



T.C.
İSTANBUL
KÜLTÜR
ÜNİVERSİTESİ



Aile İşletmeleri ve Girişimcilik
Uygulama ve Araştırma Merkezi

10. AİLE

İŞLETMELERİ KONGRESİ

"İş Dünyasında Dönüşümler"



KONUŞMALAR KİTABI

15-16 MAYIS 2024

EDİTÖRLER

PROF. DR. MAHMUT PAKSOY

DR. ÖĞR. ÜYESİ DİDEM KAYALİDEREDEN

DR. ÖĞR. ÜYESİ MUSTAFA BEKMEZCİ

E-ISBN: 978-625-8180-47-3

AİLE İŞLETMELERİ VE GİRİŞİMCİLİK
UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ (AGMER)

2024

Katalog Bilgisi:

Aile işletmeleri kongresi (10.:2024: İstanbul)
10.Aile İşletmeleri Kongresi : konuşmalar kitabı : 15-16 Mayıs 2024,
İstanbul. /ed. Mahmut Paksoy; Didem Kayalidereden; Mustafa Bekmezci –
İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 2024.

s. ; cm. (İstanbul Kültür Üniversitesi Yayın No;330)

978-625-8180-47-3

II. Aile İşletmeleri II. Küçük İşletmeler III. Kongreler



10. AİLE İŞLETMELERİ KONGRESİ

10. AİLE İŞLETMELERİ

KONGRESİ

KONUŞMALAR KİTABI

EDİTÖRLER

PROF. DR. MAHMUT PAKSOY

DR. ÖĞR. ÜYESİ DİDEM KAYALIDEREDEN

DR. ÖĞR. ÜYESİ MUSTAFA BEKMEZCİ

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik
Uygulama ve Araştırma Merkezi

E-ISBN: 978-625-8180-47-3

ONUR KURULU

İnş. Yük. Müh. Fahamettin Akingüç	İstanbul Kültür Üniversitesi Kurucu Onursal Başkanı
Dr. Bahar Akingüç Günver	İstanbul Kültür Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı
Prof. Dr. Fadime Üney Yüksektepe	İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörü
Prof. Dr. Tamer Koçel	İstanbul Kültür Üniversitesi Mütevelli Heyet Üyesi

YÜRÜTME KURULU

Prof. Dr. Mahmut Paksoy	AGMER Müdürü / Kongre Başkanı
Dr. Öğr. Üyesi Didem Kayalıdereden	AGMER Müdür Yardımcısı / Kongre Sekreteri
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Bekmezci	AGMER İletişim Koordinatörü



DÜZENLEME KURULU

Prof. Dr. Mahmut Paksoy	AGMER Müdürü / Kongre Başkanı
Prof. Dr. Müge Çetiner	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Peyami Çarıkçioğlu	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Ramazan Aktaş	TOBB ETÜ
Doç. Dr. Ahmet İlhan	Bayburt Üniversitesi
Doç. Dr. M. Taha Bilişik	İstanbul Kültür Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Didem Kayalıdereden	AGMER Müdür Yardımcısı / Kongre Sekreteri
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Bekmezci	AGMER İletişim Koordinatörü
Dr. Öğr. Üyesi Andaç Oğuz Toksoy	İstanbul Kültür Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Burçin Ataseven	İstanbul Kültür Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Kemal Özkan Yılmaz	İstanbul Kültür Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Nezriye Gözde Bircan	İstanbul Kültür Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Pınar Sarp Hüseyin	İstanbul Kültür Üniversitesi
Dr. Elanur Türküz	İstanbul Kültür Üniversitesi
Dr. Taha Yusuf Çakarel	İstanbul Kültür Üniversitesi
Dr. Ceren Aycan Gürel Hoşanlı	İstanbul Kültür Üniversitesi
Dr. Şerif Yüksel	İstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Nurten Çalışkan	İstanbul Kültür Üniversitesi



BİLİM KURULU

Prof. Dr. Avni Barış BARAZ	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Ayşegül Asuman Akdoğan	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. Azmi Yalçın	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Deniz Elber Börü	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Esincan Mutlu	Yıldız Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Halit Keskin	Yıldız Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Göksel Ataman	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Gönen Dünder	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut Paksoy	AGMER Müdürü / Kongre Başkanı
Prof. Dr. Muhteşem Baran	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa Taşlıyan	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
Prof. Dr. Müge Çetiner	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. İlhan Erdoğan	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Olcay Bige Aşkun	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Ömür Neczan Özmen	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Peyami Çarıkçioğlu	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Şadi Can Saruhan	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Uğur Yozgat	Nişantaşı Üniversitesi
Prof. Dr. Tamer Koçel	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu	Bursa Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Nebile Korucu Gümüsoğlu	İstanbul Kültür Üniversitesi
Doç. Dr. Bora Yıldız	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Çiğdem Kaya	İstanbul Kültür Üniversitesi
Doç. Dr. M. Taha Bilişik	İstanbul Kültür Üniversitesi

İÇİNDEKİLER

AÇILIŞ KONUŞMALARİ	vi
Prof. Dr. Mahmut Paksoy'un Açılış Konuşması	vii
Prof. Dr. Tamer Koçel'in Açılış Konuşması	ix
Prof. Dr. Fadime Üney Yüksektepe'nin Açılış Konuşması	xi
Dr. Bahar Akingüç Günver'in Açılış Konuşması	xiii
TİM Başkanı Mustafa Gültepe'nin Açılış Konuşması	xvi
PANELLER	1
I. Oturum – Aile İşletmelerinin Yurt Dışına Açılım Süreci	2
II. Oturum: Aile İşletmesinde Kadın Yönetici Olmak	27
III. Oturum: Geleceğe Yön Vermek – Aile İşletmelerinde Yapay Zeka Entegrasyonu	60
IV. Oturum: Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik (Hukuki ve Mali Boyutlar).....	75
SONSÖZ: AİLE İŞLETMELERİNİN GELECEĞİNE YÖN VERMEK	92
İLETİŞİM	94

AÇILIŞ KONUŞMALARI

Sunucu:

Sayın Türkiye İhracatçılar Meclisi Başkanım,
Sayın Rektörüm, Rektör Yardımcılarım,
Sayın Dekanlar, Müdürler ve Bölüm Başkanları,
İstanbul Kültür Üniversitesi'nin Değerli Akademik ve İdari Kadrosu,
Kıymetli Konuklarımız,

İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Merkezi'nin düzenlediği 10. Aile İşletmeleri Kongresi'ne hoş geldiniz!

Değerli misafirlerimiz, programımız saygı duruşu ve İstiklal Marşı ile başlayacak olup, ardından AGMER Müdürümüz Prof. Dr. Mahmut Paksoy, İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Fadime Üney Yüksektepe ve Türkiye İhracatçılar Meclisi Başkanı Sn. Mustafa Gültepe'nin açılış konuşmaları ile devam edecektir.

Açılış konuşmalarının ardından kongremizin oturumlarına geçeceğiz:

I. Oturum: "Aile İşletmelerinin Yurtdışına Açılım Süreci"

- Moderatör: Dr. Hakan Çınar
- Konuşmacılar: Sn. Nida Ümit Şahin, Sn. Emrah Albayrak, Sn. Umut Rallas

II. Oturum: "Aile İşletmelerinde Kadın Yönetici Olmak"

- Moderatör: Dr. Ümit Özüren
- Konuşmacılar: Sn. Aynur Ayhan, Sn. Ayşegül Kaya, Sn. Pınar Bayramgürler, Sn. Müge Eker Öz

III. Oturum: "Geleceğe Yön Vermek – Aile İşletmelerinde Yapay Zeka Entegrasyonu"

- Moderatör: Prof. Dr. Deniz Tunçalp
- Konuşmacılar: Prof. Dr. Burak Berk Üstündağ, Sn. Barış Karakullukçu

IV. Oturum: "Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik (Hukuki ve Mali Boyutlarıyla)"

- Moderatör: Prof. Dr. Yakup Selvi
- Konuşmacılar: Prof. Dr. Mert Erer, Doç. Dr. Esra Hamamcıoğlu

Değerli konuklarımız,

Sizleri daha fazla bekletmeden programımızı başlatıyor, Ulu Önder Mustafa Kemal Atatürk ve ebediyete intikal eden bilim insanlarımızın manevi huzurunda saygı duruşuna ve ardından İstiklal Marşımızı okumaya davet ediyorum.

Prof. Dr. Mahmut Paksoy'un Açılış Konuşması

Değerli konuklar, hepiniz 10. Aile İşletmeleri Kongresi'ne hoş geldiniz.

Dünyada ve ülkemizde işletmelerin büyük bir kısmını aile işletmeleri oluşturmaktadır. Ülke ekonomilerine yön veren büyük aile şirketlerini bir kenara bırakırsak, KOBİ'lerin %99'una yakını aile işletmelerinden oluşmaktadır. Aile işletmeleri, KOBİ'ler içinde büyük bir çoğunluğu temsil etmekte ve ülke ekonomilerinin temel taşı olarak önemli bir rol oynamaktadır.

Bu noktada, aile işletmelerinin güçlü, başarılı ve verimli olması, sürdürülebilirlik açısından büyük bir öneme sahiptir. İşte tam da bu yüzden, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER) olarak bu alandaki çalışmalarımıza 17 Mayıs 2004 tarihinde başladık. AGMER, aile işletmelerinin karşılaştığı sorunları, iç ve dış çevre unsurlarıyla etkileşimlerini dikkate alarak inceleyen bir araştırma merkezidir. Bu kapsamda, akademik araştırmalar yapmak, yayınlar hazırlamak ve danışmanlık hizmetleri sunmak gibi çeşitli faaliyetlerde bulunmaktayız. Bugüne kadar dokuz kongre, sayısız seminer ve webinar düzenledik. Bu kongre de bu çalışmalarımızın bir devamı niteliğindedir. Özellikle bu yıl, enflasyon muhasebesi ve sürdürülebilirlik ile Avrupa Yeşil Mutabakatı gibi güncel konuları ele alan iki webinar düzenledik. Kongrelerimiz kapsamında gerçekleştirilen tüm oturumların konuşmalarını içeren kitapları da düzenli olarak yayımlamaktayız.

AGMER'in kuruluşunda birçok kişinin emeği bulunmaktadır. Özellikle onursal başkanımız, inşaat yüksek mühendisi Sayın Fahamettin Akıngüç'ün vizyonu ve disiplini, merkezimizin temel taşlarından biri olmuştur. Kendisi, aile işletmelerinin gelişimi konusunda önemli çalışmalar yürütmüş ve bizlere ilham kaynağı olmuştur.

Ayrıca, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı Sayın Dr. Bahar Akıngüç Günver de aile işletmelerinin önemine dikkat çekmiş, akademik çalışmalarıyla bu alana büyük katkılarda bulunmuştur. Kendisinin aile işletmeleri üzerine birçok akademik makalesi ve söyleşisi bulunmaktadır. Kendilerine teşekkürlerimizi sunuyoruz. Aile İşletmeleri Kongresi denildiğinde, ilk akla gelen üniversitelerden biri olmamız bizler için büyük bir onurdur. Belki de Türkiye'de bu alandaki ilk ve tek kongre olmamız nedeniyle, çalışmalarımıza ilk günkü şevk ve heyecanla devam etmekteyiz.

Kongre düzenlemek, oldukça titizlik gerektiren bir süreçtir. Bu noktada, kongremizin düzenlenmesine destek veren herkese teşekkürlerimi sunuyorum. Özellikle:

- T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörü Sayın Prof. Dr. Fadime Üney Yüksektepe'ye,
- Rektör yardımcılarımıza ve İİBF Dekanı Sayın Prof. Dr. Müge Çetiner'e,
- Ana konuşmacımız Sayın Mustafa Gültepe'ye,
- Kongremizin hayata geçmesinde büyük katkıları olan sponsorlarımıza,
- Oturumlarda görev alacak panel yöneticileri ve konuşmacılara,
- Akademik bildirimleriyle kongremizi zenginleştiren bilim insanlarına,
- Organizasyon sürecinde emeği geçen idari personelimize ve öğrencilerimize teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Son olarak, siz değerli konuklarımızın katılımıyla bu kongre daha da anlam kazanıyor. Hepinize tekrar hoş geldiniz diyorum ve kongrenin verimli geçmesini diliyorum.

Değerli konuklar, konuşmamın sonunda bilerek sona bıraktığım bir ismi özellikle anmak istiyorum.

Kendisi, mütevelli heyeti onursal başkanımızla birlikte bu merkezin kurulmasında ilk harcı atan isimlerden biridir. AGMER'in kuruluşuna büyük emek ve katkılar sunmuş, bu süreçte önemli bir rol üstlenmiştir. Bu katkılarının yadsınamaz olduğunu özellikle belirtmek isterim.

Dolayısıyla, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi'nin ikinci dönem rektörü, Sayın Prof. Dr. Tamer Koçel hocamızdan bahsediyorum.

Sayın hocamız, bizleri kırmayarak bu merkezin kuruluş süreciyle ilgili düşüncelerini bizlerle paylaşacak. Kendilerini sahneye davet ediyorum. Lütfen alkışlarınızla karşılayalım!



Prof. Dr. Tamer Koçel'in Açılış Konuşması

Günaydın efendim, hepiniz hoş geldiniz,

Bugün burada 10. Aile İşletmeleri Kongresi kapsamında bir araya gelmiş bulunuyoruz. Öncelikle, neden aile işletmeleri üzerine yoğunlaşıyoruz? Neden bu kongreye ihtiyaç duyuyoruz? Bu konulara kısaca değinmek istiyorum.

Avusturya kökenli, Nobel Ekonomi Ödülü sahibi ünlü iktisatçı Friedrich Hayek şöyle der:

"İktisat, bir bilim dalıdır ama içinde insan vardır."

İktisat, bilimsel bir disiplin olmakla birlikte, insan davranışlarının dinamik yapısıyla şekillenir. İşte biz de işletmecilik alanında benzer bir bakış açısıyla hareket ediyoruz. İşletmeler, ekonominin temel hücreleridir.

Nasıl ki insan vücudu hücrelerden oluşur ve sağlıklı hücreler vücudu güçlendirirken, sağlıklı hücreler sorunlara yol açarsa; ekonomiler de işletmelerin sağlığına bağlıdır. Sağlıklı ve sürdürülebilir işletmeler, güçlü bir ekonomi yaratır. Ancak bazı işletmeler büyüme sürecinde zorluklar yaşar, bazıları ise rekabet, pazar koşulları ve teknolojik değişimlere uyum sağlayamadığı için kapanır.

Burada temel sorular şunlardır:

- İşletmeler neden kapanıyor?
- Hangi faktörler işletmelerin sürdürülebilirliğini etkiliyor?
- Aile işletmeleri, uzun vadeli başarı için nasıl yönetilmeli?

Bu soruların cevabını aramak ve işletmecilik disiplinine katkıda bulunmak için aile işletmeleri üzerine akademik araştırmalar yapılması gerekmektedir. Ancak geçmişte bu konu akademik çevrelerde yeterince önemsenmemiştir.

Özellikle 1980'lerden sonra aile işletmeleri konusu akademik çevrelerde daha fazla dikkat çekmeye başladı. Aile işletmelerinin yönetim yapısı, aile kontrolü ve işletme stratejileri üzerine birçok yayın ve araştırma yapılmaya başlandı.

Benim bu konudaki akademik çalışmalarım da İstanbul Üniversitesi'nde başladı. İlk makalem 1985 yılında yayımlandı ve ardından, İstanbul Üniversitesi bünyesinde bir Aile İşletmeleri Araştırma Merkezi kurulması için girişimlerde bulunduk. Bu merkez için yönetmelik hazırlandı ve onay süreci tamamlanarak Rektörlük ve YÖK'e sunuldu.

Ancak, Yükseköğretim Kurulu'ndan (YÖK) gelen resmi yanıt olumsuz oldu. Gelen yanıtta şu ifadeler yer alıyordu:

“Bu konunun özel bir araştırma boyutu yoktur. İşletmecilik bilimi içinde zaten incelenen bir konudur. Dolayısıyla, böyle bir araştırma merkezine gerek bulunmamaktadır.”

Bu ret cevabı, o dönemde aile işletmeleri konusunun akademik anlamda yeterince önemsinmediğini göstermekteydi. Ancak yıllar içinde, işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirliğinde aile faktörünün kritik bir değişken olduğu bilimsel olarak kanıtlandı ve aile işletmeleri yönetimi ayrı bir araştırma alanı olarak kabul edildi.

Ne mutlu ki, İstanbul Kültür Üniversitesi bu fikrin gelişmesine ortam sağladı. Özellikle Sayın Fahamettin Akingüç'ün liderliği ve akademik desteği, yurt dışındaki gelişmeleri yakından takip etmesi ve bu konuyu Türkiye'de akademik bir çerçeveye oturtması bu sürecin önünü açtı. Ardından, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Mütevelli Heyeti Başkanı Sayın Dr. Bahar Akingüç Günver, aile işletmeleri konusuna verdiği önemle bu çalışmalarını destekledi ve akademik gelişim için gerekli adımların atılmasını sağladı. Bugün geldiğimiz noktada, aile işletmeleri konusu artık ayrı bir akademik disiplin olarak kabul ediliyor ve bu kongre de bu alandaki bilgi birikimine katkı sunmaya devam ediyor.

Bugün AGMER, aile işletmelerini ekonomik, kültürel, teknolojik ve sürdürülebilirlik açısından inceleyen bir akademik merkez haline gelmiştir. 2011 yılında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yapılan bir araştırmada, Türk aile işletmelerinde kadınların rolünün büyük olduğu belirtilmiştir. Ancak, bu rolün tam olarak ne kadar güçlü olduğu üzerine detaylı veri bulunmamaktadır. İşte bu kongre ve benzeri akademik çalışmalar, aile işletmeleri konusunda bilimsel bilgi üretmek ve sektöre rehberlik etmek amacıyla düzenlenmektedir.

Her iki yılda bir düzenlenen bu kongre, 10. yılına ulaşarak büyük bir bilgi birikiminin temsilcisi haline gelmiştir. Bugün burada bir kez daha, aile işletmelerinin geleceğini, yönetim stratejilerini ve sürdürülebilirliğini ele alacağız. Ben sözlerimi burada tamamlarken, katılımınız için teşekkür ederim ve kongrenin verimli geçmesini dilerim.

Prof. Dr. Fadime Üney Yüksektepe'nin Açılış Konuşması

Sayın Türkiye İhracatçılar Meclisi Başkanı Mustafa Gültepe, Saygıdeğer konuklar, kıymetli konuşmacılar, değerli paydaşlarımız, 10. Aile İşletmeleri Kongresi'ne ve üniversitemize hepiniz hoş geldiniz!

