akışıdır. Karşılıklı güvene dayalı olarak kurulan evlilik birliği içerisinde eşlerin aralarındaki hukuki ilişkiyi yazılı sözleşmeye bağlamaları beklenemez. İnançları Birleştirme Kararının gerekçesinde gösterildiği gibi, eşler arasında sözleşmenin bulunduğu HYUY'nin 293. maddesi uyarınca kanıtlanabilir. Bu sözleşmeye aykırı davranılması nedeniyle tazminat istenmesini önleyen yasal bir düzenleme bulunmamaktadır. Somut olayda da davacı tazminat isteminde de bulunmuş olup, davacının yukarıda açıklanan kural çerçevesinde tazminata ilişkin delilleri değerlendirilerek sonucuna göre bir karar verilmesi gerekirken davanın bir yıllık zaman aşımı süresinde açılmadığı gerekçesi ile reddi yasaya aykırı olup bozmayı gerektirmiştir. **(Y14HD 01.07.2003 3787-5544)**

1752

Yasal Dayanak olan defterlerin verilmemesi

Uyuşmazlık yönünden bakıldığında, HYUY'nin 332. maddesi, bir tarafın mahkemece kendisine verilen süre içerisinde ilgili belgeyi ibraz etmemesi halinde, mahkemenin, o tarafın maksadını gözeterek, diğer tarafın o belgeye ilişkin açıklamasını kabul edebileceğini öngörmektedir.

Önemle vurgulanmalıdır ki; HYUY'nin 332. maddesindeki bu hüküm, taraflardan birinin delillerini salt karşı tarafın ticari defterlerine hasretmediği hallerde, ticari defterlerin mahkemeye sunulması bakımından da uygulanır. Eş söyleyişle, belirtilen bu durumda ticari defterler de, HYUY'nin 330 ve sonraki maddeleri anlamında "vesika" niteliğindedir. Öte yandan, ticari defterlerin ispat kuvvetini düzenleyen TT'nin 82. maddesindeki hüküm, "İ-Kati delil" şeklindeki kenar başlığı ile birlikte değerlendirildiğinde ve aynı Kanun'un 1474 maddesi uyarınca kenar başlıklarının metne dâhil bulunduğu da gözetildiğinde ticari işlerden dolayı tacirler arasında çıkan uyuşmazlıklarda ticari defterlerin maddede gösterilen koşulların mevcut olması kaydıyla kesin delil niteliğinde bulunduğunu öngörmektedir. Olayda, davacı tarafça defterlerin ve bilirkişi incelemesine delil olarak dayanılmadığı açıkça bildirilmiş; davalı taraf ise her iki tarafın defter ve kayıtları ile bilirkişi incelemesine açıkça dayanmıştır. Buna karşı davalı taraf açıkça delil olarak dayanmasına ve mahkemece de o yönde ara kararı verilip, gereği yerine getirilmesine rağmen, kendisine ait ticari defterleri bilirkişi incelemesine esas olmak üzere mahkemeye sunmamış, dolayısıyla, bilirkişi incelemesi dosya kapsamındaki deliller ve davacı tarafın ticari defterleri ile sınırlı olarak yapılmıştır. Bilirkişinin davacının ticari defter ve kayıtları üzerinde yaptığı inceleme sonucunda da takip ve dava dayanağı faturanın ödenmemiş fatura olarak kayıtlı olduğu ve davalının fatura miktarı kadar davacı şirkete borçlu olduğu kanaati bildirilmiştir.

Buraya kadar yapılan tüm açıklamalar karşısında:

Davacı alacaklı ile davalı borçlu arasında sözlü satım akdinin bulunduğu, davacı/satıcı alacaklının kendi edimi olan teslim olgusunu tanıkla ispatının bu hususun maddi vakıaya ilişkin bulunması nedeniyle olanaklı olup, irsaliyedeki imza sahibinin tanık olarak dinlenmesine karşı hükme varılırken bu beyanın nazara alınmamış olmasının yasaya aykırı olduğu; tanığın bu beyanı ile davacı/satıcı alacaklının sözleşmeye konu malın 10 kalemini 07.03.2003 sevk ve düzenleme tarihi 110030 sayılı, 3 kalemini de 110031 sayılı sevk irsaliyeleri ile davalı borçlu iş yerinde teslim ettiğinin kanıtlandığı; Ayrıca, bu irsaliyeler karşılığı düzenlenen takibe ve davaya teşkil eden 07.03.2003 gün ve 036052 seri numaralı KDV dahil 1.114.639.800 TL tutarındaki 13 kalem mala ilişkin açık faturanın yasal kayıtlarda yer alıp almadığı ve davalı/borçlu/alıcı tarafından ödenip ödenmediği yönünden de; davacı/alacaklı tarafın defter ve belgelere, bilirkişi incelemesine dayanmadıklarını açıkça bildirmesine karşın, davalı/borçlunun davacı taraf defterleri yanında kendi defterlerine ve bilirkişi incelemesine delil olarak dayandığı; ancak davalı/borçlunun açıkça delil olarak dayandığı bu yasal defterlerini ibraz etmediği; davacı/alacaklı tarafın ise mahkemece verilen mehil üzerine yasal defterlerini ibraz ettiği; sonuçta sadece davalı tarafın delil olarak dayandığı bilirkişi incelemesinin dosya kapsamı ile davacı/alacaklı defterleri ile sınırlı olmak üzere yapıldığı; bilirkişi raporunda bu delile dayanan davalı/borçlu aleyhine, davacı/alacaklının varlığı ve bu alacağın davalı/borçlu yanca alacaklı/davacıya ödemediği kanaatinin bildirildiği; anlaşılmaktadır. Bu durumda; takip dayanağı faturaya konu malların bütünüyle davalıya teslim edildiği olgusunun ispatlanmış olması ve tüm dosya kapsamı birlikte değerlendirildiğinde; davadaki itirazın iptali isteminin

dayanağını oluşturan icra takibine konu alacağın mevcut, talep edilebilir ve miktarının da doğru olduğunun, dolayısıyla, davalı tarafın borca itirazının haksız bulunduğunun kabulü gerekmektedir. Hal böyle olunca Yerel Mahkemece sonucu itibariyle aynı yönde bulunan Özel Daire bozma kararına uyulması gerekirken, dosya kapsamına uygun düşmeyen gerekçeyle önceki kararda direnilmesi yasaya aykırıdır. **(YHGK 27.9.2006 19/642 - 57)**

1818

Taşınmazın çevresinin orman örtüsüyle kaplı olması

Tescil konusu taşınmazların çevresi orman örtüsüyle kaplı meyilli arazi olduğu görülmüştür. Resimlerdeki bu görüntü ve belirlenmeler göz önünde tutularak mahkemece, dava konusu yerlerin orman sayılan yerlerden olup olmadığı hususu araştırılmamıştır. Tescil konusu taşınmazlarla ilgili resimlerin hangi tarafça verildiğinin belirlenmesi, resimlerle belirlenen bitki örtüsü göz önünde tutularak MY'nin 713/3. maddesi hükmü uyarınca davanın Orman Genel Müdürlüğüne yöneltilmesi, yargılanmaya geldiği taktirde savunma ve delillerinin alınması, bu yerde kesinleşmiş orman sınırlama çalışmaları yapılmış ise buna ait harita ve tutanakların, yapılmamış ise memleket haritası, amenejman planları, hava fotoğraflarının ve komşu parsellere ait kadastro tutanakları ve mevcutsa dayanaklarının getirtilip dosya arasına konulması, ondan sora yerel, teknik, ormancı ve fotoğrafçı bir bilirkişi aracılığıyla tespit konusu taşınmazlar başında keşif yapılması, dava konusu yerlerin orman sayılan yerlerden olup olmadığının belirlenmesi, ormancı bilirkişiden gerekçeli rapor alınması, komşu parsellere ait belgelere göre dava konusu taşınmazın yönlerinin nasıl gösterildiğinin belirlenmesine çalışılması, HYUY'nin 366. maddesi hükmü uyarınca tescil konusu taşınmaz ve çevresini içine alacak resimlerinin çekilip hâkimlikçe onaylanıp dosya arasına konulması, krokide B harfi ile gösterilen taşınmaz bölümü yönünden davacı ile davaya katılanın göstermiş oldukları tanıkların beyanlarına yeniden başvurulması, bu yerin hangi tarafça kazanıldığının araştırılıp belirlenmesi, ondan sonra uyuşmazlık hakkında hüküm verilmesi gerekmektedir. **(Y8HD 03.06.2005 8388 - 630)**