Bu yıl “İş Dünyasında Dönüşümler” temasıyla düzenlenen kongremiz, aile işletmelerinin yurt dışına açılım süreci, kadın yöneticiler, yapay zekâ entegrasyonu, hukuki ve mali boyutlarıyla sürdürülebilirlik gibi birçok kritik konuyu ele alan kapsamlı bir programla hazırlandı. Öncelikle, aile işletmeleri ve girişimcilik alanında bilimsel çerçevede yeni bir boyut kazandıran ve bu kongrenin düzenlenmesine öncülük eden kıymetli isimlere teşekkür etmek istiyorum:

- Üniversitemizin kurucusu ve onursal başkanı, İnşaat Yüksek Mühendisi Sayın Fahamettin Akingüç'e,
- Mütevelli Heyet Başkanımız Sayın Dr. Bahar Akingüç Günver'e,
- İstanbul Kültür Üniversitesi'nin ikinci dönem rektörü ve AGMER'in kurucusu Prof. Dr. Tamer Koçel'e,
- AGMER Müdürü ve kongre başkanımız Prof. Dr. Mahmut Paksoy'a,

Bu kongre, yalnızca akademik bir etkinlik değil, aile işletmelerinin geleceğini şekillendiren, sürdürülebilir ve yenilikçi stratejilerin tartışıldığı önemli bir platformdur.

Değerli konuklar, Aile işletmeleri, ekonomimizin temel direklerinden biridir ve iş dünyasında kritik bir rol oynamaktadır. İstanbul Kültür Üniversitesi olarak, bu alanda akademik bir liderlik ve rehberlik misyonu üstleniyoruz. Bugün 10. kez düzenlenen bu kongre ve AGMER çatısı altında yürütülen çalışmalar, bu misyonun en önemli kanıtlarından biridir.

Günümüz dünyasında, teknolojik ilerlemeler, küreselleşme, çevresel ve sosyal faktörler işletmelerin geleneksel iş yapma biçimlerini hızla değiştirmektedir. Aile işletmeleri, bu dönüşümün merkezinde yer alarak hem geçmişten gelen değerlerini korumalı hem de geleceğe yönelik vizyonlarını güçlendirmelidir.

Bugün burada, akademisyenler, iş dünyası liderleri ve sektör uzmanları deneyim ve bilgilerini bizlerle paylaşacaklar. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği için kritik olan güncel

konuları birlikte ele alacak, stratejik öneriler geliştirecek ve geleceğe dair vizyonumuzu tartışacağız.

Kongrede ele alınacak konuların, rekabet, kurumsallaşma ve markalaşma gibi temel alanlarda aile işletmelerine somut katkılar sunacağına inanıyorum. Bu vesileyle, kongre başkanımız Prof. Dr. Mahmut Paksoy nezdinde, kongrenin hazırlanmasında emeği geçen tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkür ediyorum.

Hepimiz için verimli ve faydalı bir etkinlik olmasını diliyorum. Teşekkür ederim.

Sunucu:

Değerli konuklarımız, konuşmaları için Rektörümüz Prof. Dr. Sayın Fadime Üney Yüksektepe'ye teşekkürlerimiz sunuyoruz. Sizleri Mütevelli Heyet Başkanımız Sayın Dr. Bahar Akingüç Günver'in kongremiz hakkındaki görüşleriyle baş başa bırakıyoruz.



Dr. Bahar Akıngüç Günver'in Açılış Konuşması

Saygıdeğer konuklar, kıymetli konuşmacılar, değerli paydaşlarımız,

Öncelikle, sizlerle bir arada olmaktan büyük mutluluk duyuyorum. 10. Aile İşletmeleri Kongresi'ne hoş geldiniz!

Bugün burada, aile işletmeleri ve girişimcilik ekosistemine değer katacak önemli bir etkinliğin 10. kez düzenlenmesini kutluyoruz. İki yılda bir gerçekleştirilen bu kongreyle, 20 yıllık köklü bir geleneği sürdürüyoruz.

Bu anlamlı etkinlikte, öncelikle bir teşekkür borcumu yerine getirmek istiyorum. Aile İşletmeleri Uygulama ve Araştırma Merkezimizin (AGMER) kuruluş sürecinde büyük emeği olan, 2004-2008 yılları arasında İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörlüğü yapmış ve bugün Mütevelli Heyet üyemiz olan Prof. Dr. Tamer Koçel'e katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunuyorum.

Değerli konuklar,

Tıpkı bireyler için olduğu gibi işletmeler için de "öz bakış" ya da "içe dönüş" kavramı, büyük önem taşır. Hepimiz, hayatımızın belli noktalarında kim olduğumuzu, varlık amacımızı ve bizi yaşama bağlayan değerleri sorgularız. Aynı süreç, işletmeler için de geçerlidir. İstanbul Kültür Üniversitesi olarak bizler, anaokulundan üniversiteye uzanan bir eğitim kurumu ve aynı zamanda bir aile işletmesiyiz. AGMER'in kuruluşu da bizim içe bakış sürecimizin bir çıktısıdır.

Bu süreçte en büyük ilham kaynağımız, kurucumuz ve onursal başkanımız, İnşaat Yüksek Mühendisi Sayın Fahamettin Akıngüç olmuştur. 1990'lı yıllarda, Türkiye'de aile işletmelerinin ekonomiye sağladığı katkılar bilinmesine rağmen, kurumsallaşma süreçleri ve yönetim modelleri tam anlamıyla anlaşılamiyordu. O dönemde, Sayın Fahamettin Akıngüç, önce aile anayasası kavramını ele aldı, ardından da aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerini bilimsel bir perspektifle mercek altına aldı.

Bunun sonucunda, Kültür Üniversitesi bünyesinde aile işletmelerini akademik anlamda ele alan ilk uygulama ve araştırma merkezlerinden biri olan AGMER'i kurduk. Bu merkez, aile ve işletme kavramlarının ekonomik, sosyal ve duygusal yönleriyle ele alınmasını sağlayan üretken ve kapsayıcı bir yapı olarak yoluna devam etmektedir.

Ben de bu alanda doktora yaparken, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Bölümü'ndeki çalışmalarım sırasında, aile işletmeleri kavramının sadece ekonomik bir model değil, aynı zamanda sosyolojik ve psikolojik bir yapı olduğunu daha net şekilde gözlemledim. Bu noktada, doktora çalışmamda ve aile işletmeleri konusunda akademik perspektif geliştirmemde büyük katkıları olan, bugün kongremizin başkanı ve AGMER'in müdürü Prof. Dr. Mahmut Paksoy'a da şükranlarımı sunuyorum.

Edebiyatımızın kıymetli isimlerinden Ataol Behramoğlu'nun "Yaşadıklarımın Öğrendiğim Bir Şey Var" adlı şiiri, bana her zaman ilham vermiştir. Ben de bir aile işletmesinin ikinci kuşak üyesi olarak, akademik araştırmalardan elde ettiğim bilgiler kadar, yaşadıklarımın öğrendiğim deneyimlerin de çok belirleyici olduğunu gördüm. Aile işletmeleri için en büyük mesele, kuşaklar arası dengeyi sağlamak ve değişime uyum sağlayarak geleceğe sağlam adımlarla ilerlemektir.

Şu anda, kurucu kuşağımız, onursal başkanımız Sayın Fahamettin Akingüç hala aktif olarak öğrenmeye devam ederken, bizler ikinci kuşak olarak uygulama içinde deneyim kazanıyoruz. Öte yandan, üçüncü kuşak kendi yaşam ve kariyer yolculuklarını inşa etmeye başlıyor. Bu noktada şu üç önemli kavram öne çıkıyor:

1. Yönetişim: Aile işletmelerinde demokrasi, hesap verebilirlik ve şeffaflık olmadan sürdürülebilirlik sağlamak mümkün değildir.
2. Kuşaklar Arası Bilgi Transferi: Birinci kuşaktan gelen bilgi ve deneyimi, yeni stratejilere dönüştürmek ve içselleştirmek kritik öneme sahiptir.
3. Yeni Kuşaklara Karşı Sorumluluk: Yetki devri sadece bir görev aktarımı değil, aynı zamanda değerlerin de nesilden nesile aktarılmasını gerektiren bir bilinç sürecidir.

Aileyi birleştiren değerler, yalnızca hukuki belgelerle değil, doğru rol modeller aracılığıyla yeni kuşaklara aktarılmalıdır. Devir sürecinde bilinçli olmak kadar, gönüllü olmak da büyük önem taşır.

Değerli konuklar,

Kongremizin bu yılki teması, "İş Dünyasında Dönüşüm" olarak belirlendi. Son dört yıl, dünyada birçok değişimi beraberinde getirdi. Pandemi süreci, iş dünyasının işleyişini, ekonomik modelleri ve hatta toplumsal kodlarımızı dahi dönüştürdü. Bu kongre, aile işletmelerinin bu dönüşüm karşısında nasıl adapte olması gerektiğini tartışmak için önemli bir

fırsat sunmaktadır. Burada elde edeceğimiz çıktıların, rekabet, kurumsallaşma ve markalaşma gibi temel konulara somut katkılar sağlayacağına inanıyorum.

Kongremize katkı sunan tüm değerli paydaşlara ve emeği geçen çalışma arkadaşlarımıza içten teşekkürlerimi sunuyorum. Hepimiz için verimli ve ilham verici bir etkinlik olmasını diliyorum. Teşekkür ederim.

Sunucu:

Mütevelli heyet başkanımız Dr. Sayın Bahar Akingüç Günver'e teşekkürlerimizi sunuyoruz. Değerli misafirlerimiz. Türkiye İhracatçılar Meclisi Başkanı Sayın Mustafa Gültepe'yi açılış konuşmalarını gerçekleştirmek üzere davet ediyoruz.

10. AİLE İŞLETMELERİ KONGRESİ



Aile İşletmeleri ve Girişimcilik
Uygulama ve Araştırma Merkezi

TİM Başkanı Mustafa Gültepe'nin Açılış Konuşması

Saygıdeğer konuklar, kıymetli akademisyenler, değerli iş insanları ve sevgili öğrenciler,

Öncelikle, sizlerle bir arada olmaktan büyük mutluluk duyduğumu belirtmek isterim. 10. Aile İşletmeleri Kongresi'ne hoş geldiniz!

Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) olarak, ülkemizin ihracatına yön veren en büyük çatı kuruluşlarından biriyiz. 61 ihracatçı birliğimiz ve 20 farklı sektörü kapsayan geniş temsil ağımızla, 150 binden fazla ihracatçıyı bünyemizde barındırıyor ve Türkiye'nin her köşesinde ihracatçılarımızın sesi oluyoruz. Aile işletmeleri, ihracatın temel taşlarından biridir. Üretim ve ihracat, Türkiye ekonomisinin itici gücünü oluşturuyor ve biz de bu bilinçle ve sorumlulukla çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Bugün burada bulunmak, ihracatımızın geleceği adına büyük bir gurur kaynağıdır.

Değerli konuklar, 2023 yılını 255,4 milyar dolar mal ihracatıyla kapattık ve Cumhuriyetimizin ikinci yüzyılına Türkiye'yi ihracatta dünyanın ilk 10 ülkesi arasına sokma vizyonuyla adım attık. 2024 hedefimiz, 267 milyar dolar mal ihracatı ve 110 milyar dolar hizmet ihracatı gerçekleştirmek. 2028 hedefimiz ise, 375 milyar dolar mal ihracatı ve 200 milyar dolar hizmet ihracatı ile toplamda 575 milyar dolarlık bir ihracat hacmine ulaşmak.

Ancak, son bir buçuk yıldır küresel ekonomik dalgalanmalar ve piyasa koşulları nedeniyle ihracatta bazı zorluklarla karşılaşyoruz. Bu zorlukları aşmak için ilgili bakanlıklarla sürekli temas halindeyiz ve ihracatçılarımızın taleplerini yetkililere iletiyoruz. Gerekli adımların hızlıca atılacağını ve ihracatta yeni bir ivme yakalayacağımızı umuyorum. Ekonomik büyümenin sürdürülebilirliği, kurumsal altyapısı güçlü ve köklü şirketlerle mümkündür. Türkiye'de şirketlerin %99'undan fazlasını aile işletmeleri oluşturuyor. KOBİ statüsündeki işletmeler içinde bu oran %95'in üzerine çıkıyor. Dolayısıyla, aile işletmelerini sadece bir ekonomik aktör olarak değil, istihdamın, büyümenin ve ihracatın temel dinamosu olarak görüyoruz.

Gelişmiş ekonomilere baktığımızda, köklü aile işletmelerinin uluslararası pazarda uzun yıllar varlığını sürdürerek ülke ekonomilerine büyük katkılar sağladığını görüyoruz. Bu işletmelerin bir kısmı büyük sermayelere sahip dev şirketler olsa da önemli bir kısmı babadan oğula,

nesilden nesile aktarılan küçük ve orta ölçekli aile işletmeleridir. Ancak, Türkiye’de aile işletmelerinin sürdürülebilirliği konusunda önemli yapısal eksiklikler bulunuyor.

- Şirketlerin ortalama ömrü 30-35 yıl civarında.
- İkinci kuşağa geçebilen aile şirketlerinin oranı yalnızca %30.
- Üçüncü kuşağa ulaşabilen işletmelerin oranı ise %13’e kadar düşüyor.

Bu veriler gösteriyor ki, aile işletmelerinin uzun vadede sürdürülebilirliğini sağlamak için yeni stratejiler geliştirmemiz gerekiyor. Aile işletmelerinin devamlılığını sağlamak için öncelikle aile içi uyumun ve koordinasyonun güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu noktada, aile konseyleri kurmak ve işletmenin yönetim ilkelerini belirleyen bir aile anayasası oluşturmak büyük önem taşıyor. Aile içi istişare mekanizmaları, değerlerin korunmasını ve işletmenin uzun vadeli planlamasını sağlamada kritik bir rol oynuyor. Çünkü aile içindeki birlik ve bütünlük sağlanmadan, işletme içinde profesyonel kuralları oturtmak mümkün olmuyor.

İkinci önceliğimiz ise kurumsallaşmadır.

- Yetkilerin ve sorumlulukların liyakat esasına göre dağıtılması,
- İşletme liderlerinin yalnızca aile üyelerinden değil, alanında uzman profesyonellerden oluşması,
- Gençlerin işletmenin tüm birimlerinde deneyim kazanarak şirket kültürünü öğrenmesi,

gibi adımlar, aile işletmelerini güçlendiren en önemli unsurlardır.

Uzun yıllar başarıyla varlığını sürdüren işletmelere baktığımızda, karar alma süreçlerinde profesyonelliği ön planda tuttıklarını ve yönetim anlayışlarını uzun vadeli stratejiler üzerine inşa ettiklerini görüyoruz. Ne yazık ki, ülkemizde uzun vadeli planlama kültürü yeterince yaygın değil. Yetkilerin tek elde toplanması ve karar mekanizmalarının yalnızca birkaç kişinin inisiyatifine bırakılması, aile işletmelerinin büyüme süreçlerinde en büyük engellerden biri olmaya devam ediyor. Bu yüzden, işletme yöneticilerinin sadece bugünü değil, 15-20 yıl sonrasını da düşünerek stratejilerini oluşturması gerekiyor.

Elbette, her kuşağın yönetim anlayışı farklı olabilir. Ancak yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesi ve gençlerin yönetim süreçlerine dahil edilmesi, işletmelerin sürdürülebilirliği için hayati önem taşır.

Genç kuşaklar:

- Teknolojiye daha hâkim,
- Değişen müşteri beklentilerini daha iyi anlıyor,
- Globalleşen dünyada iş yapma kültürüne daha yakın.

Bu yüzden, aile işletmelerinde gençlere yönetim sorumluluğu vermekten çekinmemeliyiz. Deneyimli yöneticiler, şirketin geleceğini şekillendiren vizyon, misyon ve stratejik hedefleri belirlemeli; genç nesil ise bu vizyonu yeni dünya düzenine uygun hale getirerek dinamizm katmalıdır. Bu bilinçle, Türkiye'nin aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlamak için atılacak her adım, ekonomimize uzun vadede büyük katkılar sunacaktır.

Değerli konuklar,

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve kurumsallaşması, Türkiye'nin ekonomik geleceği için büyük önem taşımaktadır. Bu kongrenin, hem işletmelerimizin uluslararası rekabet gücünü artıracak stratejiler geliştirmesi hem de kurumsallaşma süreçlerine ışık tutması açısından çok değerli olduğuna inanıyorum. Bu kapsamda, kongrenin düzenlenmesinde emeği geçen tüm akademisyenlerimize, İstanbul Kültür Üniversitesi'ne ve organizasyonda katkı sağlayan herkese teşekkür ediyorum.

Ayrıca, gençlerin bu süreçte aktif rol almasını görmek, benim için ayrı bir mutluluk kaynağıdır. Bugün burada, onların fikirlerini dinlemek ve deneyimlerimizi paylaşmak bizler için çok kıymetli. Kongrenin hepimiz için verimli geçmesini diliyorum. Hepinizi saygı ve sevgiyle selamlıyorum.

Sunucu:

Saygıdeğer konuklar, kıymetli konuşmacılar ve değerli katılımcılar,

10. Aile İşletmeleri Kongresi'nin açılış konuşmalarını tamamladık ve şimdi ilk panel oturumuna geçiyoruz. Kongremizin bu yılki teması, iş dünyasında dönüşümler ve aile işletmelerinin bu dönüşüme nasıl uyum sağladığı üzerine şekillendi. Bugün, alanında uzman isimlerle, aile işletmelerinin geleceğini, sürdürülebilirliğini ve küresel pazardaki konumlarını tartışacağız.

Şimdi, I. Oturum için sizleri değerli panelistlerimizle baş başa bırakıyoruz.

10. AILE İŞLETMELERİ KONGRESİ



Aile İşletmeleri ve Girişimcilik
Uygulama ve Araştırma Merkezi

PANELLER

I. OTURUM – AİLE İŞLETMELERİNİN YURT DIŞINA AÇILIM SÜRECİ

Moderatör:

- Dr. Öğr. Gör. Hakan Çınar – Dış Ticarete Yön Verenler Derneği (DIŞYÖNDER) Başkanı & Mentor Gümrükleme CEO'su

Panelistler:

- Sn. Emrah Albayrak – Karimex Fındık İşletmeleri İcra Kurulu Başkanı
- Sn. Umut Rallıas – Turmet Genel Müdür Yardımcısı
- Sn. Nida Ümit Şahin – Phosan Grup Yönetim Kurulu Üyesi

Saat: 10:30 - 11:30

Aile işletmeleri, köklü geçmişleri ve güçlü bağlarıyla yerel pazarda başarılı olsalar da uluslararası rekabetin dinamikleri farklı zorluklar barındırmaktadır. Bu oturumda, aile işletmelerinin yurt dışına açılma süreci, ihracat yaparken karşılaşılan en büyük engeller, kurumsallaşma ve profesyonelleşmenin önemi ve küresel pazarlara adaptasyon gibi konular ele alınacaktır.