Davalı hazine temsilcisi, dava konusu taşınmazın zilyetlik yoluyla edinilemeyecek yerlerden olduğunu bildirmiş, mahkemece savunma göz önünde tutularak taşınmazın orman sayılan yerlerden olup olmadığı hususu orman idaresinden sorulmuş, taşınmazın konumu belirlenemediği taraflarca ileri sürülmezse dahi taşınmazın o tescile uygunluğu araştırılmalıdır. Bir yerin zilyetlik yoluyla edinilebilmesi için taşınmazın niteliği itibariyle kazanılmaya elverişli yerlerden olması gerekir. Bu hususun taraflarca ileri sürülsün veya sürülmesin mahkemece kendiliğinden nazara alınması gerekir. Tescil konusu taşınmazın çevresinde ormanlık alanlar mevcut veya ormanlık bir yer ise MY'nin 713/3. fıkrası göz önünde tutularak davanın orman idaresine yöneltilmesi, yargılanmaya geldiği takdirde savunma ve delillerin tespiti, taşınmazın bulunduğu yerde kadastro çalışmalarının yapılıp yapılmadığının, yapılmışsa buna ait paftanın getirtilmesi, yerel ve teknik bilirkişi aracılığıyla taşınmaz başında keşif yapılması, taşınmazın konumu belirlenmek ve krokiye bağlanmak suretiyle orman idaresine müzekkere yazılarak bu yerde yetkili Orman kadastro komisyonlarınca sınırlama çalışmalarının yapılıp yapılmadığı; yapılmışsa buna ait harita ve tutanakların, yapılmamışsa memleket haritası, amenejman planı ve hava fotoğraflarının getirtilmesi, yerinde yerel, teknik, ormancı ve fotpğrafçı bilirkişi aracılığıyla keşif yapılmak suretiyle taşınmazın orman sayılan yerlerden olup olmadığının belirlenmesine esas olmak üzere HYUY'nin 366. maddesi hükmü uyarınca fotoğrafçı bilirkişi aracılığıyla resimlerinin çekilmesi, taşınmazın niteliği kesin olarak belirlendikten sonra uyuşmazlık hakkında hüküm verilmesi gerekir. **(Y8HD 04.02.2005 300 - 693)**

1842

Önceki kararda direnilmesi şeklinde karar oluşturulamaz

Hüküm sonucu kısmında gerekçeye ait her hangi bir söz tekrar edilmeksizin isteklerin her biri hakkında verilen hükümle taraflara yüklenen borç ve hakların mümkünse sıra numarası altında birer birer açık şüphe ve tereddüt uyandırmayacak şekilde gösterilmesi gerekir. Aynı kural HYKY'nin 389. maddesinde de tekrarlanmıştır. Keza HYKY'nin 381. maddesi kararın tefhimi en az 388. maddede belirtilen hüküm sonucunun duruşma tutanağına geçilerek okunması sonucu olur. bu biçim yargıda açıklık ve netlik prensibinin gereğidir. Aksi hal, yeni tereddüt ve itilaflar yaratır. Hatta gide kabul edilmiştir. ek denebilir ki, dava içinden davalar doğar. Hükmün hedefine ulaşılmasını engeller, Kamu düzeni ve barışı oluşturulmaz. Ayrıca bozma kararı ile ilk hüküm hayatiyetini yitirdiğinden ona atıf suretiyle hüküm tesisinin yukarıda açıklanan kurallara uygun düşmeyeceği de aşikârdır. Öte yandan Yargıtay'ın yerleşmiş görüşü de bu yöndedir. (Hukuk Genel Kurulu'nun 19.06.1991 gün 323/391, 10.09.1991 281-415, 25.09.1991 355-440 sayılı kararları)

Ceza Genel Kurulu'nca da CMUY'nın benzer hükümleri taşıyan 261 ve 268 maddelerinin uygulanmasında bozulan kararın geçerliliğini ve yerine getirilme yeteneğini yitirdiğinden "önceki hükümde direnilmesine" denilmekle yetinilerek ve atıf suretiyle hüküm kurulamayacağı kabul edilmiştir. (Ceza Genel Kurulu'nun 02.02.1976 gün 22-25 sayılı kararı) olayda da aslolan kısa kararda, hüküm fıkrası oluşturulmamış; yalnızca "önceki kararda direnilmesine" denilmekle yetinilmiştir. O itibarla mahkemece HYUY'nin 388. maddesinin açık hükmü gözetilmeksizin yazılı biçimde karar verilmesi doğru değildir. **(YHGK 21.03.2007 12/199-165)**

1874

Köyler arasında yetki anlaşmazlığının çıkmasında uygulanacak yöntem

Mahkemece tespit dosyaları içeriği ve Şenkaya Kaymakamlığı Mahalli İdareler Bürosunun 05.03.1999 tarih ve 133 sayılı yazısı ile mahkemece gönderilen krokinin incelenmesi ve yöre ile ilgili gizlilik dereceli haritanın incelenmesi sonucunda taşınmazın Şenkaya ilçesi sınırları içerisinde bulunduğu belirtilmiş mahkemece bu yazı ve davacı ve davalı kişilerin istemleri doğrultusunda yapılan tespitler gereğince düzenlenen ve dava konusu yerde hangi ilçe sınırları içerisinde olduğu konusunda farklı bilgiler içeren raporlar gerekçe gösterilerek dava dilekçesinin yetki yönünden reddine karar verilmiştir. HYUY'nin 364. maddesinde, keşfin, iki taraf davet edildikten sonra vicahların da ve davete icabet etmedikleri halde gıyaplarında mahkeme veya tahkikat yargıcı tarafından yapılacağı öngörülmüştür.

Yine HYUY'nin 388. maddesinin 3. fıkrası hükmü uyarınca "...ihtilaflı konular hakkında toplanan deliller, delillerin tartışması ret ve üstün tutma sebepleri, sabit görülen vakalarda bunlardan çıkarılan sonuç ve hukuki sebep..." hükümde yer almalıdır. O halde mahkemece, yetkili mahkemenin belirlenmesi amacıyla dava konusu taşınmaza ait tapu kaydı ve dayanağı kayıtlar, taşınmazın bulunduğu iddia edilen ilçelere ait sınır kayıtları, daha önce yapılan tespit ve keşifler nedeniyle düzenlenen bilirkişi raporları ve taraflarca sunulan tüm kanıtlar toplandıktan sonra yukarıda açıklanan madde hükümleri de dikkate alınarak yerelinde uzman ve yerel bilirkişilerden oluşan bilirkişi kurulu ile birlikte keşif yapılmalı önceki raporlarında incelendiği ve keşif izlemeye yeterli, dayanak kayıtların uygulanmasını da gösterir şekilde kroki ve bilirkişi raporu düzenlettirilmek suretiyle yetkili mahkemenin saptanması gerekirken

içeriği bilinmeyen ve bu nedenle denetlenemeyen Kaymakamlığın 05.03.1999 tarihli yazısı doğrultusunda yetkili mahkemenin belirlenmiş olması yasaya aykırı olup bozmayı gerektirmiştir**. (Y14HD 25.05.2003 3374-4239)**

1911

Davanın açılmamış sayılması süresinde iki tarafında davayı yenileme hakkı vardır.