Moderatör Hakan Çınar, dış ticaretin ve uluslararası iş yapmanın gerekliliklerine dair deneyimlerini paylaşırken, panelistler farklı sektörlerden örneklerle ihracat yolculuklarını aktaracaklar. Emrah Albayrak, gıda sektöründe ihracat yapmanın dinamiklerini ve sertifikasyon süreçlerinin gerekliliğini vurgulayacak. **Umut Rallıas**, sanayi sektöründe büyüme sürecinde teknolojinin ve yapay zekânın nasıl bir dönüşüm yarattığını anlatacak. **Nida Ümit Şahin** ise, rekabetin arttığı sanayi sektöründe sürdürülebilirlik ve inovasyonun nasıl bir avantaj sağladığını tartışacak.

Panelde ayrıca, aile işletmelerinde ikinci ve üçüncü kuşak yöneticilerin sürece nasıl dahil olduğu, yeni neslin ihracata bakış açısı ve geleneksel yönetim anlayışı ile yeni kuşak arasındaki farklılıkların nasıl aşılabileceği gibi konular ele alınacaktır. Bu tartışma, küresel pazarlara açılmayı hedefleyen işletmeler için kritik stratejik öneriler sunmayı amaçlamaktadır.

I. Oturum – Aile İşletmelerinin Yurt Dışına Açılım Süreci

Hakan Çınar:

Öncelikle, bu güzel organizasyon için defalarca teşekkür edildi ama ben de emeği geçen herkese, özellikle Mahmut hocama teşekkür etmek istiyorum.

Mahmut hocam, her zaman olduğu gibi, disiplinli, titiz ve inanılmaz bir organizasyon süreci yürüttü. Kendisiyle neredeyse 25 yıldır tanışıyoruz, İstanbul Üniversitesi'nde yüksek lisans dersleri verdiğimiz dönemlerden bu yana pek çok akademik ve sektörel çalışmada birlikte yer aldık. O yüzden bu kongre tam anlamıyla bir "**Mahmut Hoca Klasığı**" diyebilirim.

Aynı şekilde, Sayın Rektörümüz ve üniversite yönetimine de bizleri bu önemli kongrede bir araya getirdikleri için teşekkür ediyorum. Bugün burada, alanlarında çok değerli üç konuğumuz olacak.

Bildiğiniz gibi, aile işletmelerinde en kritik noktalardan biri kuşaklar arası geçiş. Bugün sahnede yer alacak isimlerin her biri ikinci kuşak yöneticiler. Tabii, istisnalar var—Emrah'ı en sona bırakacağım, onun durumu biraz daha farklı! (Gülerek)

Aslında burada, başarılı ikinci kuşak yöneticilerin yanı sıra, kuşak geçişinde yaşanan zorlukları da ele alacağız. Çünkü aile işletmelerinde devamlılığı sağlamak başlı başına bir başarıdır. Eğer üçüncü kuşağa aktarımı gerçekleştirebiliyorsanız, o işletme gerçekten sağlam bir temele oturmuş demektir.

Birçok kişinin sorduğu "Aile işletmesi tam olarak nedir?" sorusuna değinmek istiyorum.

Geçtiğimiz günlerde, bu kongreyle ilgili bir paylaşım yapınca bir öğrencim bana ilginç bir soru yöneltti:

"Hocam, aile işletmesi nasıl tanımlanır?"

Ben de klasik bir cevap verdim:

"Aile içinde kurulan, yönetimin aile fertleri arasında devredildiği işletmelerdir."

Ama genç arkadaşımız bu cevabı beğenmedi ve şöyle dedi:

"Hocam, Türkiye'deki şirketlerin büyük çoğunluğu zaten böyle değil mi? Şirketlerin neredeyse tamamı aile işletmesi gibi yönetilmiyor mu?"

Düşündüm ve aslında çok da yanlış olmadığını fark ettim. Türkiye’de "kurumsal" olarak tanımlanan birçok şirket bile aile şirketi gibi yönetiliyor.

- Bağımsız yönetim kurulu üyeleri atadığını söyleyen birçok firma aslında hâlâ aile içinde karar alıyor.
- Halka açılma planı yapan ya da yatırımcı çeken birçok şirket bile "aile içi denetim mekanizmasını" koruyor.

Bu yüzden, aile işletmeleri kavramını biraz daha derinlemesine ele almak gerektiğini düşünüyorum. İşte bu kongrenin en önemli katkılarından biri de bu—aile işletmelerinin hassas noktalarını ve sürdürülebilirlik kriterlerini detaylı şekilde tartışıyoruz.

Bu arada, kendimi de kısaca tanıttım. İstanbul Kültür Üniversitesi’nde 15 yılı aşkın süredir ders veriyorum ve aynı zamanda Dış Ticarete Yön Verenler Derneği (DIŞYÖNDER) Başkanıyım.

Dış ticaret ve ihracat benim hayatımın merkezinde. Dünya Gazetesi’nde köşe yazarlığı yapıyorum, televizyon programlarında dış ticaret üzerine konuşmalar gerçekleştiriyorum ve bugün bile buradan ayrıldıktan sonra saat 15:00’te bir programda olacağım. Biliyorsunuz, Türkiye’de ihracat yapmak bir yandan büyük fırsatlar sunarken, bir yandan da ciddi zorlukları beraberinde getiriyor. Bugün burada, bu süreci birebir deneyimleyen isimlerle konuşacağız. Çünkü ihracatta gerçek başarı hikâyelerini damdan düşenlerden dinlemek gerekiyor!

Şimdi, ilk konuğumuz Sn. Emrah Albayrak’ı sahneye davet ediyorum.

Karimex Fındık İşletmeleri İcra Kurulu Başkanı olarak, aile işletmesinde ikinci kuşağın nasıl bir dönüşüm sağladığını, ihracat süreçlerinde ne gibi zorluklarla karşılaştıklarını kendisinden dinleyeceğiz.

Emrah Bey, söz sizde!

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik
Uygulama ve Araştırma Merkezi

Emrah Albayrak:

Değerli Hocalarım, Kıymetli Hazirun, öncelikle burada bulunmaktan büyük mutluluk duyduğumu belirtmek isterim. Biz fındık ihracatçısıyız. Bunu söylemek belki çok basit gibi görünebilir ama işin içine girdiğinizde gerçekten ne kadar zorlu bir süreç olduğunu anlıyorsunuz.

Fındık, tarımsal anlamda son derece kıymetli ve stratejik bir üründür. Türkiye'nin yıllık fındık ihracatı 2,6 milyar dolara ulaşıyor ve bu ihracatın büyük bölümü Avrupa Birliği ülkelerine yapılıyor. Özellikle gıda endüstrisinin en üst segmentinde yer alan firmalarla çalışmak, bu sektörde faaliyet gösteren biz ihracatçılar için ciddi bir sorumluluk gerektiriyor.

Bu süreç, ister istemez insanı belli bir formasyona sokuyor.

Ben üçüncü kuşak bir ihracatçıyım, 41 yaşındayım ve ziraat yüksek mühendisiyim. Çocukluk yıllarım, sürekli "İngilizce öğreneceksin, işletme masterı yapacaksın" gibi yönlendirmelerle geçti. İhracatçı olmak için İngilizce bilmek şart ama bence en az bunun kadar iyi bir işletmeci olmak da gerekiyor.

Mühendislik eğitimimin ardından, ortaokuldan beri içinde olduğum aile işinde çalışmaya başladım. Burada bir çelişkiyi de dile getirmem gerekiyor:

Hepimiz çocuk işçiliğine karşıyız ve bununla ilgili projeler geliştiriyoruz. Ancak, bir aile işletmesinin parçası olarak küçük yaşlardan itibaren çalışmak, bizim için adeta doğal bir süreçti. Bu noktada, çocuk işçiliği ile aile işletmelerinde erken yaşta işin içinde olmanın farkını netleştirmek gerekiyor.

Bugün biz, Rainforest Alliance gibi sürdürülebilir tarımı destekleyen uluslararası kurumların üyesiyiz. Bu tür platformlara üye olmak, sadece etik ve çevresel sorumluluk açısından değil, aynı zamanda küresel rekabette sürdürülebilirlik ilkelerine uyum sağlamak açısından da büyük bir gereklilik.

Şunu söylemek istiyorum: İhracatçı sonradan olunabilir mi?

Evet, olunabilir. Ancak günümüz rekabet koşullarında bu süreç gerçekten çok zorlu. Benim avantajım, bulunduğum coğrafyanın çok stratejik bir ürüne sahip olması ve ihracat yaptığımız müşteri kitlesinin oldukça güçlü olmasıydı.

Bu avantaj sayesinde süreçlerimiz hızlı ilerledi ama bu, mücadele etmediğimiz anlamına gelmiyor. Emin hocamız az önce Çin'e ihracattan bahsetti. Evet, Çin çok kritik bir pazar ve biz de bu pazarda varlığımızı sürdürebilmek için büyük bir çaba harcıyoruz.

Geçtiğimiz hafta Shenzhen'deydim. Çin'e yılda 3-4 defa gidiyorum ve yıllık 1.000 tondan fazla ürün gönderiyoruz. Çin, tarım ve gıda ürünlerinde yüksek fiyatlarla alım yapan çok önemli bir pazar. Ancak unutmayalım ki, Çin gibi devasa bir ekonomiye mal satmak oldukça zor. Sürekli

ihracat fazlası veren ve birçok ihtiyacını kendi başına karşılayabilen bir ülkeye mal satabilmek, pazarlama stratejisi, kalite yönetimi ve uluslararası ticaret kurallarına tam uyum gerektiriyor.

Ancak biz başardık ve inanıyorum ki herkes başarabilir. Bugün bir Karadenizli olarak ben ihracatta başarılı olabiliyorsam, Türkiye’de herkes bu alanda büyük adımlar atabilir. Önemli olan, zoru başarmak için doğru zamanda, doğru yerde, doğru bilgiyi kullanabilmek.

Rahmetli dedemden başlayarak ailemiz nesiller boyunca fındık ticaretiyle uğraştı. Bizde bir tabir vardır: "Fındık manavı." Çünkü fındık, aslında bir meyvedir ve biz de işin en başında kabuklu fındık alım satımıyla başladık.

O dönemlerde, Avrupalı alıcılar doğrudan üreticilerden mal tedarik ediyordu ve bu nedenle fındık işletmeleri doğrudan ihracat yapabiliyordu. Ancak, gümrük komisyoncuları bu süreçte çok aktif rol oynuyordu. İhracat, büyük ölçüde onların aracılığıyla gerçekleşiyordu.

Zamanla, fabrika kurma aşamasına geçildi ve fındığın kabuğundan ayrılarak işlenmesi süreci başladı. Bu dönemde, babam üniversite eğitimini tamamladıktan sonra İstanbul'da bir dış ticaret şirketinde çalışmaya başladı. O zamanlar Türkiye’de 32 sayılı kararların yürürlüğe girdiği dönemdi.

- Teşvikler ve destekler devreye girdi,
- Para politikaları değişti, sermaye kontrol mekanizmaları farklılaştı,
- Dış ticaret alanında büyük bir dönüşüm yaşandı.

Babam da bu süreç içinde büyük bir deneyim kazandı. Ordu'ya döndüğünde, fındığı daha katma değerli hale getirme hedefiyle işletmeyi büyötmeye başladı.

Bugün Ordu ve Karadeniz Ereğli’de iki büyük fındık işleme tesisimiz var. Yılda 58 ülkeye ihracat yapıyoruz ve özellikle Avrupa Birliği ülkeleri başta olmak üzere, dünyanın önde gelen gıda firmalarına tedarik sağlıyoruz.

Bu süreç, oldukça ilkel yöntemlerle başlayan bir işten, ileri derecede işleme kapasitesine sahip modern bir sanayi tesisine dönüşüm hikâyesidir. Tabii ben burada süreci bir çırpıda anlattım ama bu, 50 yılı aşkın bir emeğin ve sürekli gelişimin sonucudur.

Hakan Çınar:

Tabii ki kurallar ve işleyişin nasıl olması gerektiğini bilmek önemli ama temel meseleye baktığımızda, aile işletmelerinde en kritik unsur sürdürülebilirliktir. Son yıllarda "sürdürülebilirlik" kelimesi o kadar sık kullanılmaya başlandı ki neredeyse bir slogan haline geldi. Ancak gerçek anlamda ne kadar sürdürülebiliriz? Bu, sorgulamamız gereken bir konu.

Benim de en çok eleştirdiğim noktaların başında bu geliyor. Sizce toplum olarak sürdürülebilirlik konusunda yeterince istekli miyiz? Üniversitedeki öğrencilerle yaptığım sohbetlerde, pek çoğunun bir aile işletmesine sahip olduğunu öğreniyorum. Ancak mesele şu:

- Bir kısmı aile işletmesinde devam edip etmeme konusunda kararsız.
- Bazıları “Hocam, bizimkiler güzel işler yapıyor, ihracat yapıyorlar ama ben kendi yolumu mu çizmeliyim, yoksa onlarla mı devam etmeliyim?” diye soruyor.

Ben de onlara her zaman şunu söylüyorum: Eğer ailenizin içinde bir gelecek görüyorsanız, bunu sadece devam ettirmekle kalmayın, geliştirin. İşletmenizin uluslararası açılım yapmasına destek olun, dış ticarete yönelin. Çünkü günümüz rekabet ortamında, aile işletmelerinin sürdürülebilir olması için sadece geleneği sürdürmek yetmez, iş modelini küresel pazarlara uygun hale getirmek gerekir. Bu konuyu daha yakından ele almak adına, şimdi sözü değerli panelistimiz Sn. Nida Ümit Şahin’e bırakıyorum. Kendisi, aile işletmelerinde yöneticilik yapan ikinci kuşak bir isim ve bu süreci bizzat deneyimleyen biri olarak bize çok değerli içgörüler sunacaktır. İsterseniz kendinizi kısaca bir tanıtın ve ardından konu hakkındaki bilgilerinizi bizimle paylaşın. Buyurun.

Nida Ümit Şahin:

Öncelikle, burada bulunmaktan büyük mutluluk duyuyorum. Ben Bilgi Üniversitesi Uluslararası Ticaret Bölümü mezunuyum ve aynı üniversitede Pazarlama İletişimi üzerine yüksek lisansımı tamamladım. Ancak iş hayatıyla tanışmam, üniversite yıllarımdan çok daha öncesine dayanıyor.

Şirketimiz endüstriyel mal ihracatı yapan bir firma ve ben de 15 yıldır bu işin içindeyim. Aile şirketine katılımım, üniversite yıllarımda ve hatta öncesinde yaz tatillerinde çalışarak başladı.

O zamanlar, bir yandan okul sıralarında otururken, bir yandan da "Bu şirketi daha ileriye nasıl taşıyabilirim?" sorusunu kendime soruyordum.

Tabii, erkek egemen bir sektörde kadın olarak var olmak kolay değil. Genç yaşlarımda "Acaba bu sektörde gerçekten var olabilir miyim?" diye düşündüğüm, hatta "Ben bu işi yapamayacağım galiba" dediğim zamanlar oldu. Ama her seferinde kendimi motive edip, sektörde daha fazla yer almaya çalıştım.

Bu süreçte, yurt dışına yaptığım seyahatlerde, aile işletmelerinin uluslararası pazarda kendilerini nasıl konumlandırdıklarını gözleme fırsatım oldu. Babam, yurt dışına ilk gittiğinde dil bariyeri nedeniyle yanında tercüman götürmek zorunda kalıyordu. Bu yüzden, çocukluğumdan beri bana söylediği tek şey şuydu:

"Mutlaka bir dil öğren. Hatta mümkünse ikinci bir dil de ekle!"

Bu tavsiyeyi içselleştirerek, şu anda Almanca öğrenmeye çalışıyorum. Çünkü ihracatta sadece üretim yapıp mal göndermek yetmiyor; doğru pazarı seçmek, müşteriye anlamak ve güçlü bir iletişim kurmak da en az ürün kalitesi kadar önemli. Özellikle ihracat yaptığımız ülkenin gelişmişlik seviyesi ve müşteri beklentileri, işletmenin büyüme stratejisini doğrudan etkiliyor. Çünkü bizim ürünlerimizi satın alan firmalar, genellikle sektörde çok büyük ve oturmuş sistemlere sahip şirketler. Bu yüzden, onlarla iş yapabilmek için sadece kaliteli ürün üretmek yetmez, aynı zamanda süreç yönetimini de çok iyi bilmek gerekir. Bir müşteriyle ilk görüşmeye gittiğinizde, sizi gerçekten tanımıyor olabilirler ve ilk başta şüpheyle yaklaşabilirler. Ben de defalarca, "Nasıl yani?" diye bakan müşterilerle karşılaştım. Ancak onlara sunduğumuz deneyim ve iş modelimizle, zamanla güven kazandık ve güçlü iş ilişkileri kurduk.

İhracat, kesinlikle bir ekip işidir.

- Sadece bir dış ticaret departmanından ibaret değildir.
- Üretimden satışa, satıştan satış sonrası hizmetlere kadar tüm süreçleri kapsayan entegre bir yönetim gerektirir.
- Müşteriyle birebir temas çok önemlidir. Bir anket göndererek geri bildirim almak yerine, gerçekten birebir iletişimde kalmak büyük fark yaratır.

Bunu doğru yaptığımızda, müşteri sizinle birebir ilgilendiğini hisseder ve güven bağı oluşur. Karşılaştığınızda "Sizin isminiz neydi?" yerine "Sizi hatırlıyorum." diyebilmeleri, iş ilişkisinin uzun vadeli olmasını sağlar.

İhracat sadece mal satmak değil, aynı zamanda ilişki yönetmektir ve ben de bu süreci daha etkili yönetmek ve işletmemizi küresel pazarda daha güçlü bir noktaya taşımak için çalışıyorum.

Hakan Çınar:

Öncelikle teşekkür ederiz. Şimdi sizlere yeni bir soru yönelteceğim ama öncesinde özellikle şu anda bizi dinleyen aile işletmeleri için önemli bir noktaya değinmek istiyorum. Aileler, iyi eğitim aldıkları çocuklarını ihracata açılmak için bir fırsat olarak görüyorlar. Bu, harika bir fikir gibi görünebilir ama uygulamada yöntem açısından bazı ciddi sıkıntılar doğurabiliyor.

Örneğin, aile işletmelerinde genç kuşak üyeleri iyi bir üniversiteden mezun olmuş, uluslararası ticaret eğitimi almış, İngilizce de biliyor diye bir anda ihracatın başına geçiriliyor. "Hadi bakalım, artık işin başındasın. Bizi ihracata taşı." deniliyor. Ancak bu genç yöneticiler, ne kadar iyi eğitim almış olsalar da, sahadaki gerçekleri bilmeden bir anda ihracatın başına geçtiklerinde büyük sorunlarla karşılaşabiliyorlar. Çünkü:

- İhracat süreci yalnızca dil bilmekle veya akademik bilgiyle yönetilebilecek bir alan değil.
- Gerçek anlamda bir uluslararası ticaret stratejisi geliştirmek için sektörel deneyime ve kurumsal altyapıya ihtiyaç var.
- Aile işletmesinde yer almak başka bir şey, uluslararası rekabet koşullarına uygun bir ihracat modeli oluşturmak başka bir şey.

Şirketlerin ihracat yapmaya başlaması bu kadar kolay bir süreç değil. Bunun için şirketin öncelikle kendisini bu sürece hazırlaması gerekiyor. Şirketi yurt içi satış yapan bir firma gibi ele almak ve ihracata aynen bu şekilde devam edebileceğini düşünmek büyük bir hata olur.

Dünyaya mal satmak, sadece ürün göndermek değil, aynı zamanda uluslararası bir strateji geliştirmek anlamına gelir. Bu yüzden, ihracat sürecinde *master plan* oluşturmak ve şirketin bu değişime uygun şekilde dönüşmesini sağlamak çok önemli.

İhracata başlamadan önce şirketin kurumsal yapısının buna hazır olup olmadığını değerlendirmek gerekiyor. Çünkü:

- Şirketin organizasyonel yapısının dış pazarlara uyumlu olması lazım.
- İhracata yönelik insan kaynağının yetiştirilmesi, eğitimler ve vizyon toplantılarıyla desteklenmesi gerekiyor.
- Şirketin finansal yapısı, operasyonel süreçleri ve müşteri ilişkileri yönetimi küresel standartlara uygun olmalı.
- İhracatta başarı için kurumsal sürdürülebilirlik ilkelerine ve etik değerlere bağlı bir sistem kurulmalı.

Burada en kritik noktalardan biri de “kurumsallık” kavramının yanlış anlaşılmasıdır.

Pek çok kişi kurumsallığı sadece evrak düzeni, prosedürler ve kağıt işleri olarak görüyor. Ancak kurumsallık, şirketin uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlamak, şeffaf bir yönetim anlayışı oluşturmak ve global pazarda rekabet edebilmek için doğru adımları atmaktır.

Biz DIŞYÖNDER olarak, şirketlerin ihracat süreçlerini doğru planlamaları için danışmanlık ve yönlendirme sağlıyoruz. Türkiye, 80 milyonluk bir pazar olabilir ama dünya 8 milyar insanın yaşadığı devasa bir ticaret alanı. Bu yüzden küresel ölçekli düşünmek ve şirketleri bu vizyonla hazırlamak gerekiyor.

İşte tam bu noktada, ihracat sürecinin nasıl yönetilmesi gerektiğini sahada birebir deneyimleyen bir isimle konuşacağız.

Şimdi, Turmet Genel Müdür Yardımcısı Sn. Umut Rallas’a söz vermek istiyorum.

Umut Bey, sizce ihracatta şirketlerin en büyük dönüşüm noktaları nelerdir? Şirketinizi bu sürece nasıl hazırladınız ve ne gibi zorluklarla karşılaştınız?

Umut Rallas:

Tabii ki, bu süreçte gerçekten çok ciddi zorluklar var.

Her ne kadar küçüklüğümüzden beri işin içinde olsak da bir işletmeyi yönetmek ve 7/24 bu sürecin içinde olmak çok farklı bir deneyim.

Aile işletmelerinde yönetici pozisyonunda olan herkes—anne, baba, amca, teyze—bu sürece hazır olmayabiliyor. Sadece işin bir parçası olmak değil, onu gerçekten yönetmek ve geleceğe taşımak bambaşka bir süreç. Ben de üniversite yıllarımda bir yandan eğitimime devam ederken, diğer yandan e-ticaretle uğraştım. Bu nedenle, eğitim sürecim biraz daha uzun sürdü ama işin içine daha fazla dahil olabilmem için bu benim tercihimdi.

Her seferinde ailemden gelen telefonlar hep aynıydı:

"Hadi, ne zaman mezun oluyorsun? Ne zaman işe tam anlamıyla başlayacaksın?"

Aile işletmelerinde genç kuşak için en büyük zorluklardan biri de bu aslında—işin içinde olmakla gerçekten yönetici olmak arasındaki farkı görmek ve o noktaya ulaşmak.

Hakan Çınar:

Bu arada, Umut biraz mütevazı davranıyor. Kendisi Eskişehir Sanayi Odası'nda aktif olarak yer alıyor ve orada genç yapılanmaların yönetiminde önemli bir rol üstleniyor. Açıkçası, sosyal medyada yaptığı çalışmaları takip etmek bile yorucu! Ancak, gerçekten inanılmaz bir etkisi var.

Biz de DIŞYÖNDER olarak Eskişehir'e gittiğimizde, Sanayi Odası Başkanı bizi çok güzel ağırlamıştı ve orada Umut'un sanayi ekosistemine sağladığı katkıyı yakından görme fırsatımız oldu. Özellikle teknoloji, sanayi ve insan kaynağı gelişimi açısından Eskişehir büyük bir potansiyele sahip ve Umut'un bu süreçteki katkıları gerçekten takdire şayan.

Umut Rallas:

Elbette, bu çalışmaları Eskişehir'de daha da ileri taşımak istiyoruz. Ancak aile işletmelerinde yeni kuşakların sürece dahil olması her zaman kolay olmuyor. Şirkete geri döndüğünüzde, bir yandan "İyi ki geldin." derlerken, bir yandan da "Nereden çıktı şimdi bu?" gibi bir dirençle karşılaşabiliyorsunuz. Özellikle uzun yıllardır üst düzey yöneticilik yapan isimler için bu adaptasyon süreci bazen sancılı olabiliyor.

Eğer bir yönetici pozisyonunda, özellikle de son 4-5 yıl içinde güçlü bir hakimiyet kurulmuşsa, ikinci veya üçüncü kuşak olarak yaptığımız müdahaleler, işleyişi değiştirdiği için zaman zaman bir direnç yaratabiliyor. Ancak burada bizim için büyük bir fırsat var. Çünkü ikinci ve üçüncü kuşak yöneticiler olarak, yeni teknolojilere çok daha hızlı adapte olabiliyoruz.

- Dil bariyeri geçmiş kuşaklar için büyük bir engeldi.

- Bilgisayar ve dijital süreçler bir diğer bariyerdi.
- Şimdi ise yapay zeka devreye giriyor.

Bugün artık üretimden lojistiğe, muhasebeden müşteri ilişkilerine kadar tüm süreçlerde yapay zekânın ve dijitalleşmenin etkisi hissediliyor.

Biz mesela geçtiğimiz günlerde, şirketimizde muhasebe sürecini optimize etmek için manuel işlemleri büyük ölçüde otomatize ettik. Eskiden, muhasebe ekibinden bir çalışanımızı sırf pazar günü irsaliye kesmek için işe çağırmak zorunda kalıyorduk. Çünkü pazartesi sabahı sevkiyat yapılacaksa, öncesinde bütün evrakların hazırlanmış olması gerekiyordu.

Ancak pandemi süreci, bizim için dijitalleşmeyi hızlandıran bir dönüm noktası oldu. Artık hangi ülkede olursak olalım, uzaktan erişimle muhasebe süreçlerini yönetebiliyoruz. Yani dijitalleşmenin aslında ne kadar büyük bir kolaylık sağladığını aile büyüklerimize anlatabildik.

Geçenlerde Eskişehir Sanayi Odası'nın bir yemeğinde, tecrübeli sanayici bir büyüğüm ikinci ve üçüncü kuşakların işlere yeterince dahil olmaması konusunda biraz da eleştirel bir yorum yaptı.

Şöyle dedi:

“Eskişehir’de neredeyse herkesin tekne ehliyeti var. Nerede bu gençler? Niye işin içinde değiller?”

Bunun üzerine bazı deneyimli sanayiciler, genç neslin işlere yeterince bağlı olmadığını düşündüklerini ifade ettiler:

“Yeni kuşakta sabır yok. Biz zamanında neler çektik ama onlar bunu bilmiyor.”

Ben de bu noktada araya girerek şöyle söyledim:

“Şirketleri kuran ve başındaki kuşaklar dümeni bırakmadıkları için gençler de kendi dümenine geçecekleri teknelerin peşindeler. Genç kuşaklara gerçekten sorumluluk vermeyenler, bu gençleri başka alanlara yönelmeye mecbur bırakıyorlar.”

Şahsen ben, şanslı bir taraftayım. Çünkü babam bana güvendi ve yetki devri konusunda açık bir yaklaşım sergiledi. Ancak pek çok aile işletmesinde gençler gerçekten yönetimde söz sahibi olamıyor.

Bu yüzden, aile büyüklerinin şirket yönetimini biraz daha gevşetmesi, gençlere daha fazla alan açması gerekiyor.

Şu anda bizim kuşağımızdaki başarılı isimlere baktığımızda, çoğunun şirketlerinde belli bir alanın sorumluluğunu tamamen üstlenerek kendini kanıtladığını görüyoruz.

- Kimisi yurt dışı operasyonlarını yönetiyor,
- Kimisi şirketin yeni bir yan ürününü geliştirip pazara sunuyor.

Bu sorumluluk bilinci, genç yöneticilerin hem şirket içindeki otoritesini artırıyor hem de aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlıyor.

Burada aslında bir noktaya da dikkat çekmek istiyorum. Genç girişimciler için devletin sunduğu teşvikler oldukça iyi durumda ve sürekli güncelleniyor. Ancak, ikinci ve üçüncü kuşak yöneticiler için özel destek programları oluşturulmalı.

İtalya’da bunun çok güzel bir örneğini gördüm. Toskana bölgesinde köy köy dolaşırken, inanılmaz lüks arabalar gördük. Başta, bu arabaların turistik ziyaretçilerin olduğunu düşündük ama rehberimiz şöyle açıkladı:

“Hayır, bunlar restoran sahiplerinin, çiftlik sahiplerinin arabaları. Çünkü İtalya’da ikinci kuşak işletmeciler için 10 yıl boyunca özel teşvikler var.”

Bu teşvikler:

- Vergi avantajları,
- Yatırım destekleri,
- İşletmenin modernizasyonuna yönelik hibeler içeriyor.

Bu model gerçekten ilgimi çekti. Çünkü Türkiye’de de aile işletmelerinin sürekliliğini sağlamak için benzer bir sistem oluşturulmalı.

Başarılı olan yeni kuşak yöneticiler, sadece var olan iş modelini devam ettirmekle yetinmiyor, aynı zamanda yeni pazar fırsatları yaratıyorlar.

Mesela bizim İsveç ile bir ihracat sürecimiz vardı. İsveç’ten gelen bir müşteri, bizim ürettiğimiz kalsit ve dolomit minerallerine benzer ama dekoratif amaçlı kullanılan farklı bir ürün istedi.

Babamla ve ihracat ekibimizle konuyu değerlendirdik. Babam başta “Bunun pazarı olmaz, torbalama süreci çok zahmetli.” dedi.

Ama ben:

“Bunu bir deneyelim. En kötü ihtimalle bir sevkiyat yaparız, devamı gelmese de en azından süreci görmüş oluruz.” dedim.

- İç ekipleri organize ettim,
- Ambalaj maliyetlerini hesaplardım,
- Ve rekabetçi bir fiyat stratejisi belirledik.

Sonuç? O ürün hâlâ satıyor ve İsveç’le olan ihracatımız devam ediyor!

Aynı şekilde Yunanistan ile de yeni bir ihracat süreci başlattık.

Bunlar gösteriyor ki, genç kuşak yöneticiler yeni pazarlar açma ve şirketlerini küresel rekabete hazırlama konusunda çok daha cesur hareket edebiliyorlar.

Ancak burada bir başka kritik noktaya değinmek istiyorum.

Genç yöneticiler bazen aile büyüklerinden yeterince destek alamayabiliyor. İşte bu noktada, bizim gibi gençlere destek olan siz değerli hocalarımızın ve sektör profesyonellerinin, üst kuşaklarla aramızda bir köprü görevi üstlenmesi gerekiyor.

Genç liderlerin seslerini duyurabilmesi ve doğru yönlendirmeleri alabilmesi için deneyimli isimlerin bu sürece mentorluk etmesi büyük önem taşıyor.

Teşekkür ederim.

Hakan Çınar:

Bu konuşmalar beni gerçekten yaşlı hissettirdi! *(Gülüşmeler)*

Aslında burada aile işletmelerinin ne kadar kapsamlı bir konu olduğunu bir kez daha görüyoruz. Aile işletmelerini ayrı bir kategori olarak ele aldığımızda, birçok fırsatın yanı sıra, yetişme sürecinde karşılaşılan pek çok sorunun da bu yapının doğal bir parçası olduğunu fark ediyoruz.

Şimdi yapay zekânın konuşulduğu bir dünyadayız. Yapay zekâ inanılmaz bir hızla geliyor ve artık iş dünyasının her alanına entegre olmuş durumda. Ama sadece yapay zekâ değil, artırılmış gerçeklik (AR) ve sanal gerçeklik (VR) teknolojileri de iş yapış şeklimizi tamamen değiştiriyor.

Bilmiyorum, izleyenler arasında bu haberi görenler oldu mu ama ChatGPT'nin romantik ilişkilere bile dahil olabileceği konuşuluyor! Yani düşünsenize, gelecekte insanlar sadece iş süreçlerini değil, duygusal hayatlarını bile yapay zekâ destekli sistemlerle yönetebilecekler. Tabii biz hâlâ aile işletmelerinde kuşaklar arası geçişi ve ihracat süreçlerini konuşuyoruz, ama teknolojinin sunduğu imkanları bu süreçlere nasıl adapte edeceğimiz de önemli bir soru işareti olarak karşımızda duruyor.

Şimdi, ihracat sürecinde kuşak geçişiyle ilgili bir başka kritik konuya değinmek istiyorum. Şirketler, genç neslin ihracata liderlik etmesini istiyor ama gerçekten buna hazırlar mı? Yani şirket, yeni nesli ihracatla büyütme istiyor, uluslararası pazara açılmayı hedefliyor, ancak altyapı buna uygun mu?

Bu noktada Emrah Albayrak'a dönmek istiyorum.

Emrah Bey, sizin ihracat sürecinde yaşadığımız en büyük zorluklar neler oldu? Şirketiniz bu geçişe hazır mıydı, yoksa bazı engellerle mi karşılaştınız? Biraz bahsedebilir misiniz?

Emrah Albayrak:

Aslında bizim şirketimizde kuşak geçişiyle ilgili büyük bir problem yaşamadık. Zaten ihracat odaklı çalışan büyük bir firmaydık. Ancak, rekabet inanılmaz bir hızla değişiyor, teknoloji çok hızlı ilerliyor ve müşteri talepleri sınırsız.

Bu yüzden, örgüt yapısını ve organizasyonu sürekli olarak güncelleyerek, değişen koşullara hızla adapte olmak zorundayız.

Örneğin, karbon ayak izi artık en büyük gerçeklerden biri. Önümüzdeki yıl Avrupa Birliği sınır kapılarında ürünlerimiz ek vergilendirmeye tabi tutulacak. Biz bu sürece Türkiye'de henüz bir düzenleme yapılmadan, bir buçuk yıl öncesinden hazırlanmaya başladık. Çünkü müşterilerimiz bizden bunu talep etti ve biz de bu çağa uygun hareket etmek zorundaydık.

Peki, ne yaptık? Öncelikle, organizasyon yapımızı bu değişime uygun hale getirmemiz gerekti.

- Muhasebe, satın alma, üretim gibi tüm birimlerde çalışan ekiplerin yeni süreçleri anlaması ve buna adapte olması gerekiyordu.
- Ancak herkes eğitimle bu değişimi kabul etmiyor ya da süreci tam anlamıyla benimseyemiyor.
- Bu noktada organizasyon yapısını gözden geçirerek, eğitimleri ve süreçleri yeniden revize ettik.

Türkiye gibi ülkelerde ihracat yapmak istiyorsanız, sürdürülebilir ve rekabetçi olmak zorundasınız. Çünkü sadece “Türk malı” üretiyor olmanız sizi küresel rekabette avantajlı kılmıyor.

Ülkemiz, tarım ve maden kaynakları açısından zengin bir ülke. Ancak biz genellikle ham madde üreticisiyiz ve mamul madde üreten büyük müşterilere satış yapıyoruz. Yani hem kültürel hem sermaye hem de bilgi birikimi anlamında çok güçlü bir grupla rekabet ediyoruz. Bu yüzden de sadece üretim kalitemizle değil, aynı zamanda uluslararası standartlara uyum sağlayarak rekabet avantajı elde etmek zorundayız.

Bizi rekabetçi kılan en büyük unsurlardan biri uluslararası sertifikasyon sistemleriyle tam uyum sağlamamızdır. Ancak ne yazık ki, Türkiye’de bazı sertifikasyon süreçleri yeterince ciddi yürütülmüyor. Müşterilerimizin çalıştığı uluslararası sertifikasyon şirketleri belirli asgari standartları talep ediyor ve bu gerekliliklere uymak zorundayız. Eğer bu standartları zorundayız. Eğer almazsanız, küresel pazarda rekabet etmeniz çok zor olur.

Bizim yaşadığımız en büyük zorluklardan biri, organizasyonu bu yeni gerekliliklere göre yeniden kurmak, ekibi eğitmek ve sertifikasyon süreçlerini eksiksiz tamamlamaktır.

Bugün itibarıyla firmamız:

- BRC (British Retail Consortium)
- IFS (International Featured Standards)
- FSSC 22000 (Gıda Güvenliği Sistem Sertifikası)

gibi en üst düzey sertifikasyon kuruluşlarından A dereceli onay almış bir işletmedir.

Bu şu anlama geliyor: Dünyanın en büyük perakendecilerine ve markalarına doğrudan satış yapabiliriz. Ancak, bu süreç 1-2 yıl içinde gerçekleşen bir şey değil ve ne yazık ki çok da ucuz

bir süreç değil. Gelecekte ihracat ve üretim süreçlerinde rekabetçi kalmak için üç temel kavramın öne çıkacağını düşünüyorum:

1. Sustainability (Sürdürülebilirlik)
2. Visibility (Görünürlük, Şeffaflık)
3. Traceability (İzlenebilirlik)

Ayrıca, finansal yönetim tarafında da “Transparency” (Şeffaflık) kavramı büyük önem taşıyor.

Bu noktada artık firmaların sadece üretim yaparak değil, süreçlerini tamamen şeffaf ve izlenebilir hale getirerek global pazarda yer edinmesi gerektiğini düşünüyorum.

Hakan Çınar:

Şimdi burada önemli bir noktaya değinmek istiyorum. Doğal kaynaklar açısından zengin bir ülkeyiz ama bu tek başına yeterli değil. Sorun şu ki, bu kaynakları yeterince işleyip, katma değerli ürünlere dönüştüremiyoruz.

Geçen hafta da benzer bir konuya değinmiştim, belki biraz sert bir cümle olmuş olabilir ama gerçek şu ki:

“Biz madeni çıkarıyoruz, 100 dolara satıyoruz. Ama başka bir ülke o madene küçük bir işlem yapıp, üzerine bir çizik atıyor ve 500 dolara satıyor.”