HYUY'nin 176/3. maddesine göre; Adli ara verme süresi içinde, dosyası işlemden kaldırılan davaları yenileme dilekçelerinin alınması işlemleri de yapılır. HYUY'nin 409/5. maddesine göre işlemden kaldırıldığı tarihten başlayarak üç ay içinde yenilenmeyen davalar açılmamış sayılır ve mahkemece bu hususta kendiliğinden karar verilerek kayıt kapatılır. 01.05.2003 tarihinde dosyanın işlemden kaldırılmasına karar verilmiş, dava üç aylık süre geçtikten sonra 25.08.2003 günü yenilenmiştir. Yenileme talebi geçersiz olup, açılmamış sayılmasına karar verilmesi gerekirken yazılı şekilde hüküm verilmesi doğru bulunmamıştır. (YHGK 06.12.2006 2/775-779) Bilirkişinin raporlarının da sunulmadığı bu oturumda, davalılar Hazine vekili ve Köy Tüzel kişiliği temsilcisi; "davacı tarafından takip edilmeyen davayı kendilerinin de takip etmediklerini" bildirmişlerdir. Mahkemece; "taraflarca takip edilmeyen dosyanın HYUY'nin 409. maddesi uyarınca işlemden kaldırılmasına" karar verilmiştir. Hazine vekili mahkemeye verdiği 28.07.2005 tarihli dilekçe ile; işlemden kaldırılan dosyanın yenilenerek, yeniden duruşma günü tayin edilmesini talep etmiştir: Mahkemece; aynı tarihte alınan ara karar ile; "katıldığı oturumda davayı takip etmeyeceğini bildiren tarafın dosyanın yenilenmesini isteme hakkının bulunmadığı" açıklanarak talebin reddine karar verilmiştir. Mahkemece 11.10.2005 tarihinde aynı gerekçeleri açıklayarak, davalı Hazinenin yenileme istemini ret etmiş ve davanın açılmamış sayılmasına karar vermiştir. Özel Dairece, Hazinenin HYUY'nin 409'un açık ve amir hükmü gereğince yenileme isteğinde bulunma hakkı bulunduğu açıklanarak kararın bozulması üzerine, yerel mahkeme kararında direnmiştir. Adil yargılanma ve dinlenilme hakkının bir gereği olarak yargıç taraflara duruşmalarda hazır bulunmak, iddia ve savunmalarını bildirmek için imkân vermeli, tarafları usulüne uygun bir biçimde duruşmaya davet etmelidir. Fakat tarafların kendilerine tanınan bu imkâna rağmen, duruşmaya gelmek zorunluluğu yoktur. Hukuk davalarında duruşmaya gelmemenin müeyyidesi, dava dosyasının işlemden kaldırılması (HYUY'nin 409) veya yargılamaya gelmeyen tarafın yokluğunda devam edilmesidir. (HYUY'nin 213, 377) Öncelikle iki tarafta duruşmaya gelmezse, dava dosyası işlemden kaldırılır. Taraflardan yanlız biri duruşmaya gelir, diğer taraf gelmez ve gelen taraf davayı takip etmeyeceğini bildirirse, dava dosyası yine işlemden kaldırılır. (HYUY'nin 409) İkinci olarak, taraflardan yalnız biri duruşmaya gelir ve davayı takip edeceğini bildirirse, davaya gelmeyen tarafın yokluğunda devam edilir. Bu şekilde işlemden kaldırılan dosya üç ay daha derdest olmaya devam eder İlk bir ay içinde dava harç yatırılmaksızın, sonraki iki ay içinde harç yatırılarak tarafların birinin başvurusu ile yenilenebilir. (HYUY'nin 409), HYUY'nin 409/3. maddesinde "....tarafların birinin başvurusu üzerine yenilenebilir" hükmü içermektedir. Kanunun açık ifadesi karşısında taraflardan her birinin yenileme talebinde bulunabileceği konusunda bir duraksamanın bulunmaması gerekir. Gerek Yasada, gerek öğretide ve uygulamada davanın yenilenmesi için, taraflardan birinin dilekçe ile bir ay içinde dava harç yatırılmaksızın, sonraki iki ay içinde harç yatırılarak toplam üç ay içinde mahkemeye başvurup, davetiye masrafını yatırması dışında herhangi başka bir koşul öngörülmemiştir. Bununla birlikte, mahkemeden yapılan her talepte olduğu gibi, yenileme talebinde bulunulabilmesi için, hukuki yararın bulunması bir zorunluluktur. Bu ilkelerin ışığında olaya bakıldığında, davacı 11.07.2005 tarihli oturuma katılmamış davalı Hazine vekili ise henüz bilirkişi raporlarının da sunulmadığı bu oturumda, davayı kendilerinin de takip etmeyeceğini bildirmiş ve mahkemece dosyanın işlemden kaldırılmasına karar verilmiştir. Hazine vekili, bir aylık yenileme süresi içinde 28.07.2005 tarihli dilekçe ile dosyanın yenilenmesi talebinde bulunmuş, mahkemece aynı tarihte alınan ara karar ile istem reddedilmiş, daha sonra da 11.10.2005 tarihinde davanın açılmamış sayılmasına karar verilmiştir. Kaldı ki

Hazine 392 Sayılı Harçlar Yasasının 13/j maddesi uyarınca harçtan bağışıktır. Yukarıda açıklanan şekilde davalı Hazinenin dosyanın yenilenmesi talebinde bulunabileceği, dosyanın işlemden kaldırılmasından sonra mahkemeye sunulan bilirkişi raporlarının davacı aleyhine ve davalı Hazine lehine olduğu, bu dutumda Hazinenin davaya devam edilip kendi lehine karar verilmesini sağlamada hiç kuşkusuz hukuki yararı bulunduğu açıktır. Hukuk Genel Kurulu'nca benimsenen Özel Daire bozma kararına uyulması gerekirken, önceki kararda direnilmesi yasaya aykırıdır**.(YHGK 21.03.2007 8/161-155)**

1934

Ücreti vekâlet avukata verilemez

Mahkemece takdir edilen vekâlet ücretinin davalı vekiline verilmesi şeklinde hüküm verilmiştir. Yargılama ve hüküm, ancak davanın tarafları hakkında verilebilir. Yargılama giderleri de hükmün sonuçlarına göre yanların sorumlulukları ile ilgili bulunduğundan, hüküm ile birlikte karara bağlanması gerekir. (29.05.1957 - 4/16 sayılı YİBK) Bu bağlamda, yargılama giderleri, aleyhine hüküm verilen tarafa yükletilir ve vekâlet ücreti de yargılama giderlerindendir. (HYUY'nin 417/1, 423/b.6) Diğer yandan 4667 sayılı Yasanın 77. maddesi ile değiştirilen 1136 sayılı Avukatlık Yasası'nın 164/son maddesindeki düzenlemede; dava sonunda, karar ile tarifeye dayalı olacak karşı tarafa yüklenecek vekâlet ücretinin avukata ait olacağı belirtildiği gibi; bu hükme koşut bir düzenleme de Avukatlık Asgari Ücret Tarifesi'nde "yargı yerlerince avukata ait olmak üzere karşı tarafa yüklenilecek vekâlet ücreti" biçiminde yer almıştır. Gerek Avukatlık Yasası ve gerekse de yasaya dayalı olarak hazırlanan Avukatlık Asgari Ücret Tarifesi'nde yer alan düzenlemeler; HYUY'nin, davanın taraflarına ve hükmün kimlere yönelik olarak kurulacağına ilişkin hükümlerini kaldırıcı veya değiştirici nitelikte değildir. Aksine hükmün ve ayrıntısı niteliğindeki yargılama giderlerinin ve bu bağlamda vekâlet ücretinin davanın tarafları hakkında verilmesi gerekir. Avukatlık Yasası'ndaki "vekâlet ücreti avukata aittir" biçimindeki düzenleme hükmü veren mahkemeye değil, vekil ile vekil edene yönelik bir kuraldır. Bu yorum ve varılan sonuç aynı maddedeki "bu ücret, iş sahibinin borcu nedeniyle takas ve mahsup edilemez, haczedilemez" biçimindeki düzenleme ile de doğrulanmaktadır. Açıklanan nedenlerle, taraf sıfatı bulunmayan vekil yararına vekâlet ücretine hükmedilmesi bozmayı gerektirmiştir. **(YHGK 19.02.2007 4/78-70)**

1935

Dava sırsında mahkemenin görevinin değişmesinde ücreti vekâlet

Kural olarak yargılama giderleri, dava da haksız çıkan, eş söyleyişle aleyhine hüküm tarafa yüklenilir. (HYUY'nin 417/1c.1) Bir davada her iki taraf da kısmen haklı çıkarsa mahkeme, yargılama giderlerini, haklı çıkma oranına göre taraflar arasında paylaştırır. (HYUY'nin 417/1c.2) Hemen ifade edilmelidir ki, yargılama giderlerinin davada haksız çıkmış tarafa yüklenilmesine ilişkin açıklanan ana kuralın bazı istisnaları vardır. HYUY'nin 417.nci maddesinin birinci fıkrasında "yasaca musarrah olan hallerden maadasında" deyimi ile bu istisnalar kastedilmiştir. Buna göre; davalı, ilk oturumda davayı kabul ederse ve hal ve durumu ile kendisi aleyhine dava açılmasına sebebiyet vermemiş ise yargılama giderlerine mahkûm edilemez. (HYUY. 94/II) Yine, davada haklı çıkmış olan taraf, bilerek ve isteyerek davayı uzatırsa veya gereksiz masraf yaparsa ya da elinde bulunup da hükme etkisi olan belgeleri zamanında karşı tarafa bildirmezse, davayı kazanmış olmasına rağmen yargılama giderlerinin tamamını veya bir kısmını ödemeye mahkûm edilebilir. (HYUY'nin 418)

Bundan ayrı, Yargıtay Hukuk Genel Kurulu'nun 20.02.1963 4/71-21 sayılı kararında da benimsendiği gibi; davanın açıldığı tarihte görevli bulunan bir mahkemenin sonradan çıkan bir yasa ile görevsiz hale gelmesi üzerine verilecek görevsizlik kararında, yanlış mahkemeye dava açmamış olması yüzünden gidere sebebiyet vermiş bulunmayan davacıya gider yükletilmesi düşünülemez.

Avukatlık Asgari Ücret Tarifesinin 7/son maddesinde de Yasalar gereği gönderme, yeni mahkemeler kurulması nedeniyle görevsizlik veya yetkisizlik kararı verilmesi durumunda, yargılama giderlerinden olan avukatlık ücretine hükmedilemeyeceği öngörülmüştür. Şu açıklamalardan anlaşılacağı üzere, bir kimseye öbür tarafa dava giderinin yükletilmesinin nedeni, o kimsenin diğer tarafın gider yapmasına sebebiyet vermiş olmasıdır. Nitekim Yargıtay Hukuk Genel Kurulu'nun 07.06.2006, 1/379-360 sayılı kararında da aynı ilke benimsenmiştir. Olayda: davacı İstanbul Valiliği İl Özel İdare Müdürlüğü tarafından, davalılar aleyhine tapu iptal ve tescil istemiyle 15.05.2001 tarihinde hakem sıfatıyla açılan davanın yargılaması sırasında, 3533 sayılı yasanın 4. maddesini değiştiren 4916 sayılı Yasanın 19.07.2003 tarihinde yürürlüğe girmesi nedeniyle hakem, taşınmazların aynına yönelik uyuşmazlıklarda görevsiz duruma girmiş ve bu nedenle görevsizlik kararı verilmiştir. Bu haliyle davacının, davalı tarafın gider yapmasına sebebiyet verdiğinden söz edilemez.