Bu, sadece madencilik sektörüne özgü bir durum değil. Pek çok sektörde ham madde üreticisi olarak kalıyor, ancak bu maddeleri katma değerli hale getiremeden dış pazarlara sunuyoruz.

Dolayısıyla, asıl hedefimiz sadece üretmek değil, ürettiğimiz ürünleri küresel pazarda daha rekabetçi hale getirecek şekilde işleyebilmek olmalı. Bunu başarabildiğimizde, Türkiye'nin ihracatta gerçek anlamda güçlü bir oyuncu olmasını sağlayabiliriz.

Bu noktada, özellikle ihracatta markalaşma, inovasyon ve katma değer yaratma konularına değinmek için sözü Sn. Nida Ümit Şahin'e bırakmak istiyorum.

Nida Ümit Şahin:

Şimdi, sektörel olarak büyük bir problemle karşı karşıya kaldık.

Piyasada çok fazla üretim yapan firma olmaya başladı ve herkes bir şeyler üretmeye başladı. Üretimin artması güzel bir şey, ancak bu durum piyasadaki rekabetçi fiyatları aşağıya çekiyor ve biz de nasıl bir yol izlememiz gerektiği konusunda yeni stratejiler geliştirmek zorunda kalıyoruz. Bu yüzden inovasyon, enerji verimliliği ve sürdürülebilirlik gibi kavramları iş süreçlerimize çok daha erken bir aşamada dahil etmeye başladık. Ve hâlâ bu dönüşümü daha ileri taşımak için çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Özellikle demir-çelik sanayi gibi yüksek karbon salınımına sahip bir sektörde faaliyet gösterirken, sürdürülebilirlik kavramını iş süreçlerine entegre etmek oldukça zor bir süreç. Çünkü bu iki kavram birbirine tamamen zıt gibi görünüyor. Ancak, bunun imkânsız olmadığını biliyoruz ve süreci en iyi şekilde yönetmeye çalışıyoruz.

Öte yandan, şirket içinde köklü değişiklikler yapmanın artık kaçınılmaz olduğunu fark ettik.

- Birçok aile işletmesi gibi, biz de küçük bir yapı olarak başladık.
- Zamanla büyüdük, yeni yatırımlar yaptık, ancak ekipleri büyütme ve geliştirme süreci her zaman paralel ilerlemedi.
- Şirket içinde kim, nasıl ilerlemesi gerektiğini tam olarak bilmiyor ve değişim sürecine uyum sağlamakta zorlanıyor.

Bugün internette birçok bilgiye ulaşmak kolay ama doğru ve güvenilir veriye ulaşmak hâlâ büyük bir zorluk. Bu nedenle, yaklaşık üç yıl önce Nordsteam'i kurduk.

- Kendi iç eğitim sistemimizi oluşturduk ve çalışanlarımızın gelişimini desteklemek için buradan ilerlemeye başladık.
- Şirket içinde hangi ekibin ne tür bir eğitim alması gerektiğini belirlemek için düzenli toplantılar yapıyoruz.
- Haftalık bazda ekiplerin eğitim ihtiyacını analiz ediyor ve buna göre eğitim programları oluşturuyoruz.

Bu süreç, şirkette içgörü ve öngörü kavramlarının daha fazla benimsenmesini sağladı ve organizasyonumuzu daha güçlü hale getirdi.

İş dünyasında hep şu klasik sorular sorulur:

- "Beş yıl sonra kendini nerede görüyorsun?"
- "On yıl sonra ne yapmak istiyorsun?"

Ancak bence artık bu süre bile yeterli değil.

Şirketlerin yalnızca geleceği değil, geçmişi ve mevcut durumu da iyi analiz etmesi gerekiyor. Yani:

- 10 yıl önce neredeydik?
- 10 yıl sonra nerede olabiliriz?
- Dünya nereye gidiyor ve biz bu dönüşümün neresinde olacağız?

Bu analizleri yaparak şirketimizi daha stratejik bir doğrultuya soktuk ve ne yapmamız gerektiğini önceden kestirebilir hale geldik. Örneğin, ihracata başladığımız ilk zamanlarda fiyat teklifleri konusunda büyük zorluklar yaşadık. Müşterilerden şöyle geri dönüşler alıyorduk:

- "Bu fiyat çok yüksek, nasıl düşürebiliriz?"
- "Ürünü nasıl göndereceksiniz, lojistik süreçleriniz nasıl işleyecek?"
- "Üretim kapasiteniz bu siparişi karşılamaya yeterli mi?"

Biz, stok gücü olan bir firmayız ancak zaman zaman öyle büyük talepler geliyor ki, mevcut üretim kapasitemizin sınırlarını zorlamak zorunda kalıyoruz.

Bu yüzden, üretim hacmimizi artırmak ve daha büyük siparişlere daha hızlı yanıt verebilmek için yeni bir fabrika yatırımı yaptık.

- Üretim kapasitemizi genişlettik,
- Daha büyük ölçekli siparişleri daha kısa sürede karşılayabilir hale geldik,
- Bu da ihracatta rekabet gücümüzü artırdı.

Sonuç olarak, katma değerli üretim yapmak ve bu süreci yönetebilmek için sadece teknolojiyi değil, insan kaynağını ve organizasyonu da dönüştürmek gerekiyor.

Hakan Çınar:

Şimdi, sanayici ailelerden gelen çocukların iş dünyasına adaptasyonu konusunda genellikle daha şanslı olduğumu düşünüyorum. Ben hizmet sektöründe yer alıyorum ve kendi işimi yapıyorum, ancak ailemden kimse bu işe ilgi duymadı. Şu anda işletmemiz var ama çocuklarım yanından bile geçmiyor! *(Gülüşmeler)*

Kızım mimarlık eğitimi alıyor ve yurt dışında okuyor, oğlum ise sinema-televizyon okudu. Keşke bir tanesi uluslararası ticaretle ilgilenseydi ama maalesef olmadı! Ancak üretim sektörü, sanayiciler için bu anlamda biraz daha avantajlı görünüyor. Çünkü üretim tesislerinde büyüyen çocuklar, işin içine daha doğal bir şekilde dahil olabiliyor. O fabrikanın, o üretim sürecinin havasını soluyorlar.

Ama tabii bu yalnızca sanayi için geçerli değil, hizmet sektöründe de benzer bir kültürü oluşturmak mümkün. Özellikle Türkiye’de hizmet sektörü büyük bir hızla büyüyor.

- Sağlık sektörü, medikal teknoloji, restoran işletmeciliği gibi alanlarda inanılmaz bir gelişim var.
- Bu alanlarda da aile işletmelerini sürdürülebilir hale getirebilmek için genç kuşakları sürece dahil etmemiz gerekiyor.

Ancak hizmet sektöründe uzmanlık ve sertifikasyon gereklilikleri sanayiye göre daha fazla. Bu da işletmelerin sürdürülebilir büyüme sağlaması için belirli zorluklar yaratıyor. Elbette aile büyükleri olarak çocuklarımızın kendi yollarını seçmesini kabul ediyor ve saygı duyuyoruz. Ama eğer bir sonraki kuşak aile işine ilgi duyuyorsa, bunu sürdürülebilir bir model haline getirmek önemli bir kazanım olabilir.

Bu noktada, sizden (panelistlerden) kısa bir yorum almak istiyorum.

Şirketinizi hiç Batı ile karşılaştırdınız mı? Oradaki aile işletmeleri nasıl, sizce, bizim avantajlarımız ve eksiklerimiz neler?

İlk olarak, sözü size bırakıyorum Nida Hanım.

Nida Ümit Şahin:

Bundan birkaç ay önce İtalya'da bir fuara katıldık ve orada birebir yaşadığım bir deneyimi paylaşmak istiyorum. Fuarda, bir beyefendi ürünlerimizle ilgilendi ve detaylı bilgi almak istediğini söyledi. Ürünlerimizi anlattıktan sonra, şirketteki pozisyonumu sordu. Ben de kendimi tanıttım ve görevimi açıkladım. O sırada, yanındaki genç birini fark ettim. Beyefendi, bu gencin oğlu olduğunu söyledi ve şöyle dedi:

"Ben artık işleri ona devretmek istiyorum."

Oğlu henüz yeni üniversiteden mezun olmuştu ve bir yandan iş dünyasını anlamaya çalışırken, bir yandan da sürece tam olarak dahil olmak istemiyordu. Bir süre sohbet ettik ve ben de kendi sürecimden bazı deneyimlerimi paylaştım. O anda fark ettim ki, aslında bu durum sadece bize özgü değil. Jenerasyon farkı, Avrupa'da da önemli bir konu haline gelmiş durumda.

Bugün X kuşağı ve Z kuşağı iş hayatında bir araya gelmek zorunda ve bu süreç kaçınılmaz bir çatışma doğuruyor. Ancak, kendi deneyimlerimi ve Türkiye'deki iş dünyasının dinamiklerini düşündüğümde, bazı konularda biz daha avantajlı olabiliriz gibi geliyor. Çünkü yeni kuşak iş dünyasına daha hızlı adapte olabiliyor ve dijital dönüşümü daha iyi yönetebiliyor.

Bu nedenle, Batı'daki sistemlerle kendimizi kıyasladığımda, bazı alanlarda bir adım önde olduğumuzu düşünüyorum.

Hakan Çınar:

Eğer kuşaklar konusuna girersek, buradan çıkamayız! *(Gülüşmeler)*

Gerçekten, yeni kuşağı anlamak bazen oldukça zor olabiliyor. Artık X kuşağı, Y kuşağı, Z kuşağı derken iş dünyasında her neslin farklı bir beklentisi, farklı bir bakış açısı var. Bir tarafta disiplinle yetişmiş, kurallara bağlı bir yönetici profili varken, diğer tarafta özgürlükçü, esnek çalışma düzeni isteyen bir nesil var. Şimdi sözü Sn. Umut Rallıas'a bırakıyorum.

Umut Rallıas:

Aslında bu konu biraz da aile şirketlerinin kaç yıldır faaliyet gösterdiğiyle ilgili. Mesela, Bulgaristan'da bir aile şirketiyle görüştük. Yaklaşık 30 yıllık bir firmaydı ve yapı olarak bize oldukça benziyordu. Coğrafi olarak da yakın olduğumuz için, işleyiş anlamında pek çok ortak noktamız vardı.

Ancak, Almanya’da görüştüğümüz bir firma bambaşka bir sistemle çalışıyordu. Şirket 6. Kuşaktaydı ancak son derece profesyonel bir yapıya sahiplerdi. Örneğin görüştüğümüz yöneticiler yalnızca iş geliştirme ile ilgileniyordu.

Gerçek anlamda kurumsal bir yapı oluşturmuşlardı ve şirketin yönetim süreçleri profesyonel bir sisteme oturtulmuştu. Burada genel bir değerlendirme yaptığımda, bizim en büyük farkımızın "duygusal bağ" olduğunu düşünüyorum.

Ve bu sadece kuşaklar arasındaki bir fark değil.

- Birinci kuşak işin başındaysa, şirket artık sadece bir tüzel kişilik olmaktan çıkıyor, bir aile ferdi gibi görülüyor.
- Baba çocuğunu, çocuk kardeşini savunuyor.
- Şirketi büyütmek istiyor ama aynı zamanda duygusal bağ nedeniyle karar almakta zorlanıyor.

Bu yüzden aile şirketlerinde profesyonel iş süreçlerine tam olarak geçiş sağlanamıyor.

Örneğin, Batılı ülkelerde aile şirketlerinin satışı veya ortaklık yoluyla büyümesi yaygın bir durumken, Türkiye’de bu çok nadiren görülen bir süreç. Aile büyüğü, "Ben bu emeği boşuna mı verdim?" şeklinde düşünüyor.

Bu tür düşünceler, şirketin büyümesi için fırsatlar doğsa bile, karar alma süreçlerini geciktirebiliyor. Eğer aile şirketlerini sürdürülebilir ve uluslararası rekabete uygun hale getirmek istiyorsak, bu noktada daha profesyonel bir yönetim anlayışına geçiş yapmamız gerekiyor.

Özellikle:

Stratejik ortaklık fırsatlarını değerlendirmek,

- Şirketi büyütecek yeni iş modellerine açık olmak,
- Duygusal bağlılığı tamamen ortadan kaldırmadan, profesyonel süreçleri öne çıkarmak,

gibi adımlar atabilirsek, hem şirketleri daha kurumsal hale getirebiliriz hem de sürdürülebilir büyüme sağlayabiliriz. O yüzden, şirketin geleceğini sadece duygularla değil, objektif verilerle ve stratejik bakış açısıyla yönetmek gerekiyor.

Hakan Çınar:

Teşekkürler, şimdi sözü Sn. Emrah Albayrak'a bırakıyorum.

Emrah Albayrak:

Şimdi burada Batı'dan bahsederken, özellikle Avrupa merkezli bir perspektiften konuşmamız daha doğru olur. Çünkü Amerika'nın demografik yapısı ve iş modelleri Avrupa'dan oldukça farklı. Avrupa içinde de Akdeniz kuşağı, iş yapış şekilleri açısından bize daha yakın. Ancak Orta ve Kuzey Avrupa'ya doğru gidildikçe, aile şirketleri çok daha farklı bir yapılanma sergiliyor.

Örneğin, Avusturya'da unlu mamuller sektöründe faaliyet gösteren bir müşterimiz var. Şirket 1500'lü yılların sonunda kurulmuş ve bugüne kadar birçok kuşak değişimi geçirmiş. Bu tür şirketlerde, geleneksel olarak aile içi yönetim devam ediyor ancak aynı zamanda şirket birleşmeleri (joint venture) gibi stratejik hamlelerle daha güçlü ve dirençli bir yapı oluşturuluyor.

Özellikle pandemi sonrası süreçte, Avrupa'da büyük şirketler hedge fonlar tarafından finanse edilerek küçük aile işletmelerini satın aldı. Bu süreç, Avrupa'da sıkça gördüğümüz likidite krizleri ve resesyon dönemlerinde ortaya çıkan bir trendin parçası. Küçük ölçekli aile şirketleri ya birleşerek varlıklarını sürdürüyor ya da büyük kurumsal yapıların içine entegre ediliyor.

Bu noktada Avrupa'daki iflas fonları ve konkordato süreçleri bizimkilerle çok farklı ilerliyor.

- Avrupa'da devletler, aile işletmelerine ciddi finansal destekler sağlıyor.
- Kriz dönemlerinde şirketler tamamen kapanmak yerine, devlet destekli yeniden yapılandırma süreçlerinden geçiyor.
- Böylece, faaliyetlerini yeniden büyüterek devam edebiliyorlar.

Bu yüzden, Avrupa'daki aile işletmeleri krizlere karşı daha dirençli hale gelirken, Türkiye'de bu süreçler genellikle finansal zorluklarla sonuçlanabiliyor.

Bizde ise şirketler genellikle kurucuların elinde kalıyor ve nesiller boyunca sürdürülebilir bir sistem oluşturulmakta zorlanılıyor. Bunun en büyük sebeplerinden biri hukuki ve kültürel bakış açılarındaki farklar.

- Avrupa’da aile şirketlerinin kurumsallaşması ve profesyonel yönetime geçişi teşvik edilirken,
- Bizde hâlâ “şirket benim çocuğum gibi” bakış açısı ağır basıyor ve dış yatırım ya da birleşme kararları kolay alınmıyor.

Bu nedenle, bizim aile şirketlerimiz küresel rekabette daha güçlü olabilmek için farklı koruma ve destekleme modelleri geliştirmeli. Tüm bu farklılıklara rağmen, Türkiye hâlâ dünya için çok önemli bir üretici ülke.

Burada en büyük avantajımız, esneklik ve zorlu süreçlere hızlı adapte olabilme yeteneğimiz. Ancak bu dayanıklılığı kalıcı hale getirmek için aile işletmelerinin daha kurumsal ve sürdürülebilir modellerle desteklenmesi gerekiyor.

Demin Rektör hocamız çok güzel söyledi. Hücreler birleşerek organları oluşturuyor. Biz de bu hücreleri tek tek yıpratmadan, onları daha büyük ve güçlü bir yapıya dönüştürmeliyiz. Eğer doğru adımları atabilirsek, Türkiye’deki aile işletmelerinin küresel rekabette çok daha uzun ömürlü olacağına inanıyorum.

Hakan Çınar:

Aslında aile işletmelerinde “exit” yapmama durumu biraz da psikolojik bir bariyer. Pek çok aile işletmesi sahibi, şirketin devri ya da satışı söz konusu olduğunda "Ne yani, ben bu işi başaramıyorum muyum?" gibi bir düşünceye kapılıyor.

“Şirketi ben kurdum, yıllarca emek verdim, nasıl bırakırım?”

Bu bakış açısı, aslında Emrah Bey’in de bahsettiği gibi, bizim duygusal yapımızdan kaynaklanıyor. Türk milleti olarak, özellikle aile işletmelerinde şirketle kurulan bağ çok daha farklı bir seviyede. Tabii ki bu duygusallık her zaman negatif bir şey değil. Ancak bazen objektif kararlar almayı zorlaştırabiliyor ve şirketlerin sürdürülebilir büyümesini sekteye uğratabiliyor.

Bu konuda hukukçu bir arkadaşımın yaşadığı bir olayı paylaşmak istiyorum. Kendisinin oğlu çok iyi eğitim aldı, Galatasaray Hukuk Fakültesi'nden mezun oldu. Daha sonra Yeditepe Üniversitesi'nde yüksek lisans yaptı ve ardından İngiltere'de eğitimine devam etti. Ancak baba-oğul arasında ciddi jenerasyon farkı vardı ve iş yapış şekilleri konusunda anlaşamadılar. Oğul, üç ay içinde işten ayrıldı.

“Ben burada devam etmek istemiyorum.” dedi ve kendi yolunu çizmeye karar verdi.

Şimdi, bu durum hizmet sektöründe daha kabul edilebilir bir senaryo. Çünkü avukatlık, danışmanlık gibi işlerde kişisel tercih ve bireysel kariyer yönetimi daha ön planda. Ancak üretim sektöründe durum biraz farklı. Bir fabrika, bir üretim tesisi, büyük bir sanayi yatırımı söz konusu olduğunda, bunu yeni nesle devretmek ve devamlılığını sağlamak çok daha kritik hale geliyor.

Çünkü:

- Üretim sektörü, büyük yatırımlar gerektiren bir alan.
- Uzun yıllar süren bilgi birikimi, sadece birkaç ayda devredilebilecek bir şey değil.
- Teknolojiyi ve dijitalleşmeyi adapte edebilmek için yeni kuşağın sürece dahil olması gerekiyor.

Bu yüzden, aile işletmelerinde sürdürülebilirlik için en önemli konulardan biri, çocuklara işi sevdirebilmek. Şu anki dönem, belki de nesiller arası en büyük değişim dönemlerinden biri.