Hal böyle olunca, sonradan çıkan Yasa ile benimsenen hukuk kurallarına göre görevsiz hale gelen hâkimin verdiği görevsizlik kararı ile davalı yararına harç ve yargılama giderine hükmedilmemiş olması yasaya uygundur. Direnme kararı bu nedenle onanmalıdır. **(YGHK 20.07.2006 1/534-563)**

2040

Bozmaya uyulduktan sonra vazgeçmek mümkün değildir.

Mahkemece "itirazın kaldırılması" davasının yapılan yargılamasında 11.11.2004 tarihli "yetkisizliğe" ilişkin ilk kararın Özel Dairece bozulmasından sonra yapılan yargılamanın 28.12.2005 günlü celsesinde verilen ara kararı ile bozma ilamına uyulmasına karar verilmiş, ancak 09.05.2006 günlü son celsede bu karardan dönülerek eski kararda direnilmesi yönünde hüküm verilmiştir. Burada "usul hukuku" ile ilgili ortaya çıkan sorun; tarafların beyanları alındıktan sonra mahkemece "bozmanın yasaya uygun bulunduğu belirtilerek bozmaya uyulmasına" ilişkin ara kararı oluşturulmasına karşılık, son celse bu karardan dönülerek açıklanan bu hukuki sonucun tam aksine bir karar verilmesinin hukuken mümkün olup olmadığının belirlenmesinde toplanmaktadır.

Öncelikle belirtelim ki HYUY'nin 429/2 maddesin de bozma sonrası mahkemece yapılacak işlemler açıklanmıştır. Buna göre mahkeme, temyiz edenden 434. madde uyarınca peşin alınmış olan gideri kullanmak suretiyle, kendiliğinden tarafları duruşmaya davet edip, dinledikten sonra Yargıtay'ın bozma kararına uyulup uyulmayacağına karar verecektir. Mahkemece tarafların beyanlarının alınıp bozmaya uyulmasına da karar verildikten sonra yapılacak iş; bozma gereklerinin yerine getirilmesi olmalıdır. Zira mahkemece bozmaya uyulması yönünde oluşturulan karar bozma lehine olan taraf yararına usulü kazanılmış hakkın gerçekleşmesine neden olur. Mahkemece uyma yönünde verilen karardan dönülerek önceki kararda direnilmesi usulen olanaklı değildir. Olayda da davalı yanın temyizi üzerine verilen Yargıtay bozma kararı ve yerel mahkemenin bu karara uyması ile davalı yararına usulü kazanılmış hak oluşmuştur. (04.02.1959 13/5 sayılı İçtihadı Birleştirme kararı R.G.28.04.1959 gün sayı: 10193) Bu ilke Kamu düzeni ile ilgili olup Yargıtay'ca kendiliğinden dikkate alınması gerekir. Açıklanan nedenlerle; Mahkemece bozmaya uyulmakla gerçekleşen usulü kazanılmış hak nazara alınarak hükmüne

uyulan bozma gereklerinin yerine getirilmesi gerekirken, uyma kararından dönülüp direnme kararı verilmiş olması yasaya aykırı olup, bozmayı gerektirmiştir. **(YHGK 27.09.2006 19/635-573)**

2059

Temyize konu dosyanın mahalline çevrilmesi

Temyiz dilekçesi hangi mahkemeye verilmişse o mahkemece temyiz defterine kaydolunur ve temyiz edene ücretsiz bir alındı kâğıdı verilir (HYUY'nin 434) Temyiz isteği, harca tabi değilse dilekçenin temyiz defterine kaydedildiği, harca tabi ise harcın yatırıldığı tarihte yağılmış sayılır. Temyiz dilekçesi verilirken gerekli harç ve giderlerin tamamı ödenir. Bunların eksik ödenmiş olduğu sonradan anlaşılırsa, kararı veren yargıç veya mahkeme başkanı tarafından verilecek yedi günlük kesin süre içinde tamamlanması, aksi halde temyizden vazgeçmiş sayılacağı hususu temyiz edene yazılı olarak bildirilir. Verilen süre içinde harç ve giderler tamamlanmadığı takdirde, mahkeme kararın temyiz edilmemiş sayılmasına karar verir. Bu kararın da temyiz edilmesi halinde 432. maddenin son fıkrası hükmü kıyasen uygulanır." Hükmü yer almaktadır. Bu açık hüküm karşısında mahkemece yapılacak iş; davalı hazine vekilince 19.06.2006 tarihinde yasal sürede verilen ve yargıç imzasıyla onaylı havale taşıyan temyiz dilekçesinin temyiz defterine kayıt tarihinin tereddüde yer vermeyecek şekilde tespit ve tevsiki ile eğer deftere geç kaydedilmiş ise bunun nedeninin araştırılması varsa havale sonrası geç teslime ilişkin ilgililerince tutulmuş (talep sahibinin imzasını da içeren) tutanağın evraka eklenmesi ve temyiz isteminin süresi konusunda bir karar verilmesi, şayet böyle bir belge yoksa gerekli açıklama yapılarak dosyanın eksiksiz olarak temyiz incelemesi yapılması için Yargıtay'a iadesi için dosyanın mahkemesine geri çevrilmesi gerekir. **(YHUK 04.10.2006 7/662-611)**

2076

Sulh hukuk Mahkemesinin temyiz süresi

Dava, alacak istemine ilişkin olup, Sulh Hukuk Mahkemesince hükme bağlanmıştır. Bilindiği üzere HYUY'nin 434. maddesinin 2. fıkrası gereğince temyiz isteği harca tabi ise harcın yatırıldığı tarihte yapılmış sayılır. Sulh Hukuk Mahkemesince verilecek kararların temyiz süresi tebliğ tarihinden itibaren 8 gündür. Olayda; direnme kararı, hükmü temyiz eden davalı Mehmet Özacar vekili Av.M.Tuğrul Seçkin'in imzasına bizzat 04.08.2006 günü tebliğ edilmiştir. Davalı vekili hükmü 07.09.2006 tarihinde temyiz etmiş; harca tabi olan bu temyiz isteğine ilişkin dilekçe 07.09.2006 tarihinde mahkeme yargıcına havale ettirilerek aynı tarihte harcı alınmış ve temyiz defterine kaydedilmiştir. Şu durumda; temyiz için yasada ön görülen 8 günlük sürede temyiz başvurusunda bulunulmadığından, sürenin dolmasından çok sonra verilen temyiz dilekçesinin süre yönünden reddi gerekir. **(YHGK 11.10.2006 3/689-636)**

2172

Kayıt maliki olmayan satıcı aleyhine dava açılamaz.

Dava konusu taşınmaz 14.05.2003 dava tarihinden önce, 05.03.2003 tarihinde Ç Konut Yapı Mal. Nakliyat, Hafriyat, Akaryakıt Ürünleri ve Otomotiv Sanayi ve Ltd. Şirketine devredilmiştir. Davalı Müzeyyen ve arkadaşlarının davanın açıldığı tarihte kayden taşınmazla ilgileri kalmamıştır. Dava niteliği

itibariyle mülkiyetin aktarılmasına ilişkin tapu iptali ve tescil davasıdır. Bu tür davaların kayıt maliki aleyhine açılması gerekir. Mahkemece, bu husus göz önünde tutulmaksızın dava tarihinde kaybeden malik olmayan satıcı mevkiinde bulunan davalılara karşı açılan davaya bakıp yazılı şekilde hüküm verilmiş olması doğru değildir. Bu yön göz önünde tutularak kayıt maliki şirkete karşı bağımsız bir dava açmak üzere davacılar vekiline süre ve olanak tanınması, açtığı takdirde bu dava ile birleştirilmesi, ondan sonra işin esasının incelenmesi gerekir. İşin esasına gelince, dava dilekçesinde pek açık olmamakla birlikte davacılar, önceki davada davalı olarak gösterilen miras bırakanı Mehmet Ali adına çıkarılan tebligatın geçerli bulunmadığı gerekçesiyle yargılamanın yenilenmesi isteğinde bulunmuşlardır. Tebligatın geçersizliği veya usulsüzlüğünün HYUY'nin 445. maddesinin 7. bendinde sayılan sebeplerin içinde değerlendirilmesi gerekir. Mahkemece, bu konuda hiçbir değerlendirme yapılmadan gerekçe niteliğinde bulunmayan bir takım bilgileri sıralamak suretiyle yazılı şekilde hüküm verilmesi yerinde görülmemiştir. (**Y8HD 10.03.2005 910-1812)**