- Y kuşağı iş hayatında kendini daha özgür hissetmek istiyor.
- Z kuşağı ise tamamen farklı beklentilerle iş dünyasına giriyor.

Ancak, ne kadar kuşak farkı olursa olsun, üretim sektöründe teknolojiyi entegre etmek, şirketin ayakta kalması için en büyük gerekliliklerden biri. Vaktimiz çok kalmadı, bir sonraki panele de zamanında geçmek istiyorum. Ancak, son olarak:

“Bunu sormazsam olmaz” diye düşünen, salonda bir soru sormak isteyen biri var mı?

(Salona göz gezdirerek)

Peki, sanırım herkes için yeterince açıklayıcı bir sohbet oldu. Aslında ben burada bir panel başkanlığı yapmadım, bu bir sohbet havasında geçti. Siz de bizi dinlediğiniz için teşekkür ederim. Umarım hepimiz için verimli olmuştur.

Sunucu – Kapanış ve Takdim Konuşması

Değerli konuklarımız, kıymetli konuşmacılar ve sevgili misafirler,

Bugün 10. Aile İşletmeleri Kongresi kapsamında gerçekleştirdiğimiz ilk oturumu tamamlamış bulunuyoruz. Aile işletmelerinin yurt dışına açılma süreçlerinden, ikinci ve üçüncü kuşakların rolüne, ihracatta sürdürülebilirlikten, teknolojinin sektöre entegrasyonuna kadar pek çok önemli konuyu ele aldık.

Öncelikle oturum moderatörümüz Sayın Dr. Öğr. Gör. Hakan Çınar'a, bizleri yönlendirdiği ve değerli katkıları için içtenlikle teşekkür ederiz.

Ayrıca, panelde yer alarak bilgi ve deneyimlerini paylaşan:

- Sn. Emrah Albayrak (*Karimex Fındık İşletmeleri İcra Kurulu Başkanı*)
- Sn. Umut Rallas (*Turmet Genel Müdür Yardımcısı*)
- Sn. Nida Ümit Şahin (*Pnösan Grup Yönetim Kurulu Üyesi*)

Teşekkürlerimizi sunarız.

Şimdi, üniversitemiz Rektörü Sayın Prof. Dr. Fadime Üney Yüksektepe, bugünün anısına değerli panelistlerimize ve moderatörümüze “Anı Tabağı” takdim edecektir.

(Rektör sahneye davet edilir, ödüller takdim edilir, alkışlar.)

Bu keyifli ve verimli oturumun ardından, şimdi kısa bir kahve molasına geçiyoruz.

Lütfen bir sonraki oturum için belirtilen saatte salonda yerinizi almayı unutmayın.

II. OTURUM: AİLE İŞLETMESİNDE KADIN YÖNETİCİ OLMAK

Moderatör: Dr. Ümit Özüren - Murat Çorap CEO

Konuşmacılar:

- **Sn. Aynur Ayhan** - Ayhan Metal Pres Döküm San. Tic. A.Ş. Genel Müdürü
- **Sn. Ayşegül Kaya** - TYH Tekstil A.Ş. Sürdürülebilirlik Müdürü
- **Sn. Pınar Bayramgürler** - Aile Hastanesi CEO'su)
- **Sn. Müge Eker Öz** - Teknotürk İletişim AŞ. Yönetim Kurulu Üyesi & USİKAD Başkanı

Saat: 11:45 - 12:45

Aile işletmeleri, uzun yıllara dayanan geleneksel yönetim anlayışlarıyla şekillense de günümüzde kadın liderlerin iş dünyasındaki rolü giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu oturumda, kadın yöneticilerin aile işletmelerinde karşılaştığı zorluklar, liderlik deneyimleri, kurumsal yönetimdeki dönüşümleri ve iş dünyasında kadınların güçlenmesi için atılması gereken adımları ele alacağız.

Moderatör Dr. Ümit Özüren, kadın liderlerin işletmelerdeki stratejik rollerine odaklanırken, panelistler kendi sektörlerinden örneklerle deneyimlerini paylaşacaklar. Aynur Ayhan, imalat sanayinde bir kadın yönetici olarak sektörel fırsatlar ve karşılaşılan engellerden bahsedecek. **Ayşegül Kaya**, sürdürülebilir iş modelleri ve kurumsal yönetimde kadınların rolü üzerine değerlendirmelerde bulunacak. **Pınar Bayramgürler**, sağlık sektöründe bir aile işletmesi yönetmenin dinamiklerini aktarırken, **Müge Eker Öz** ise kadın yöneticilerin kurumsal kimlik ve marka algısı üzerindeki etkisini tartışacak.

Oturum boyunca, kadın yöneticilerin aile işletmelerinde nasıl daha etkin rol alabileceği, geleneksel yönetim anlayışı ile modern liderlik tarzının nasıl dengelenebileceği ve gelecekte kadın liderlerin işletmelerde nasıl bir dönüşüm yaratabileceği gibi kritik konular masaya yatırılacaktır. Kadın yöneticilerin karşılaştığı cam tavanları aşmanın yolları, iş-özel yaşam dengesi ve gelecek nesillere ilham olacak başarı hikayeleri de tartışılacak başlıca temalar arasında yer alacaktır.

II. Oturum: Aile İşletmesinde Kadın Yönetici Olmak

Moderatör: Dr. Ümit Özüren

Hepiniz hoş geldiniz. Bugünkü panelimizde, aile işletmelerinde kadın yönetici olmak ve aile içinde bir varis olarak kadın olmanın getirdiği zorluklar üzerine konuşmak üzere bir araya geldik. Farklı sektörlerden gelen dört değerli kadın yönetici bizimle birlikte ve öncelikle kendilerine katıldıkları için teşekkür ediyorum.

Aile işletmelerini incelediğimizde, "aile" ve "işletme" kavramlarının birbirinden farklı dinamiklere sahip olduğunu görüyoruz. Aile içinde ilişkiler genellikle duygusallık temelinde yürürken, işletme yönetiminde ise akılcılık ve rasyonalite ön planda olmak zorundadır. Bu iki farklı yaklaşım, çoğu zaman bir çatışma kaynağına dönüşebilir. İşte bu noktada, kadın yöneticiler için durum daha da karmaşık hale geliyor.

Türkiye’de kadınların iş hayatında karşılaştığı toplumsal cinsiyet eşitsizliği, aile işletmelerinde de kendini güçlü bir şekilde hissettirmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre, Türkiye toplumunun %82’si toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin var olduğunu düşünüyor. Kadın yöneticiler, işletme içinde psikolojik şiddetten ayrımcılığa, fırsat eşitsizliğinden cam tavan etkisine kadar pek çok engelle karşı karşıya kalabiliyorlar.

Bugün bu panelde, kadın yöneticilerin iş dünyasında nasıl bir yol izlediğini, karşılaştıkları zorlukları nasıl aştıklarını ve gelecek nesil kadın liderler için nasıl bir model oluşturduklarını tartışacağız. Ancak panelistlerimize sözü vermeden önce, kısaca kendimden bahsetmek isterim.

Ben de bir aile işletmesinin ikinci nesil yöneticisiyim ve aynı zamanda üniversitede akademisyen olarak aile işletmelerinde kurumsallaşma dersleri veriyorum. Bunun yanı sıra, İstanbul Sanayi Odası’nda aile işletmelerinin kurumsallaşması üzerine çalışmalar yürütüyor ve farklı sivil toplum kuruluşlarında görev alıyorum.

Şimdi, ilk sözü Aynur Ayhan’a vermek istiyorum. Kendisi imalat sektöründe uzun yıllardır yöneticilik yapıyor ve kadın olmanın iş dünyasındaki yansımalarını doğrudan deneyimleyen bir isim. Sizce, kadın yönetici olarak karşılaştığınız en büyük zorluklar nelerdir ve bunların temelinde kadın olmaktan kaynaklanan hangi sorunlar öne çıkmaktadır?

Aynur Ayhan:

Teşekkür ediyorum. Öncelikle 10. Aile İşletmeleri Kongresi'ne beni davet ettiğiniz için ayrıca teşekkür ederim.

Bildiğiniz gibi, sanayimizin temel yapı taşlarını KOBİ'ler oluşturuyor ve KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu aile işletmelerinden meydana geliyor. Ben de soyadım gereği aile işletmesi içinde büyümüş hem annemin hem de babamın tarafında aile işine dahil olmuş bir kadın olarak burada bulunuyorum. Biz ana metal sanayi ve döküm sektöründe faaliyet gösteriyoruz. Finans, sağlık ve gıda sektörlerinde kadın yöneticilerin sayısı görece daha fazla olabilir. Ancak metal sanayi ve döküm sektörü erkeklerin daha çok tercih ettiği bir alan ve bu sektörde bir kadın olarak varlık göstermek, özellikle benim işe başladığım yıllarda oldukça zordu. 1988'den bu yana, yani mezuniyetimden itibaren, sektörde aktif olarak çalışıyorum. O yıllardan bu yana bazı imkanlar değişti diyemem ama en azından bilinç değişti.

Ümit Bey'in de belirttiği gibi, sanayide kadınların karşılaştığı zorluklar çok net. Bu zorlukları aşabilmek için bireysel çabalar yeterli değil; el ele vererek kolektif çözümler üretmeliyiz. Bu bilinçle, yıllardır çeşitli sivil toplum kuruluşlarında görev alıyorum, kadın projelerinde ve eğitim projelerinde aktif rol üstleniyorum. Ben makine mühendisiyim, iki kız kardeşle birlikte çalışıyoruz ve yeğenim de aramızda. O da ilerleyen süreçte aile işletmesinin yöneticilerinden biri olmaya aday. İş hayatının ilk yıllarında, gençliğin verdiği tecrübesizlikle birçok sınavdan geçiyorsunuz. Özellikle erkek yoğun sektörlerde, sizi belirli bir kalıba sokmaya çalışıyorlar; hatta bazen "erkek gibi" davranmaya zorlanıyorsunuz. Ancak ben kadın kimliğimle var olmayı ve sektörde kendime özgü bir yer edinmeyi her zaman ön planda tuttum.

Biz, bu coğrafyada kadın bedeninde dünyaya gelmiş özgür ruhlar olarak önemli bir güce sahibiz. Kadınların sanayi sektörüne daha fazla dahil olması, sadece bireysel başarılarla değil, oluşturduğumuz rol modellerle de mümkün. Bugün döküm sektöründe üst düzey yönetim kadrosunda yer alan yaklaşık 30 kadın var ve bu sayının artması gerçekten gurur verici. Çünkü "Mehmet Bey'in kızı yaptıysa, benim kızım da yapabilir" düşüncesi yayılıyor ve daha fazla kadın bu sektörde yer almaya cesaret ediyor.

Özellikle İstanbul Sanayi Odası Aile İşletmeleri Kurumsal Çalışma Grubu başkanlığı bana teklif edildiğinde, ilk anda bir tereddüt yaşadım. "Acaba yapabilir miyim?" diye düşündüm. Ancak sonra, geçmişime baktığımda zaten aile işletmeleriyle ilgili kitaplarda yazan tüm klasik zorlukları birebir yaşadığımızı fark ettim.

- Dedem, aile ortaklığında ayrılıklar yaşamış.
- Babam, aile içinde ortaklık sorunlarıyla mücadele etmiş.
- Kendi jenerasyonumda erkek kardeşimle zorluklar yaşadık ve farklı yollar seçtik.
- Şimdi ise üçüncü jenerasyon geliyor: kız kardeşler, damatlar, eşler ve gelinler sürece dahil olacak.

Tüm bunları düşündüğümde "Biz zaten bu süreci fiilen yaşadık ve deneyimledik. O halde neden daha kurumsal bir yapıya geçmeyelim?" dedim. Kurumsallaşmaya ve yapısal dönüşüme odaklanmamız gerektiğini net bir şekilde gördüm. Çünkü eğer aile işletmeleri sürdürülebilir olmak istiyorsa, sadece iş süreçlerini değil, ilişkileri de kurumsallaştırmak zorunda.

Bu noktada aile anayasası, yönetim mekanizmaları ve profesyonelleşme süreçleri kritik bir rol oynuyor. Biz de işletmemizde bu adımları attık ve şu anda sanayide kadın liderlerin daha görünür olması için mücadele etmeye devam ediyoruz.

Sözlerimi fazla uzatmadan, panelist arkadaşlarıma sözü bırakıyorum.

Ümit Özüren:

Şimdi, aile işletmelerinde işletmenin kurucusu ile aile arasında kurulan özel bir bağdan söz edebiliriz. Bu bağ oldukça duygusaldır. Bir noktadan sonra kurucu, işletmeyi sadece ekonomik bir varlık olarak değil, ailenin bir temsilcisi, hatta ailenin itibarıyla özdeşleşmiş bir yapı olarak görmeye başlar.

Ancak burada dikkat çekmemiz gereken önemli bir nokta var: İşletmeler rasyonel, akılcı bir yönetim anlayışıyla kâr elde etmeyi amaçlayan kurumlar olmalıdır. Ne var ki, işletme ile aile arasındaki bu duygusal bağ güçlendikçe, yönetimde daha çok duygusal kararlar öne çıkabilir ve bu durum zaman zaman çatışmalara neden olabilir. Bu anlamda Aynur Hanım, kendi işletmesinin kuruluşundan itibaren yaşadığı süreci ve karşılaştığı zorlukları bizimle paylaştı. Şimdi ise aramızdaki en genç panelistimiz olan Ayşegül Hanım'a söz vermek istiyorum.

Ayşegül Hanım, TYH Tekstil'in üçüncü nesil yöneticisi olarak görev yapıyor ve şirketin yenilikçilik ve inovasyon bölümlerini yönetiyor. Aile işletmelerinde, genç yöneticilerin fikirlerine yeterince önem verilmemesi ve onlara güven duyulmasında bazı zorluklar yaşanabiliyor.

Bu noktada merak ettiğim şey şu: Siz, şirket içinde genç bir yönetici olarak fikirlerinizi kabul ettirme sürecinde hangi zorluklarla karşılaştınız? Aile büyüklerinin ve yönetim kurulunun güvenini kazanmak için nasıl bir yol izlediniz?

Sözü size bırakıyorum.

Ayşegül Kaya:

Öncelikle teşekkür ederim. Bu gerçekten çok önemli bir soru oldu. Tabii ki yanımda, sektörde kadın olmanın zorluklarını birebir deneyimlemiş çok tecrübeli bir isim varken, kendi yaşadıklarımı anlatmak konusunda biraz tereddüt ediyorum. Ancak, ben de kendi perspektifimden aile işletmesinde bir kadın yönetici olmanın deneyimlerini paylaşmak isterim.

TYH Tekstil olarak biz, konfeksiyon sektöründe faaliyet gösteren bir aile işletmesiyiz. Temel olarak tişört üretimi yapıyoruz. %100 ihracat odaklı çalışan, yaklaşık 3.500-4.000 kişilik bir ekibe sahibiz ve 7 fabrikamızda aylık 1,5 milyon adet üretim kapasitesine sahibiz. Dolayısıyla, ölçek olarak oldukça büyük bir işletmeyiz.

Ben, Endüstri Ürünleri Tasarımı mezunuyum ve açıkçası kariyerimin hiçbir aşamasında aile şirketinde yer almayı düşünmedim ya da planlamadım. Üniversite hayatım boyunca, kampüs ve akademik ortam o kadar güzeldi ki, mezun olduktan sonra doğrudan yüksek lisansa devam etme kararı aldım. Bunu yaparken, bir anlamda aileden biraz uzaklaşmanın en "legal" yolunu bulduğumu düşünüyordum.

Akademik eğitimime devam ederken, bir mobilya firmasında ürün tasarımcısı olarak çalışmaya başladım. Ancak, bu süreçte hem özel sektörün getirdiği zorluklarla karşılaştım hem de kendi geleceğim hakkında birçok soruyla baş başa kaldım.

Aradan yaklaşık bir buçuk yıl geçti, yüksek lisansım bitti, ben çalışmaya devam ediyordum ama zihnimde hep şu sorular vardı:

- Bu kariyer beni gerçekten mutlu ediyor mu?
- Gelecekte nereye gideceğim?
- Ben bu sektörde nasıl bir katkı sağlayabilirim?

Bu sorulara cevap ararken aile şirketine dönme kararı aldım ve tekstil sektöründe çalışmaya başladım.

Tekstil sektörü, kadın çalışan oranının yüksek olduğu bir sektör ve bu yüzden diğer sektörlerle kıyasla daha az zorluk yaşadığımı söyleyebilirim. Şirketimizde bugün itibarıyla:

- Kadın çalışan oranımız %77
- Yönetici seviyesindeki kadın oranımız %55

Bu veriler gerçekten gurur verici. Bu yüzden ben her zaman bu sektörde pozitif bir ayrımcılığa sahip olduğumu düşündüm.

Bugün şirketimizde sürdürülebilirlik stratejilerini yönetiyorum ve bu alanın en önemli misyonlarından biri de kadınların güçlendirilmesi. Bu konuya o kadar çok odaklandık ki, yöneticilerimizle konuşurken şöyle pazarlıklar bile yaptık:

"Ayşegülcüm, daha ne kadar güçlendireceksin? Artık yeterli değil mi?" *(Gülüşmeler)*

Tabii ki bu sadece bir espri, ancak bu diyalog bile kadınların iş dünyasında daha fazla yer alması için ne kadar yoğun bir çaba sarf ettiğimizi gösteriyor.

Bunun yanında, soyadımın bana büyük avantajlar sağladığı kadar, bazı zorlukları da beraberinde getirdiğini söyleyebilirim. Ancak, benim en büyük avantajım dinlemeyi bilen bir insan olmam.

Şirkete katıldığımda, yıllardır burada emek vermiş profesyoneller, ailenin tecrübeli üyeleri ve "alaylı" dediğimiz, sektörü sahada öğrenmiş uzmanlar vardı.

Onların arasında, fikrimi anlatabilmek ve kabul ettirebilmek için önce dinlemeyi, öğrenmeyi ve süreci analiz etmeyi tercih ettim. İlk olarak ARGE merkezi departmanında görev aldım ve burada proje yönetimi, ürün geliştirme ve yenilikçi süreçler üzerinde çalıştım.

Bu bana hem şirkette kendi yerimi bulma hem de sektörü daha iyi tanıma fırsatı sundu. Çalıştığım projeleri hem şirketin gelişimine katkı sağlamak hem de kişisel kariyerime yön vermek için bir fırsata dönüştürdüm.

Bu süreç yaklaşık yedi yıl sürdü. Ancak yıllar geçtikçe şirketin sürdürülebilirlik konusunda daha proaktif olması gerektiğini hep birlikte fark ettik. Bunun üzerine şirketin sürdürülebilirlik yöneticiliğini üstlenmeye karar verdim ve bu alanda büyük bir dönüşüm süreci başlattık.