Hükmün tavziki yöntemi

132 ada 54 parsel sayılı taşınmazın kadastro tespitinden sonra, ifraz yoluyla 58 ve 59 parseller altında işlem gördüğü, tavzihe konu, uzman bilirkişiler Erdal ve Murat tarafından düzenlenen haritada /A/,/B/ ve /C/ harfleri ile işaretli kesimlerin ifraz yoluyla oluşan 59 parsel sayılı taşınmaz içerisinde kaldığı anlaşılmaktadır. Mahkemece yapılacak iş, ifraz gününden önce 132 ada 54 parsel sayılı taşınmazın, sınırındaki taşınmazları da gösterecek şekilde geniş kapsamlı birleşik harita 132 ada 54 parsel sayılı taşınmazın ifrazı yoluyla oluşan 58 ve 59 parsel sayılı taşınmazları ve bu taşınmazların çevresindeki komşu taşınmazları da gösterecek şekilde geniş kapsamlı birleşik harita Kadastro müdürlüğü ya da tapu sicil müdürlüğünden getirtilmeli, bundan sonra yöreyi iyi bilen elverdiğinde yaşlı, yansız, yerel ve uzman bilirkişi tapu fen memuru, hazır olduğu halde tavzihe konu taşınmaz başında keşif yapılmalı, 132 ada 54 parsel sayılı taşınmaz ile ifraz yoluyla oluşan 58 ve 59 parsel sayılı taşınmazları bir arada gösteren ve hükme dayanak yapılan uzman bilirkişi haritalarının ölçekleri eşitlenerek yerel bilirkişi yardımı, uzman bilirkişi eliyle haritalar çakıştırılmak suretiyle yerine uygulanmalı, uygulamada haritalarda tarif edilen belli poligon ve röper noktalar ile arz üzerindeki doğal yada yapay sınır yerlerinden yararlanılmalı, haritada /A/,/B/ ve tavzih istemine konu /C/ harfleri ile işaretli bölümlerin kesinleşen hükümde adlarına tescil kararı verilen hak sahipleri haritada /A/,/B/ ve /C/ harfleriyle gösterilen kesimleri yüzölçümleri ve geometrik durumları değiştirilmeksizin hükmün tavzih edilebileceği düşünülmeli, daha açık anlatımla sözü edilen bölümlerle ilgili hükmün özünü ve sözünü değiştirmeksizin tavzihin yapılabileceği düşünülmeli (HYUY'nin 455), uzman bilirkişiden keşfi izlemeye bilirkişi sözlerini denetlemeye imkân verecek şekilde ayrıntılı gerekçeli rapor alınmalı, bundan sonra toplanan ve toplanacak tüm deliller birlikte değerlendirilerek tavzih istemi hakkında olumlu yada olumsuz bir karar verilmelidir. **(Y7HD 07.06.2005 1933-1890)**

Hasımlı açılan veraset belgesi sonucu yargılanmanın yenilenmesi

Davacılar, görülmekte olan davada elde ettikleri yeni mirasçılık, belgesine dayanarak Yargılamanın yenilenmesi isteğinde bulunmuşlardır. Yargılamanın yenilenmesi sebepleri HYUY'nin 445. maddesinde sınırlı olarak sayılmıştır. Ancak, anılan maddede yazılan nedenlerin bulunması halinde yargılamanın yenilenmesi yoluna başvurabilir. Bu maddenin 3. bendinde "Hükme esas ittihaz olunan bir ilanı hükmü fesih ve nakz olunarak kaziyei mahkeme teşkil etmek suretiyle külliyen mürtefi olması" yargılamanın yenilenmesi nedeni olarak kabul edilmiştir. Mirasçılık belgesinin alınması çekişmesiz yargı sonunda verilen bir karardır. Çekişmesiz yargıya ilişkin kararlar şeklen kesinleşmiş olsalar bile, maddi

hukuk açısından kesin hüküm teşkil etmezler. Bu nedenledir ki, bu tür belgelerin gerçeğe aykırı olarak alınmış olması halinde istek üzerine mahkemece tekrar değiştirilebilirler ve yeni bir mirasçılık belgesi verilebilir. Başka bir anlatımla; böyle bir belgenin aksi her zaman iddia ve ispat edilebilir. Yukarıda da açıklandığı üzere, çekişmesiz yargı sonucu alınan kararla maddi anlamda kesin hüküm oluşturmazlar. Somut olayda; davacılar, mirasçılık sıfatlarının gizlenmiş olması karşısında hasımlı olarak aldıkları ikinci mirasçılık belgesi ile Mustafa oğlu Ali'nin mirasçıları olduklarını kanıtlamış ve belgelendirmişlerdir. Daha önce açılan davada nazara alınan mirasçılık belgesi kesinleşen yeni bir hükümle ortadan kaldırılmıştır. Bu hüküm HYUY'nin 445/3. fıkrasında düzenlenen yargılamanın yenilenmesi sebebidir. Böyle bir hükme dayanılarak yargılamanın yenilenmesi isteğinde bulunması mümkündür. Mahkemece görülmekte olan davanın açıldığı tarihte yeni tarihli mirasçılık belgesinin elde edilmediği, daha önce açılan ve retle sonuçlanan davada, taşınmazların miras bırakanı annesi Hayriye'den kaldığı bu davada da ortak miras bırakan Mustafa oğlu Ali'den kaldığı yönünden davacıların çelişik iddiada bulundukları, bu nedenle edinme sebepleri farklı olduğu gerekçesiyle dava reddedilmiştir. Yargılamanın yenilenmesi yoluyla ortadan kaldırılması istenen davada davacılar taşınmazın miras bırakanın Hayriye'den kaldığını, Hayriye'den kalan yerler olmasa bile Mustafa oğlu Ali'nin eşi olması nedeniyle miras payı ve hakkının bulunduğunu ileri sürmüşler, görülmekte olan davanın açıldığı tarihte ikinci mirasçılık belgesinin alınması için dava açmış olmaları karşısında mahkemenin ret gerekçesine katılmak mümkün değildir. Yargılamanın yenilenmesi isteği mesmu görüldüğü takdirde iddia ve savunma çerçevesinde taraf delillerinin toplanarak sonucuna göre bir karar verilmesi gerekirken yazılı şekilde hüküm verilmiş olmasında bir isabet görülmemiştir. **(YHGK 15.11.2006 8/721-71)**

2180

Yargılamanın yenilenmesi süresinin olayın özelliğine göre uzayacağı varsayımı

Olayda, Beykonak Belediyesinin tüzel kişilik olarak zarar gördüğü bir gerçektir. HYUY'nin 446. maddesi, hile bakımından özel ve istisnai bir durum getirdiği açıktır. Hükmün taraflarının yargılamanın yenilenmesini isteyemeyecekleri bir halde, tarafların halefleri ve alacaklıları bakımından, ayrı bir yargılamanın yenilenmesi sebebi kabul edilmiştir. Bu sebep doktrinde; HYUY'nin 445. maddesinde sınırlı olarak belirtilen on sebep dışında, 11.hukuki neden olarak kabul edilmekte ve tanımlanmaktadır. Kural olarak, yargılamanın yenilenmesi için gerekli başvuru süresi en erken, ceza kovuşturması söz konusu olduğu durumlarda ceza mahkemesi, hukuk davası söz konusu olduğu hallerde ise, hukuk mahkemesi kararının kesinleştiği ve en son ise hilenin öğrenildiği (keşfolunduğu) tarihten itibaren başlayacağı kabul edilmektedir. Saptanan bu somut ve hukuki olgular ile açıklanan yasa maddeleri karşısında; belediye tüzel kişiliğinin yargı organları önünde kimin tarafından temsil edileceği hususu Belediye Yasasında düzenlenmiştir. Dönemin Belediye Başkanı İsa Günay, davalı Ayşe gibi Hazineden belediyeye intikal eden taşınmazlardan 111 ada 4 sayılı parseli almıştır. Ayşe'ye haricen taşınmazı satan Mustafa Bircan ile davada belediyeyi temsile yetkisi ve görevi olmadığı halde davaya katılan ve belediye adına davayı kabul eden *Musa Dalkılıç'ın belediye meclis üyesi oldukları, 134 adet taşınmazın toplam 667.810.000.000.- TL'ye Hazine tarafından Belediyeye satıldığı halde, anılan taşınmazların satış protokolündeki amacına aykırı olarak ve usulsüz bir biçimde karşılıksız olmak üzere değişik kişilere ve belediye mensuplarına devredildiği, bu haliyle belediyenin zarara sokulduğu, davalı Ayşe yararına kabul edilen davanın, dava tarihi, cevap dilekçesi ile belediye meclisinin kabul ve sulhe ilişkin karar ve hüküm tarihlerinin aynı olduğu dosyadaki bilgi ve belgelerden anlaşılmıştır. O Hakde, dosya kapsamına ve dava konusu 134 adet taşınmazın edinme şekline, dönemin Belediye Başkanı İsa Günay ile bazı meclis üyelerinin de bizzat taşınmaz aldıklarına, olayın gelişimine ve tarafların el ve işbirliği içerisinde bulundukları anlaşıldığına göre temlikin yapıldığı tarihte Belediye Başkanı ile belediye meclis üyelerinden bu hususu dava yoluyla ileri

sürmelerini beklemek mümkün değildir. Çünkü sözü edilen işlemler adı geçenlerin sorumluluklarını gerektirmektedir. Şu halde olayın özelliğine göre, yapılan yerel seçimler sonucu seçilen yeni başkanın veya başkanın yerine yetkili ve görevli olan kişilerin durumu öğrendiği tarihten itibaren HYUY'nin 447. maddesinde açıklanan hak düşürücü sürenin başladığının kabulü gerekir. Bu ilke kapsamında, yeni belediye başkanı 29 Mart 2004 tarihinde görevine başladığı dosya kapsamına göre belediyece Hazineden devralınan 278 adet parselin özel şahıslara satışının yapıldığı, bu taşınmazların ihtilaflı 124 adedinin ihale ile zilyeti bulunan ya da ihtilafsız olan 154 adedinin ise mahkeme kararı ile satıldığı anlaşılmaktadır. Hayatın olağan akışı gereğince bu çapta ve miktarda yapılan işlemlerin hangisinde ne ölçüde usulsüzlük yapıldığının saptanmasının belirli bir süreyi alacağı açıktır. Seçimden sonra gelen yeni yönetimde bu şekilde tüm işlemler üzerinde gerekli araştırmayı yapmış, usulsüzlükleri tespit etmiş, arkasından dosya kapsamına göre, hem mahkeme yargıç aleyhine HSKY'ya başvurmuş, hem de önceki yönetimde görevli olan belediye başkanı ile belediye meclis üyeleri aleyhine İçişleri Bakanlığına şikâyette bulunmuş, bu nedenle bu kişiler aleyhine 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkındaki Yasanın 6. maddesine göre soruşturma yapılmış, Sonuçta Kumluca Kaymakamlığı İdare Kurulunun verdiği 24.12.2004 gün ve 2004/21 sayılı kararla; soruşturma konusu olan Hazine ile belediye arasında düzenlenen protokole uyulmadan satış yapıldığı ve belediye meclisinde şahıslarına menfaat kazandırmak için davalarının kabul ve sulhen tesviyesi hakkında karar aldığı yönündeki iddialar hakkında soruşturma izni verilmemesine, ancak; belediye meclisinden alınan söz konusu kararlarla davanın belediye aleyhine sonuçlandırılarak belediyenin zarara uğratılması iddiası nedeniyle bu kişilerin TCY'nin 240'ta öngörülen görevi kötüye kullanma suçunu işledikleri anlaşıldığından haklarında soruşturma izni verilmesine karar verilmiştir. Dosya içeriğinde bu kararın akıbeti belli değildir. O halde; yapılan usulsüzlüklerin ve hilenin keşfolunmasının belirli bir süreyi alacağının tabii olmasına göre, HYUY'nin 447. maddesinde öngörülen hak düşürücü süre henüz geçmeden 23.06.2004 tarihinde davanın açıldığı sonucuna varılmalıdır. Öyle ise, verilen bu süre ikinci bir süre olarak da değerlendirilemez. Hal böyle olunca Özel Daire bozma ilamında açıklanan gerekçelerde gözetilerek yargılamanın yenilenmesi davasının süresinde açıldığının kabulüyle Kumluca Asliye Hukuk Mahkemesine ait 10.12.1998 gün ve 1998/400 esas 1998/329 sayılı kararın yargılamanın yenilenmesi yoluyla HYUY'nin 445/7 ve 8. bentleri ile aynı yasanın 446 ve 447. maddeleri gereğince ortadan kaldırılmasına karar verilmesi gerekirken hak düşürücü sürenin geçtiği gerekçesiyle davanın reddine karar verilmiş olması yasaya aykırı olduğundan direnme kararı bozulmalıdır. **(YHGK 13.12.2006 8/788-802)**

2184

Yargılamanın yenilenebilmesi için karar verilen kesinleşen yerlerin, sonra kesinleşen yerler olup olmadığı araştırılmalıdır.

Tarafları, dava sebebi ve konusu (müddeabihi) aynı olan bir dava hakkında verilen hükme aykırı yeni bir hüküm verilmesine sebep olabilecek bir madde (yasal dayanak) yokken, aynı mahkeme veya başka bir mahkeme tarafından önceki (birinci) hükme aykırı ikinci bir hüküm verilmiş bulunması, yargılamanın yenilenmesi sebebidir. (HYUY'nin 445/10) Bir dava hakkında birbirine aykırı iki hüküm bulunması sebebine dayanarak yargılamanın yenilenmesi yoluna değil, ikinci hükme karşı temyiz yoluna başvurulur (HYUY'nin 428/3) Tarafları, dava sebebi ve müddeabihi aynı olan bir dava hakkında birbirine aykırı kesinleşmiş iki hüküm bulunması halinde, birinci hüküm lehine olan taraf kesin hükümden HYUY'nin 237 istifade etmektedir. Bu nedenle yargılamanın yenilenmesi talebi üzerine, ikinci hükmün iptaline karar verilir. (HYUY'nin 450. II) Bundan dolayı, sadece ikinci hükmün iptali için yargılamanın yenilenmesi yoluna başvurulabilir; yoksa birinci hükmün iptali için yargılamanın yenilenmesi istenemez. Fakat ikinci hükmün yargılamanın yenilenmesi yolu ile iptal edilebilmesi için, ikinci hükmü veren

mahkemenin ikinci hükmü verirken, birinci hükümden haberdar bulunmamış olması gerekir. (Prof. Dr. Baki Kuru; Hukuk Muhakemeleri Usulü, Altıncı baskı, cilt V, 2001.sh.5222-5229)

Eğer, ikinci davanın görülmesi sırasında kesin hüküm itirazında bulunulmuş, yani gerek mahalli mahkeme (bidayet mahkemesi) gerekse Temyiz Mahkemesi birinci ilama muttali olmuşlar ve bu ilamı ikinci davaya müessir addetmeyerek kesin hüküm itirazını reddetmişlerse, artık HYUY'nin 445/10'a istinaden iadeyi muhakeme talebinde bulunulmaz. (Prof. Dr. Baki Kuru, Makaleler 2006, sh.388-389) Türk doktirini (Umar sh.286 orada anılan yazarlar, Postacıoğlu sh.639, Arslan sh.121, Kuru C.IV.sh3634, sh.3568) ikinci hükmün verildiği davada, mahkemenin kesinleşen hükümden haberdar olması gerektiğini mesela bu hususun ileri sürülmesine rağmen bunun reddedilerek kesinleşmesi durumunda, artık yargılamanın yenilenmesi yoluna başvurulamayacağını, bu durumda artık ikinci hükme üstünlük tanınması gerekeceğini kabul etmektedir. (Prof. Dr. H. Yavuz Alangoya Medeni Usul Hukuku Esasları, İstanbul 2003.sh.580) Olayda, davacı Hazine vekili, Antalya Asliye Hukuk Mahkemesinin 951/876 E. 952/411 K. Antalya Sulh Hukuk Mahkemesinin 967/353 E. 1967/701 K. Antalya 1.Asliye Hukuk Mahkemesinin 1970/198 E., 1972/1269 sayılı Kararlarının; kadastro mahkemesinde görülüp kesinleşen 1977/36 E., 1989/181 K., sayılı dosyasında dava konusu olan yerlere ilişkin olduklarını ve kesin hüküm teşkil ettiklerini ileri sürerek yargılamanın yenilenmesi yoluyla ikinci hüküm olan kadastro mahkemesi kararının ortadan kaldırılmasını istemiştir. Yargılamanın yenilenmesi konu edilen dava ilk olarak 11.07.1974 tarihinde Antalya 3.Asliye Hukuk Mahkemesine, tescil isteği ile açılmış, 1974/1945 Esas numarası almış, yargılama devam ederken, taşınmazların bulunduğu yere kadastro girmiş 3.Asliye Hukuk Mahkemesinin görevi sona erdiğinden dosya Kadastro Mahkemesine aktarılmıştır. Dosya asliye hukuk mahkemesinde görülürken, kesin hüküm teşkil ettiği iddia edilen dosyaların, 31.10.1974 tarihli oturumda getirtilmesine karar verilmiş; 10.02.1975 tarihli oturumda bu dosyaların geldiği belirtilmiştir.