2022 yılında, şirketimizin 24 yıllık tarihindeki ilk kamuya açık sürdürülebilirlik raporunu yayınladık. Bu rapor, şirketimizin tüm paydaşlarıyla paylaştığımız, sorumluluklarımızı ve vizyonumuzu anlatan ilk resmi belgedir. Gerçekten büyük bir başarı oldu, ancak aynı zamanda bu sadece bir başlangıç. Siz de söylediniz, önümüzde hâlâ çok fazla sınav var. Bunların nasıl aşılacağını bir sonraki turda detaylandırmayı çok isterim.

Ümit Özüren:

Ayşegül Hanım, değerli katkılarınız için çok teşekkür ederim. Tekstil ve metal sanayinin yanı sıra, panelimizde iletişim ve sağlık sektörlerinden de değerli katılımcılarımız var.

Bu iki sektör, göreceli olarak kadın çalışan oranının daha yüksek olduğu ve kadınların daha eğitilmiş olarak iş hayatına katıldığı sektörler arasında yer alıyor. Aynı zamanda, toplumsal algı açısından kadınların daha az ayrımcılığa uğradığı düşünülen alanlardan biri olarak öne çıkıyor.

Ancak, işin iç yüzüne baktığımızda, gerçekten durum böyle mi? Sektörünüzde kadın çalışanların durumu nasıl? Kadın yöneticilerin sektörde ilerleme sürecinde karşılaştıkları temel zorluklar neler?

Bu noktada, sözü iletişim sektörü temsilcisi olarak Müge Eker Öz'e bırakmak istiyorum. Müge Hanım, sizce iletişim sektöründe kadın çalışanların iş hayatındaki konumu nasıl? Gerçekten sanıldığı kadar avantajlı bir sektör mü, yoksa kadın yöneticilerin karşılaştıkları görünmez engeller var mı?

Müge Eker Öz:

Öncelikle teşekkür ediyorum. Bizim sektörümüz, gerçekten daha dinamik ve jenerik bir yapıya sahip. Bu anlamda kadınların varlık göstermesi açısından biraz daha avantajlı olduğumuzu söyleyebilirim. Ancak, sektörümüz yalnızca iletişim alanında değil, yazılım tarafında da faaliyet gösteriyor. Burada da genellikle erkeklerin ağırlıkta olduğunu görüyoruz. Aynur Hanım'ın da söylediği gibi, bazı sektörler hâlâ erkek egemen. Ancak, son yıllarda kadın yazılımcıların sayısı hızla artıyor ve sektörde daha fazla tercih edilir hale geliyorlar.

Bununla birlikte, ben bu sektörde çalışmaya doğrudan başlamadım. İş hayatıma aile şirketinde başladım. Hatta babamın yanında çalışmaya 13-14 yaşlarımda başladım. Babamın o dönemde söylediği bir söz benim için çok önemliydi:

"Para kazanmak istiyorsan, önce kazanmayı öğrenmelisin."

Böylece, iş hayatına oldukça erken bir yaşta girdim. Ancak, o dönemde henüz aile şirketinde çalışmak istemediğimi fark ettim. Çünkü bu çok büyük bir sorumluluk getiriyordu ve o yaşlarda bunun altına girmeye pek sıcak bakmıyordum.

Aile işletmelerinde büyüyen gençler olarak bazı konular bizim seçimimiz olmaktan çıkabiliyor.

"Ne gerek var, zaten kendi şirketimiz var."

"Mezun olduktan sonra nereye gideceksin? Babam, 'Burada çalışacaksın' dedi ve başladım."

O dönemlerde, genç jenerasyon olarak farklı alanlara yönelmek istesek de aileden gelen bu baskı bizi çoğu zaman aile işine yönlendiriyor. Fakat her nesil kendi yeniliklerini getiriyor ve şirketi farklı bir noktaya taşıyor. Biz de erkek kardeşimle birlikte aile şirketini yönetiyoruz. Daha sonra eşim de işin içine girdi, ancak bir süre sonra akademiye dönmek istediği için kendini bu alandan çekti. Sonuç olarak, erkek kardeşim ve ben şirketin yönetiminde kaldık.

Burada aile içinde yönetsel dengeleri sağlamak çok önemli. Özellikle baba-kız ilişkisi içinde bir yönetici olarak varlık göstermek, belirli dönemlerde çatışmaları da beraberinde getirdi. Babamla ciddi tartışmalar yaşadığımız zamanlar oldu. O dönemler gerçekten fırtınalı geçti.

Bir keresinde babama çok kızıp, kendi işimi kurmaya karar verdim. O dönemlerde fason üretim sektörü çok popülerdi ve bana da oldukça cazip geliyordu. Bir atölye açtım, ancak çok kısa sürede başarısız oldum ve işimi kaybettim. Babam, bu süreçte beni destekledi ancak bana şu önemli dersi verdi:

"Bu yaşadığın, parayla satın aldığın bir tecrübe oldu. Bundan ders çıkar."

Bu süreç bana iş dünyasında para yönetiminin, kriz yönetiminin ve iş kurmanın ne kadar ciddi bir süreç olduğunu öğretti.

İş dünyasında kadın olarak var olmanın avantajları ve zorlukları var. Kadın liderler genellikle daha kapsayıcı ve çözüm odaklı bir yönetim tarzına sahip oluyorlar. Bu anlamda, şirket içinde

kadın yöneticiler daha merkezi ve dengeleyici bir rol üstlenebiliyor. Ancak, kadın yöneticilerin önündeki en büyük engellerden biri "cam tavan sendromu".

Ben cam tavan kavramına kesinlikle karşıyım. Bu cam tavanları kendimiz yaratıyoruz ve yıkmak da yine bizim elimizde. Bazen, kadınların iş dünyasındaki rolü tam olarak kabul edilmediği için, bazı formaliteler içinde sıkışıp kalabiliyoruz. Örneğin, eşleri şirket kurarken kadınların adının şirket yönetiminde sadece formalite gereği yer alması gibi durumlar hâlâ sıkça yaşanıyor. Bunu değiştirebilmek için kendimize daha fazla güvenmemiz ve gerçekten masada olmak istememiz gerekiyor.

Ben de iş hayatına başladığımda, başlangıçta finans işlerinin içinde yer aldım. Çünkü, geleneksel olarak finansın "kadın işi" olduğu düşünülüyordu ve aile içinde de bu böyleydi. Ancak ben, finansın bana uygun olmadığını fark ettim ve satış ve pazarlama alanına yönelmeye karar verdim. Bu süreçte müşteri ilişkileri yönetimi ve satış alanında çalışarak kendi yolumu buldum.

Bunun yanı sıra, sağlık sektöründe de bir süre çalışma fırsatım oldu. Hem ilaç sektöründe hem de tekstil sektöründe çalışarak çok yönlü bir deneyim kazandım. Ancak, ne yazık ki hep aile şirketlerinde çalıştım ve her sektörde aile içindeki çatışmaları bizzat deneyimledim.

İş hayatında karşılaşılan zorlukları aşmanın en önemli yolu, kendi yetkinliklerimizin farkında olmak ve kendimize güvenmek. Önümüzdeki süreçte bu konuları daha detaylı ele alacağız diye düşünüyorum. Şimdilik çok fazla vaktinizi almak istemiyorum, ancak kadın liderler olarak iş dünyasında var olmanın yollarını hep birlikte tartışmaktan mutluluk duyuyorum.

Ümit Özüren:

Müge Hanım, değerli katkılarınız için teşekkür ederim. Aile işletmelerinde çalışmayı bir şanssızlık olarak gördüğünüzü ifade ettiniz, ancak bu konuya ilerleyen turlarda tekrar dönmeyeceğim. Şimdi, farklı bir sektörden gelen bir konuşmacımıza geçmek istiyorum. Pınar Hanım, siz aile hastanelerinin genel müdürsünüz ve sağlık sektöründe önemli bir yönetim rolü üstleniyorsunuz.

Aslında aile işletmelerinin yönetim yapısı ile hastane gibi kurumsal yapıların organizasyonu arasında nasıl bir bağ olduğunu merak ediyorum. Bu noktada size sormak isterim: Tıp ve medikal sektörde kadın yönetici olmak nasıl bir deneyim? Aile işletmesi modeliyle yönetilen

bir hastanenin, geleneksel aile işletmelerinden farkları nelerdir? Sağlık sektöründe kadın çalışanların ve kadın yöneticilerin durumu nasıl şekilleniyor?

Sözü size bırakıyorum.

Pınar Bayramgürler:

Teşekkür ederim hocam. Aslında, hastanelerin büyük bir çoğunluğu aile şirketi olarak yönetiliyor. İç yapılarına baktığımızda, içinde kardeşlerin, yeğenlerin, çocukların, eşlerin bulunduğu, genellikle doktor aileleri tarafından kurulan işletmeler olduğunu görüyoruz.

Bizim durumumuz biraz farklı. Hastanelerimizi kuzenlerim kurdu ve ben de hem birinci jenerasyonla hem de ikinci jenerasyonla birlikte çalışan bir yönetici olarak arada bir köprü görevi görüyorum. Yani üst jenerasyonla çalışırken aynı zamanda alt jenerasyonun da sürece dahil olmasını yönetiyorum.

Şafak Sağlık Grubu olarak, İstanbul genelinde 9 hastanemiz bulunuyor. Başlangıçta tüm hastaneleri merkezi bir yapı içinde yönetmeye çalıştık, ancak bu süreçte tam anlamıyla kurumsallaşamadığımızı fark ettik. Sonrasında hastaneleri daha özerk bir yapıya bölerek yönetmeye karar verdik. Bugün, çatı yönetimde bir bütün olarak hareket etsek de, her hastane kendi yöneticisinin liderliğinde farklı bir yönetim tarzına sahip.

Örneğin, Aile Hastanesi benim yönetimimde ve benim tarzımda yönetiliyor. İstanbul Cerrahi Hastanesi başka bir kuzenim tarafından yönetiliyor ve farklı bir yaklaşımla ilerliyor. Bağcılar Şafak Hastanesi yine başka bir kuzenimin liderliğinde, farklı bir çizgide hareket ediyor. Okmeydanı Hastanesi de başka bir kuzenimin yönetiminde.

Her hastane kendi yöneticisinin liderlik tarzına göre yönetilse de üst çatı yönetimi olarak olmazsa olmaz kuralları belirleyen ortak bir "aile anayasası" oluşturduk. Yani, belli temel kararları hep birlikte alıyoruz, ancak her yöneticinin hastane yönetiminde kendi sistemini oluşturmasına da imkan tanıyoruz.

Örneğin, tüm işe alımları merkezi olarak yapıyoruz, böylece grup olarak hareket etmenin avantajlarından yararlanıyoruz. Ancak, 9 ayrı hastanenin ve yaklaşık 2.500 çalışanın olduğu bir yapıda, merkezi bir yönetim modeli zaman zaman hantallığa sebep olabiliyor.

Sağlık sektörü tamamen mekâna bağımlı bir hizmet sektörü. Bu nedenle, hastanelerimizin farklı lokasyonlarda olması, fiziksel olarak yönetimi zorlaştırabiliyor.

- Üretim sektöründe durum farklı olabilir, ancak hizmet sektöründe "işin içinde" olmak kritik bir gereklilik.
- Eğer fiziki olarak mekândan uzaklaşırsanız, iş süreçlerine tam anlamıyla hâkim olmanız ve yönetimde etkin olmanız zorlaşabiliyor.
- Bu yüzden biz yönetim modelimizde rotasyon sistemini uyguluyoruz.

Ben yaklaşık 20 yıldır bu gruptayım ve bu süreçte 6-7 farklı hastaneyi yönettim. Böylece birbirimizin yönetim tarzlarını ve süreçlerdeki farklılıkları daha iyi anlayabiliyor, birbirimize katkı sunabiliyoruz.

Bu esnek yapı, her hastanenin ihtiyacına göre yönetilmesini sağlarken, grup içindeki bilgi paylaşımını ve gelişimi de destekliyor. Üretim sektöründe çalışan arkadaşlarım, kadın yönetici olmanın zorluklarından bahsediyor. Ancak ben hizmet sektöründe kadın olmanın avantajlarını yaşadığımı söyleyebilirim. Hizmet sektörü doğası gereği insan odaklı bir sektör. Biz kadınlar, doğuştan gelen sezgilerimiz ve iletişim becerilerimizle bu sektörde daha etkili olabiliriz.

Özellikle hastane yönetiminde kadınların sezgisel ve insan odaklı yaklaşımının büyük bir fark yarattığını düşünüyorum.

- İnsanların neye ihtiyacı olduğunu daha hızlı anlayabiliyoruz.
- Duyusal zekâmızın yüksek olması, yönetim süreçlerinde ve kriz yönetiminde avantaj sağlıyor.
- Hizmet sektörünün en önemli unsurlarından biri olan hijyen, yemek ve hasta bakımı gibi detaylara kadın yöneticiler daha fazla özen gösteriyor.

Hastanelerimizde bir otel işletmeciliği hassasiyetiyle hizmet sunuyoruz ve bu süreçlerde kadın yöneticilerin daha başarılı olduğunu gözlemliyorum.

Kadın olmanın hizmet sektöründe liderlik açısından bir avantaj sağladığını düşünüyorum. Çünkü:

- Çalışanlarımızla daha güçlü bağlar kurabiliyoruz.
- Hasta memnuniyeti ve operasyonel süreçlerde kadın yöneticilerin empati kurma becerisi önemli bir fark yaratıyor.
- Organizasyon yönetiminde kadınların sorun çözme yetenekleri öne çıkıyor.

Sonuç olarak, hizmet sektöründe çalışmanın farklı dinamikleri var ve kadın liderler olarak bu dinamikleri daha etkili bir şekilde yönetebiliyoruz.

Ümit Özüren:

Aile işletmelerinin yönetiminde çok sık karşılaşılan bir olgu da nepotizmdir.

Nepotizm, bir kişinin elindeki gücü kullanarak ait olduğu gruba ayrıcalık sağlaması olarak tanımlanabilir. Aile işletmelerinde, özellikle kurucular tarafından uygulanan nepotizm, varislerin belirlenmesi sürecinde önemli bir faktör haline gelebiliyor.

Bu noktada kadınların aile işletmelerindeki konumu çelişkili bir durum yaratıyor.

- Bir yandan, ailenin bir üyesi olarak işin içinde bulunmak bir ayrıcalık olarak görülebiliyor.
- Ancak öte yandan, kadın olmanın getirdiği toplumsal dezavantajlar nedeniyle bu durum tam tersine bir engel haline de gelebiliyor.

Bu konuda yapılan araştırmalar bize aile işletmelerinde varislerin belirlenmesi sırasında cinsiyetin ve doğum sırasının önemli bir rol oynadığını gösteriyor.

- Erkek olmak, varisler arasında daha yüksek bir konuma çıkmayı sağlayan bir faktör olarak öne çıkıyor.
- Erkek ve aynı zamanda büyük çocuk olmak, aile içindeki hiyerarşide daha avantajlı bir pozisyon sağlıyor.
- Kadın ve küçük çocuk olmak ise genellikle dezavantajlı bir konuma düşmeye neden oluyor.

Bu noktada merak ediyorum, sizler çalışma hayatınızda bu tür bir ayrımcılıkla karşılaştınız mı?

- Aile içinde veya şirket yönetiminde, varis belirlenirken cinsiyetinizin bir faktör olduğunu düşündüğünüz oldu mu?
- Kadın olarak, aile işletmesi içinde ilerlerken doğrudan ya da dolaylı bir engelle karşılaştınız mı?

Bu konudaki deneyimlerinizi bizimle paylaşmak ister misiniz?

Aynur Ayhan:

Öncelikle şunu belirtmek isterim ki, iş dünyasında kadın ve erkek birbirini tamamlayan unsurlar olarak değerlendirilmeli. Bu denge sağlandığında, iş hayatında başarı kaçınılmaz oluyor. Özellikle bizim sektörümüzde, yani metal ve döküm sanayinde, fiziksel özelliklerin belirli noktalarda önemli bir fark yarattığı doğru. Ancak gelecekte robot teknolojileri ve otomasyonun gelişmesiyle birlikte bu durum büyük ölçüde değişecek. Strateji, planlama ve yönetim süreçlerinde kadın-erkek ayrımı bir konu olmaktan çıkıyor. Ancak, üretim sahasında fiziksel olarak varlık göstermek hâlâ önemli bir gereklilik.

Bizim işletmemiz 7/24 çalışan bir döküm fabrikası ve bu alanda kadın çalışan sayısı, sanayinin doğası gereği hâlâ oldukça sınırlı. Yıllar içinde farklı işletmelerle bir araya geldiğimizde, coğrafi ve kültürel faktörlerin aile işletmelerinde varislerin belirlenmesi sürecine doğrudan etki ettiğini gözlemledik. Erkek çocukların büyük hisseleri alması ve üst düzey pozisyonlara atanması, toplumsal normlar gereği "doğal bir durum" olarak kabul ediliyor.

Bu tarz uygulamaların hâlâ birçok kadın yönetici tarafından dile getirildiğini duyuyoruz. Eğer kurumsal yönetim süreçleri adil bir yapı oluşturulmazsa, bu eşitsizlik örnekleri ne yazık ki çoğalmaya devam ediyor. Buraya gelmeden önce, sektördeki kadın çalışanlarla da bu konuyu konuşma fırsatım oldu. Benim hikâyemi zaten herkes biliyor ama asıl önemli olan, bugün ne değişti?

Şunu rahatlıkla söyleyebilirim ki, bazı bölgelerde hâlâ kadınlara yönelik ayrımcılık normalleştirilmeye devam ediyor. Kadın yöneticiler hâlâ,

- "Bu iş benim hakkım, ben bu işletmede yer almak istiyorum." dediklerinde,
- "Ama sen kadınsın, bu iş için uygun değilsin." şeklinde yaklaşımlarla karşılaşabiliyor.

Özellikle Anadolu'nun doğu bölgelerinde, erkek çocukların doğal olarak lider görülmesi ve kadınların finans ya da arka planda kalan rollere yönlendirilmesi hâlâ yaygın bir durum. Aile içinde bu duygusal yaklaşımlar arttıkça, iş süreçlerinde şeffaflık kayboluyor ve adalet mekanizması zedeleniyor. Kurumsal yapılar oluşturulmadığında, işletmelerde projeler, yatırımlar ve büyüme süreçleri adil bir şekilde dağıtılamıyor.

Eşit işe eşit muamele anlayışı tüm sektörlerde benimsenmeli. Metal sektöründe babaları ve abileriyle birlikte çalışan kadınlar genellikle finans ve destek süreçlerine yönlendirilirken, üretim sahasında yer alan kadın çalışan sayısı hâlâ oldukça düşük. Benim buradaki en büyük önerim şu: Kadınların sektörde güçlü bir yer edinebilmesi için yalnızca kadın dayanışması değil, erkeklerle birlikte hareket edilmesi gerekiyor.