Kadastro Mahkemesinin 1977/36 E. 1989/181 sayılı kararında bu dosyalardan hiç söz edilmemiş, değerlendirme yapılmamış; hüküm Yargıtay 16.Hukuk Dairesince onanmak suretiyle kesinleşmiştir. Bilindiği üzere kesin hüküm, kamu düzenine ilişkin bulunduğundan mahkemece, yargılamanın yenilenmesi sebebinin mevcut olup olmadığı resen araştırılmalıdır. Bu araştırma sonunda mahkeme, ileri sürülen yargılamanın yenilenmesi sebebinin doğru olmadığı sonucuna varırsa yargılamanın yenilenmesi talebini reddeder. Olayda kesin hüküm olduğu ileri sürülen dosyalar, dava konusu yerler kadastro görmeden önce karara bağlanıp, kesinleştiklerinden; öncellikle aynı yerlere ilişkin olup olmadıkları yönünden araştırma, soruşturma ve uygulama yapılmalı, ondan sonra yargılamanın yenilenmesi talebi hakkında bu sonuca varılmalıdır. Mahkemece, belirtilen ilkeler doğrultusunda yapılacak araştırma sonucunda yargılamanın yenilenmesi talebi yerinde görülmezse reddedilmeli; aksi halde HYUY'nin 445/10 maddesi hükmü ile birlikte, anılan yasanın 450/son maddesi hükmü de dikkate alınarak bir karar verilmesi yoluna gidilmelidir. **(YHGK 22.11.2006 20/711-735)**

2257

Konşimentoda tek yetkilinin hakem kararı olduğunun belirtilmesi

Davacının sigortalısı taşıtan, aynı zamanda alıcı-gönderilen olup, bu husus konşimentodan da anlaşılmaktadır. TTY'nin 1110/1. maddesi uyarınca, taşıyan ile gönderilen arasındaki hukuki münasebetlerde konşimento esastır. Dosyada mevcut konşimentonun 24. maddesinde, "konşimento kapsamında nakliyeciye yöneltilecek herhangi bir talep, İngiliz Yasalarına göre ve sadece Londra'daki Yüksek Adalet Mahkemesi nezdinde karar altına alınacaktır." hükmüne yer verilmiştir. Geçen tahkim şartı, mahkemeye gitme yetkisi vermemekle, uyuşmazlığın çözümünde tek yetkili olarak hakem kararını

öngörmekte, kesin, tereddütsüz ve açık olup, davacının sigortalısı, konşimentonun şartları ile de bağlanmıştır. Tahkim şartının taşıyanla yükleten arasında kararlaştırılmış olduğunu, kendisinin 3. şahıs durumunda bulunduğunu ve bu nedenle konşimentoda kararlaştırılan tahkim şartı ile bağlı tutulmayacağını iddia edemez. Konşimentoda yer alan tahkim şartı böylece gönderileni bağlayacağı gibi, TTY'nun 1361. maddesindeki halefiyet ilkesi uyarınca davacı sigorta şirketini de bağlar. Tahkim sözleşmesi ile taraflar, aralarındaki bir uyuşmazlığın çözümlenmesi için tahkim yoluna başvurmayı (gitmeyi) kararlaştırırlar (HYUY'nin 516.md.) 24. maddesindeki şart, önce göreve, sonra yetkiye ilişkin olup, mahkemenin önce göreve ilişkin olan tahkim şartına göre, değerlendirme yapması gerekirken, önce yetki yönünden davayı ele alması doğru değildir. Mahkemece, konşimentoda yer alan tahkim şartı uyarınca, görevsizlik kararı verilmesi gerekirken, yazılı şekilde ve gerekçe ile işin esasına girilmesi hatalı olmuş ve kararın açıklanan nedenle davalı yararına bozulması gerekmiştir. **(Y11HD 04.10.2004 189-9234)**

2280

Aralarındaki anlaşmazlığın tahkimle çözülemeyeceği itirazı

HYUY'nin 519.maddesi hükmü kapsamındaki düzenleme, esasen davaya konu uyuşmazlığın, var olan belli bir tahkim sözleşmesinin, ya da bir sözleşmedeki tahkim şartının kapsamına girip girmediğinin, geçerli yada sahte olup olmadığının yada tahkim veya sözleşmenin geçerli olup olmadığının iddia edilmesi durumları kapsamaktadır. (Bkz. Prof. Dr. B.Kuru, Hukuk Muhakemeleri Usulü, İstanbul, 1981, 4.C.4020 sh) Bu örneklerden anlaşılacağı gibi, HYUY'nin 519.maddesi kapsamında mahkemece çözümleneceği öngörülen hususlar, esasen var olan bir tahkim sözleşmesinin kapsamı, geçerliliği, mevzuata uygunluğu gibi tahkim iradesinin emredici yasa hükümlerine uygun olup olmaması ve tahkim sözleşmesinin yorumlanmasında karşılaşılan sorunlarla ilgilidir. Davacı T.....North Communications İnc'in davalısı olduğu tahkim kurulundaki davada ileri sürdüğü husumet itirazı, HYUY'nin 519.maddesi kapsamında mahkemece çözümlenecek bir sorun olmayıp, davanın esasının çözümüne ilişkin olduğu için, tahkim sözleşmesi gereği, tahkim kurulunca çözümlenecektir. Buna göre, mahkemece, tarafların tahkim sözleşmesi yapma iradelerine rağmen, uyuşmazlığın özünü ilgilendiren husumet itirazını karara bağlayarak, davayı esastan da sonuçlandıracak nitelikte karar verilmesi doğru değildir. O halde, mahkemece, T.....North Communications İnc'in davalısı olduğu tahkim kurulundaki davada ileri sürdüğü husumet itirazının tahkim kurulunca davanın esası kapsamında çözümleneceği gözetilmelidir. Öte yandan, mahkemece, davacı T.....North Communications İnc'in her iki davada da ikinci itiraz nedeni olarak ileri sürdüğü, tahkim sözleşmesinin hisse satışından doğan uyuşmazlıktan kapsadığı halde tahkime konu uyuşmazlığın haksız rekabete dayalı tazminat istemi olduğu için, bu uyuşmazlığın tahkimde çözülemeyeceğine ilişkin itirazı, kararın niteliğine göre yanıtsız bırakılmıştır. Bu hususun yukarıdaki açıklamalara göre HYUY'nin 519. maddesi hükmü kapsamında kaldığı açıktır. Bu durumda mahkemece, davacı şirketin, taraflar arasındaki uyuşmazlığın, tahkim sözleşmesi kapsamına girmediğine ilişkin itirazı değerlendirilerek, sonucuna göre karar verilmesi, husumet itirazının ise, uyuşmazlığın, tahkim sözleşmesi kapsamında kaldığının kabulü halinde davanın esasını çözümleyecek olan tahkim kuruluna bırakılması gerekirken, yazılı şekilde hüküm verilmesi doğru görülmemiştir**. (Y11HD 01.02.2005 4057-599)**

2346

Hakemler Yargıtay kararına direnemezler

Hakem heyeti taraflar arasındaki sözleşmeye dayanılarak oluşturulmuştur. Böylece anlaşmazlığın çözümüne ilişkin eldeki hakem heyeti kararı, ihtiyari tahkim hükümlerine göre verilmiş olup, bu hükümler çerçevesinde ele alınmalıdır. Taraflar arasındaki sözleşmede tahkim yolu belirlenmesine karşın, maddi hukuk kurallarının uygulanacağına ilişkin açık bir hüküm bulunmamaktadır. Bu nedenle uyuşmazlığın hak ve nasafet kuralları içinde çözülmesi gerekir. Hakem heyeti, istemin kabulüne oy çokluğu ile karar vermiş, böylece uyuşmazlığı nihai karara bağlamak suretiyle sınırlı kazai yetkilerine de son vermiştir. Sona eren bu sınırlı kazai yetki, verilen kararın bozulmasıyla yeniden hayatiyet kazanmamaktadır. Hakem heyetinin istemin kabulüne ilişkin kararı Özel Dairece de hak ve nasafet kurallarına uygun olup olmadığı yönünden temyiz incelemesine tabi tutulmuştur. Yukarıda yer alan nedenlerle bozmaya konu edilmiştir. Özel Daire bozma kararı, Hukuk usulü Muhakemeleri Kanunu'nun 533.maddesinin 1.bendi kapsamında kalmadığı gibi, hakemin taraflılığı veya ehliyetsizliğine ilişkin de olmadığına göre; bu bozma ilamının davalı yararına usulü kazanılmış hak teşkil etmesine engel bir husus bulunmamaktadır. Bozmadan sonra seçilen hakemler ki, bunlar bozmaya konu kararı oyçokluğu ile veren eski hakemlerin artık bozmanın kapsamı içinde kalmak, sadece bozulan kısımla ilgili hususta inceleme yapıp karar vermek zorunluluğundadırlar. Lehine karar verilen taraf için "usulü müktesep hak" teşkil eden yönleri tekrar inceleyemezler ve bu hususlarla ilgili herhangi bir karar da veremezler. Zira bozmadan sonra hakem heyetinin kazai yetkisi bu kez de bozmanın kapsamı içinde kalarak sadece bozulan kısımla ilgili hususta inceleme yapıp işaret edilen ilke ve varılan sonuca uygun karar vermekle sınırlıdır. Taraflarca aynı hakemlerin seçilmiş olması, bu sınırlı kazai yetkiyi genişletemeyeceği gibi, yasalarca tanınmayan "direnme kararı verme" olanağı getirmemektedir. Daha açık ifadeyle, hakemlerin Yargıtay'ın bozma kararına karşı direnme hakları ve yetkileri bulunmamaktadır. HYUY'nin 429. maddesi uyarınca direnme "mahkemelere" özgü bir hukuki kurumdur. "Hakemlik" ise aynı Yasanın sekizinci babında belirlenmiş ayrı bir kuruluştur. Bu bap, direnme kuruluna yollama yapmamıştır. O nedenle 23.10.1972 gün, 1972/2 Esas- 1972/12 Karar sayılı Yargıtay İnançları Birleştirme Hukuk Genel Kurulu kararının gerekçesinde de açıklandığı üzere hakemler, direnme kararı veremezler. Ortaya konulan tüm ilkeler karşısında, hakem heyetince bozmaya uyulup, bu bozma kararı doğrultusunda davanın reddine karar vermek gerekirken, direnme kararı verilmiş olması yasaya aykırıdır. Açıklanan gerekçelerle, ön sorunun kabulü ile, hakem heyetinin direnme kararı veremeyeceği, bozma ilamının davalı lehine usulü kazanılmış hak teşkil ettiği, direnmeye ilişkin hakem kurulu kararının bu nedenle yasaya aykırı olup, bozma kararına uyularak karar verilmesi için bozulması gerektiği, sonucuna varılmıştır. **(YHGK 25.01.2006 15/728-1)**

2306

Taraflar arasındaki Tahkim sözleşmesini son çıkan yasa ortadan kaldıramaz.

Dava konusu olayda; hakemlerce oluşturulan karara karşı HYUY'nin 516 ya devamı maddelerindeki hükümler uyarınca temyiz yoluna mı gidileceği yoksa 4686 sayılı Milletlerarası Tahkim Yasası gereğince iptal davası mı açılacağı hususunun öncelikle çözümlenmesi gerekir. Yanlar arasındaki sözleşme 05.07.2001 günlü resmi gazetede yayımlanarak aynı gün yürürlüğe giren 4686 sayılı Milletlerarası Tahkim Yasasından önce imzalanmıştır. Hükümler Bölümünün Tanımlara ilişkin 1.1 maddesinde, "Cari Yasalar Türkiye Cumhuriyeti'nin Yasaları anlamına gelir" denilmiş, aynı maddenin 1.2 maddesinde, uygulanacak hukukun Türkiye Cumhuriyeti Yasalarına göre yorumlanacağı ve her türlü

ihtilafa d uygulanacağı taraflarca belirlenmiştir. Yine sözleşmenin Tahkim Kuralları başlıklı 10.4.4.maddesinin c bendinde, "hakemler ihtilafı cari yasanın maddi hukuk normlarını ve usul kurallarını dikkate alarak çözümleyecektir" denilmek suretiyle hakemlerin uygulaması gereken usul ve maddi hukuk kurallarını kararlaştırmışlar, sözleşmenin 2.2 maddesiyle, yazılı olmadıkça ve tarafların her biri veya onun yetkili bir temsilcisi tarafından onun adına imzalanmadıkça bu sözleşmede yapılan herhangi bir değişiklik veya ilavenin geçerli olmayacağını kabul etmişlerdir. Her ne kadar hakem kurulunca düzenlenen görev belgesinde yargılamanın 4686 sayılı Yasa uyarınca yapılacağı belirtilmiş ve taraf vekillerince imzalanmış ise de, taraf vekillerinin sözleşmenin 2.2 maddesince, yeniden tahkim anlaşması yapmak ve sözleşme hükümlerini değiştirmek yetkileri bulunmamaktadır. Vekâletnamedeki tahkim ifadesinden yeniden tahkim anlaşması yapmak yetkisi olduğu sonucunun çıkartılamayacağı da açıktır. Taraflarca sözleşme dışında yeniden tahkim anlaşması yapılabileceği esasen kabul edilebilir. Ancak dosyada bu şekilde yeni bir tahkim anlaşmasının varlığı iddia ve ispat edilmiş değildir. Görev belgesi sözleşmeyi değiştirici nitelikte kabul edilmeyeceğinden davada uygulanması gereken ve asıl olan, taraf iradelerinin kabul ettiği ve düzenlemesi HYUY'nin 516-526 maddeleri arasında yapılan hükümlerdir. Sonradan yürürlüğe giren Milletlerarası Tahkim Yasasının yürürlüğe girdiği tarih hakkında ayrı ve özel bir hüküm bulunmadığından Yasanın 05.07.2001 tarihinden sonraki uyuşmazlıklar hakkında uygulanacağının, daha önce var olan ve devam eden uyuşmazlıklarda ise tarafların serbest iradeleriyle o tarihteki mevzuat uygulamasını seçtiklerinin kabulü zorunludur. Bu nedenle hakemlerin verecekleri kararların maddi hukuka aykırılığının temyiz nedeni olacağı taraflarca kabul edildiğinden davanın reddi yerine 4686 sayılı yasa uyarınca inceleme yapılıp hüküm verilmesi bozma nedenidir. **(YHGK 18.10.2006 15/609-656)**

2383

Yargıcın görevi nedeniyle sorumluluğu

Bir davayı rüyetle görevli yargıcın bu görevini ifa ederken kasıt veya ağır ihmaliyle davanın taraflarından birine zarar vermiş olması halinde, zarar görene karşı hukuki sorumluluğu ve aleyhine dava açılabilme koşulları HYUY'nin 573-576.maddelerinde açıkça hüküm altına alınmıştır. Dava dilekçesindeki açıklamalardan davacının bu dava ile anılan yasa hükümleri uyarınca yargıçtan maddi ve manevi tazminat istediği anlaşılmaktadır. Hak böyle olunca; davanın ileri sürülüş biçimine göre, davalının davacıya karşı düşmanlığı karşı tarafla olan dostluğu nedeniyle aleyhine kasten adalete aykırı karar verdiğini veya kasıt veya garezi olmaksızın tevil ve tefsire ihtiyaç göstermeyecek derecede açık ve kesin olan bir kanun hükmüne aykırı şekilde karar verdiğini, karardan dolayı zarar gördüğünü yargıcın davranışı ile zararı arasında illiyet bağının bulunduğunu ispat etmesi gerekir. Oysa ki; dava dilekçesine ekli belgeler ve dava dosyası örneği içeriğinden açıklanan hususların ispat edildiğinin kabulüne hukuken olanak bulunmamaktadır. Şöyle ki; dosyada mevcut bilirkişi raporunda, imzayı içeren THY harcama slibinde 68.00 USD karşılığı bilet alındığı, harcamanın yapıldığı belirtilmiş ve buna göre hesap yapılarak davalının sorumlu olduğu miktar belirlenmiştir. Ayrıca tazminata konu kararda verilen hükmün kesin nitelikte açıklanması yasa gereğidir. Bu hususu açıklama kasıtlı davranışa karine teşkil etmez Kararın kesin olup olmaması yasayla belirlenmiş olup, yargıcın inisiyatifine de bırakılmış olmadığı gibi, yargıcın kesin ve temyizi kabil olduğunu karara yazması, kararın kesin olup olmamasına göre Yargıtay'ca incelenme yapılmaktadır. Mahkemece anılan dava dosyasında, Davacı Hâkim'in kredi kartı borcu sebebiyle hakkında açılan itirazın iptali davasında deliller toplanıp, sonuçta bilirkişi incelemesi yaptırılarak, hüküm oluşturulması, tamamen yargılama yetkisi içinde bulunan, konularla ilgili olarak yapılan işlemler ve faaliyetin yargılama yetkisi içinde kaldığı usul ve yasa hükümlerine uygun olduğu, hukuka aykırılık oluşturmadığı, böylelikle Davalı Yargıcın kasıtlı karar verdiği, Yasanın açık hükmünü ihlal ettiğine dair iddiaların kanıtlanamadığı, taktir hakkının kullanılması ve yargı yetkisinin sınırları içerisinde kalındığı anlaşılmakla, davanın reddine karar verilmesi gerektiği kanısına varılmış, aşağıdaki hüküm verilmiştir.

Gerekçesiyle;
"HÜKÜM: Yukarıda açıklanan nedenlerle;

1- Sabit olmayan davanın REDDİNE;

2- Dava sabit olmadığından HYUY'nın 576/2. maddesi uyarınca 450,00 TL para cezasının davacıdan tahsiline;

3- Yine dava sabit olmadığından HYUY'nın 576/2. maddesi hükmü uyarınca davalı Hâkim'in bu dava nedeniyle duçar olduğu zararlarını karşılamak üzere ve resen takdir edilen 500,00 TL'nin davacıdan alınarak davalıya verilmesine;

4- Hükmolunan tazminat miktarı nazar alınarak hesaplanan 27,00 TL harç nedeniyle peşin yatırılan 85,00 TL'den mahsubuyla fazladan yatırılan 58,00 TL harcın istek halinde davacıya iadesine;

5- Davalı kendisini vekille temsil ettirdiğinden 900,00 TL ücreti vekâletin davacıdan alınarak davalıya verilmesine;

6- Davacının yapmış olduğu masrafın üzerinde bırakılmasına, davalının yaptığı masraf 4,00 TL davetiye giderinin davacıdan alınarak davalıya verilmesine;"

dair karar YHGK'nca onanmıştır. (YHGK 13/80-64)