Kadınların sanayide daha fazla varlık göstermesi için üç kritik konu öne çıkıyor:

1. Kariyer fırsatlarında eşitlik sağlanması.
2. Kadınlara iş imkânlarında eşit fırsatlar sunulması.
3. İşgücünün yalnızca fiziksel güce dayalı olmaktan çıkarılması.

Bizim işletmemizde kadın çalışan oranımız %35 civarında ve zaman zaman bu oran artıyor. Ancak, sanayi ortamında kadın çalışan sayısını artırmak istiyorsak, iş süreçlerini fiziksel güce bağımlı olmaktan çıkarmalıyız. Bu doğrultuda, biz de işletmemizde:

- Üretim hatlarını otomasyona geçirerek kadınların daha rahat çalışabileceği bir ortam oluşturuyoruz.
- Fiziksel güce dayalı süreçleri minimize edecek makineler geliştiriyoruz.
- Kadınların yalnızca destekleyici roller değil, karar alıcı ve üretim süreçlerinde aktif roller almasını sağlıyoruz.

Sanayi, yalnızca erkeklerin var olabileceği bir alan değil. Kadınlar, yönetim süreçlerinden üretim sahasına kadar her noktada söz sahibi olabilir ve olmalıdır.

Ben sözlerimi burada tamamlıyorum ve bu konudaki görüşleri almak için diğer panelist arkadaşlarıma sözü bırakıyorum.

Ayşegül Kaya:

Öncelikle teşekkür ederim. Kadınların iş dünyasında karşılaştıkları durumlara dair, yaşadığım ilginç bir anıyı paylaşarak başlamak istiyorum.

Bundan birkaç yıl önce, Türkiye'nin farklı şehirlerinden iş insanlarının ve girişimcilerinin bir araya geldiği bir iftar yemeği düzenlenmişti. Normalde, bizim ikinci jenerasyon temsilcimiz olan Ramazan Bey'in katılması gereken bir etkinlikti, ancak o gün programlarının çakışması nedeniyle katılamadı ve benden rica etti:

"Ayşegül, bizim adımıza temsilen sen katılır mısın?"

Ben de elbette dedim ve etkinliğe gittim. İstanbul'da iftar trafiğinin de etkisiyle biraz gecikerek salona ulaştım. Odaya girdiğimde yaklaşık 50 yatırımcı ve sektör temsilcisi vardı ve içlerinden yalnızca biri kadındı: ben.

Bütün gözler bana çevrildi, hatta bazıları yanlışlıkla içeri girdiğimi düşündü. Sessizce uygun bir yer rica edip oturdum. O an odada tam anlamıyla bir sessizlik hâkimdi. İftar yapıldı, sektör temsilcileri konuşmalarını gerçekleştirdi ve sırayla söz almaya başladılar. Sıra bana geldiğinde, içimdeki mizah duygusunu bastırmakta zorlanıyordum. Çünkü bir bölü elli oranında bir kadın temsilci olarak oradaydım, yani %2'lik bir orandan bahsediyoruz.

Ben de kendimi tanıttım, hangi şirketi temsil ettiğimi ve neden orada olduğumu anlattım. Sonrasında da nazik bir espri yaparak durumu dile getirdim.

"Sanırım burada kadınların temsiliyet oranı %2 civarında ama olsun, en azından bir başlangıç yapmış olduk!" Bunu söyledikten sonra herkes güldü, ortam biraz daha yumuşadı ve toplantı daha samimi bir hâl aldı. Toplantı bittikten sonra, organizasyonun sonunda katılımcılara hediye dağıtılıyordu. Bölgenin çok ünlü bir bıçağı, özenle paketlenmiş bir kutu içinde herkese veriliyordu.

Hediyeleri takdim eden beyefendi bana mahcup bir ifadeyle yaklaşıp,

"Kusura bakmayın, ama sizi burada ağırlayacağımızı düşünemedik. Ancak lütfen nacizane hediyemizi kabul edin." dedi.

Ben de gülümseyerek, "Hiç sorun değil, hep birlikte yaşadık ve bundan sonra daha da çok yaşarız, önemli olan devamlılığı sağlamak." dedim.

Bu benim için oldukça komik ve unutulmaz bir deneyim oldu. Bu anının ötesinde, iş dünyasında kadın olmanın bazı avantaj ve dezavantajlarından da bahsetmek istiyorum. Şirkete ilk geldiğimde, benim için en büyük dezavantaj, tekstil sektörüne tamamen yabancı olmamdı.

- Tekstilden anlamıyordum.
- Sektör hakkında teknik bilgiye sahip değildim.
- Karşımdaki ekip, yılların deneyimine sahip profesyonellerden oluşuyordu.

Bu noktada benim için en büyük avantajım, çok güçlü bir mentorun olmasıydı. “Günün sonunda bir yöneticiniz olur ama sizi hayatta kaybolmaktan koruyacak, yol gösterecek, size gerçekten destek olacak bir mentor çok büyük bir fark yaratır.”

Benim de böyle bir mentorum oldu. Ne zaman zor bir duruma düşsem, ne zaman bir hataya yaklaşısam elimden tutup kaldıran biri vardı. Bunun yanında, jenerasyon farkı da çok belirleyici bir faktör. Bir önceki oturumda da konuşulduğu gibi, bizim jenerasyonumuz tamamen farklı bir motivasyon yapısına sahip.

Ben 31 yaşındayım, Y-Z kuşağı arasındayım. Açıkçası, biz TikTok jenerasyonuyuz. 5-6 saniyelik içeriklerle ilgileniyoruz.

Bu, bizim iş yapış şeklimizi de değiştiriyor.

- Bize uzun vadeli hedefler ve soyut planlar yeterince ilgi çekici gelmiyor.
- Bizim motive olabilmemiz için elimizde çalışabileceğimiz bir proje, odaklanabileceğimiz bir hedef olmalı.

Dolayısıyla, genç neslin iş hayatına adapte olması için doğru rehberliğe ve anlamlı projelere ihtiyacı var.

Benim deneyimlerime dayanarak, kadın yöneticilerin iş dünyasında başarılı olabilmesi için üç temel faktör olduğunu düşünüyorum:

1. Güçlü Bir Mentor:

- İş hayatında sizi destekleyen, düştüğünüzde kaldıran ve kariyerinizde doğru yönlendirmeler yapan bir mentorunuz olmalı.

2. Ayrıştırılmış Bir Proje:

- Günlük operasyonlara boğulmadan, yetkinliklerinizi ortaya koyabileceğiniz projeler içinde yer almalısınız.

3. Vizyoner Liderler:

- Büyüklerimiz, babalarımız ve annelerimiz her zaman bizim rehberimiz. Onların vizyonundan ilham alarak yeni jenerasyon olarak fark yaratmalıyız.

Benim için bu reçete işe yaradı ve hâlâ aynı prensiplerle devam ediyorum. Sanırım biraz fazla konuştum ama umarım söylediklerim, bu konularla ilgilenen herkes için faydalı olur. Teşekkür ederim.

Ümit Özüren:

Aslında bu konuda benim de paylaşmak istediğim bir örnek var. Aile işletmelerinde, işin bir sonraki nesle devredilmesi sürecinde erkek çocukların ön plana çıkarıldığı gerçeğiyle sıklıkla karşılaşyoruz.

Bununla ilgili yakın zamanda karşıma çıkan bir örnekte, baba, işini çocuklarına devretmek istediğinde erkek çocuklarına daha fazla pay vermek konusunda doğal bir eğilim gösteriyordu. Ancak, kız çocukları bu duruma itiraz etti, çünkü şirketin büyümesine katkıları olmasa bile miras hukuku gereği eşit haklara sahip olduklarını düşünüyorlardı ve bu konuda haklıydılar. Öte yandan, erkek çocuklar ise kendilerinin yıllardır işletmede çalıştıklarını ve kız kardeşlerinin evlenerek işe dâhil olmadıklarını öne sürerek daha fazla hak talep ediyordu.

Bu noktada eğer baştan belirlenmiş bir kural veya yapı olmazsa, bu tarz çatışmalar kaçınılmaz hale geliyor. İşte bu yüzden kurumsallaşma adımlarının önceden atılması büyük önem taşıyor. Eğer bu tarz durumlar önceden bir düzene oturtulmazsa, ailenin iç yapısında ve şirket yönetiminde ciddi anlaşmazlıklar doğabilir.

Bu sürecin yönetilmesi için, aile anayasası kritik bir rol oynayabilir.

- Aile anayasasında, işletmenin nesiller arası geçiş süreci adil bir şekilde tanımlanmalı.
- Miras paylaşımı, şirkete katkı oranı, haklar ve sorumluluklar net olarak belirlenmeli.

- Bu tür adımlar önceden atılmazsa, özellikle kadınlar bu süreçte ciddi haksızlıklara maruz kalabiliyor.

Özetle, aile işletmelerinde varis belirleme süreci yalnızca geleneksel algılar üzerinden şekillendirilmemeli. Hukuki haklar ve adalet çerçevesinde, kurumsal bir yapıya dayandırılmalı. Bu konuyu daha derinlemesine konuşmak adına panelistlerimizin de görüşlerini almak isterim.

Müge Eker Öz:

Evet hocam, dediğiniz gibi aile işletmelerinde kadınlar çoğu zaman görünmez bir role itiliyor. Ancak bu durum sadece kardeşler arasında değil, eşler, kuzenler ve diğer aile bireyleri arasında da benzer şekilde yaşanıyor.

"Kadın-erkek farkını aile şirketlerinde açıkça görebiliyoruz."

Dünyaya baktığımızda, 49 nesildir ayakta kalan Japon şirketleri, 14 nesildir varlığını sürdüren Amerikan şirketleri görüyoruz. Daha da ilginç olan ise, 14 nesildir devam eden bu şirketlerden birinin kurucusunun Türk olması! Bu noktada şunu düşünmek gerekiyor:

- Bizim sosyoekonomik ve sosyokültürel yapımız şirketlerin sürdürülebilirliğini nasıl etkiliyor?
- Anadolu'nun ataerkil yapısı, şirketlerde kadın-erkek dengesini nasıl şekillendiriyor?

Aile işletmelerinde görünmez bir anayasa olduğunu düşünüyorum. Bu anayasa yazılı olmasa da kadınların ve erkeklerin rollerini belirleyen kurallar var. Bu kurallar zaman içinde değişmeye başlasa da hâlâ ciddi eşitsizliklerin olduğunu görüyoruz. Ancak burada kadınların da kendi içlerinde bir farkındalık geliştirmesi gerekiyor.

Eğer bir kadın çalışmak istemiyorsa ama mirastan eşit pay almak istiyorsa, burada da bir dengesizlik ortaya çıkıyor. Çalışan kadınlar işin yükünü çekerken, bazı kadınlar işletmenin içinde aktif yer almasa da hak talep edebiliyor.

Bu noktada, iş hayatının dengelerini iyi kurmak gerektiğini düşünüyorum.

- Eğer aile işletmesine katkı sağlıyorsak, sorumlulukları da paylaşmalıyız.
- Ancak emek vermeyen bir bireyin, işin yükünü çekenlerle aynı haklara sahip olması konusu tartışmalı bir konu.

Sonuçta bizler hem zararda hem de kârda yer alan insanlarız. Sadece hakları paylaşmak değil, işin yükünü de paylaşmak gerekiyor. Bu konuya yıllar önce dikkat çeken isimlerden biri de Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Başkanı Rifat Hisarcıklıoğlu'ydu. Kendisi bir konuşmasında, "Etiler Savaşı" ve "Etiler Ekonomisi" kavramlarını kullanmıştı. Bu durum, aile şirketlerinde yaşanan dinamikleri özetleyen çok doğru bir tespit.

Bir süre sonra, şirkette gerçekten çalışan ve emek veren kişilerin, sadece soyadı nedeniyle hak talep edenlerle karşı karşıya gelmesi kaçınılmaz hale geliyor. Daha önce TİM Başkanı'nın da belirttiği gibi, Türkiye'deki işletmelerin %99'u KOBİ ve aile işletmelerinden oluşuyor. Ancak bu işletmelerin ortalama ömrü sadece 34 yıl.

Bu noktada, bizlerin de bazı hataları olduğunu kabul etmemiz gerekiyor.

- Kurumsallaşma süreçleri yeterince sağlıklı yürütülemiyor.
- Yönetim devri ve miras süreçleri duygusal yaklaşımlarla ilerliyor.
- Kadınların ve genç neslin iş dünyasında varlık göstermesi, geleneksel yapı tarafından kısıtlanabiliyor.

Aile işletmelerinde "Bu işi oğluma devredeceğim" anlayışı hâlâ çok yaygın. Oysa, işin başında 3 kız çocuğu olsa bile damatların yönetime dahil edilmesi gündeme geliyor. Burada önemli olan, kişinin cinsiyeti ya da soyadı değil, gerçekten işin içinde olup olmadığıdır. Bugün kız çocukları da aktif iş hayatında yer alıyor ve artık kimse bunu görmezden gelemez.

Eşit haklar ve şeffaflık dediğimizde, hepimizin bu sistemin içinde adil bir yer edinmesi gerekiyor. Tabii bazen biz kadınlar da kendi içimizde bazı şeyleri tolere ediyoruz. Aile içinde birbirimizi idare ettiğimiz, tolere ettiğimiz çok fazla alan var. Bu noktada, aile işletmelerinde yaşanan en büyük sorunlardan birinin iletişim kazaları olduğunu düşünüyorum.

- İletişimdeki eksiklikler, yanlış anlaşılmalara ve beklentilerin tam olarak belirlenmemesi, büyük çatışmalara yol açabiliyor.

Burada dengeyi kurmak gerçekten bir sanat.

"Yönetim bir sanattır ve işini severek yapan insanlar fark yaratır."

Örneğin, Aynur Hanım sektörde gerçekten büyük bir fark yarattı ve kadınların sanayideki yerini güçlendirdi. Pınar Hanım, sağlık sektöründe lider bir kadın yönetici olarak harika bir iş çıkarıyor. Ayşegül Hanım ise yeni jenerasyonun bakış açısını iş dünyasına taşıyor.

Jenerasyon değişimiyle birlikte, markalaşma ve kurumsallaşma süreçleri de hız kazanmaya başladı. Eskiden aile işletmelerinde yazılı olmayan bir anayasa vardı:

"Kız çocukları bir adım geride dursun."

Ancak artık bu anlayış değişiyor ve kadınlar iş dünyasında daha fazla söz sahibi oluyor. Bizler babalarımızı memnun etmek için büyük çabalar harcadık.

- Baba sevgisini ve onayını kazanmak için inanılmaz bir efor sarf ettik.
- Baba-kız ilişkisi özel bir bağ oluşturuyor ve bu iş hayatına da yansıyor.
- Baba onayını almak için erkek kardeşlerimizle rekabet etmek zorunda kaldığımız zamanlar oldu.

Ancak, bu süreçten keyif aldığımızı da söylemeliyim.

- İş dünyasında varlık göstermek için hepimiz büyük mücadeleler verdik.
- Maddi kazanç kadar, manevi tatmin de bizim için önemliydi.

Bugün kadınlar, iş dünyasında daha fazla yer alıyor ve bu değişim artık geri döndürülemez bir noktada. Kurumsallaşmayla birlikte, şirket anayasaları devreye giriyor ve herkes yönetim kurulu üyesi olarak hakkını alıyor. Ancak hâlâ,

- Erkek kardeşlerin fiili olarak daha fazla yetkiye sahip olduğu,
- Bazı kararları erkeklerin aldığı,
- Şirket kaynaklarını daha fazla kullanabildiği bir yapı var.

Yeter ki şirketlerin ömrü uzun olsun diye bazen bu durumları da tolere ettiğimiz oluyor. Sonuç olarak, kadınlar artık aile işletmelerinde daha aktif roller üstleniyor. Ancak, gerçek anlamda adaletin sağlanabilmesi için hem hukuki hem de kültürel dönüşüme ihtiyacımız var.

Ümit Özüren:

Aile işletmelerinde hassasiyetleri gözetmek kadar, haksızlıkları önlemek ve olası anlaşmazlıkları baştan çözümlenmek de büyük önem taşıyor.

Bunun için, belirli kuralların ve ilkelerin önceden tanımlanmış olması gerekiyor. Ancak burada kurumsallaşma kavramını sadece kuralların ve prosedürlerin belirlenmesi olarak görmemek lazım.

Kurumsallaşma, yalnızca işletmenin işleyişi ve sürdürülebilirliği ile ilgili kurallar koymak değil, bu kuralların şeffaf, adil ve güven ortamı içinde uygulanmasını sağlamaktır.

Türkiye’de en büyük problemlerden biri, kuralların ve yasaların eksik olması değil, uygulamada karşılaşılan sorunlardır.

- Bizim yönetmelik eksiklerimiz yok.
- Kanunlarımız var, prosedürlerimiz yazılı.
- Ancak, bu kuralların ne kadar uygulanabilir olduğu konusu her zaman bir tartışma meselesi oluyor.

Tam da bu noktada, aile işletmelerinde "Etiler Savaşı" ya da "Damatlar Savaşı" gibi güç mücadelelerinin yaşanmaması için kurumsallaşmanın gerçek anlamda uygulanabilir olması gerekiyor.

Kurumsallaşma, sadece bir prosedürler bütünü değil, bu kuralların herkes tarafından kabul edildiği ve adaletli bir şekilde uygulandığı bir sistemin inşasıdır.

Adil bir ortam sağlanmadan, yalnızca kurallar koyarak bir şirketin sürdürülebilir hale gelmesi mümkün değildir.

Dolayısıyla, aile işletmelerinin uzun vadede ayakta kalabilmesi için hem kuralları netleştirmek hem de bu kuralların uygulanabilirliğini garanti altına almak zorundayız.

Müge Eker Öz:

Hocam, bu noktada bir şey eklemek istiyorum. İş hayatı, işin kendi sınırları içinde kalmalı ve eve taşınmamalı. Eğer iş ile aile yaşamı birbirine karışır, bu durum kaçınılmaz olarak çok daha büyük sorunlara yol açıyor.

- "Sen daha fazla çalışıyorsun."
- "O neden yurt dışına gidiyor?"
- "Benim emeğim daha fazla ama aynı karşılığı alamıyorum."

Bu tür söylemler, işin aile ilişkilerine taşınmasıyla birlikte gerilimi artıran unsurlar haline geliyor. İşin profesyonel sınırları içinde kalması, aile içindeki dengenin korunması açısından kritik bir faktördür. Aksi halde, profesyonel ilişkiler kişiselleşir ve bu durum aile bağlarını da zedeleyebilir. Bu yüzden, kurumsallaşmanın bir parçası olarak işin sınırlarını net bir şekilde belirlemek ve aile içinde iş kaynaklı çatışmaların önüne geçmek büyük önem taşıyor.

Ümit Özüren:

Aslında, hastanecilik sektörünü düşündüğümüzde, kurumsallaşmanın en fazla gerekli olduğu alanlardan biri olduğunu tahmin ediyoruz. Sağlık sektörü gibi hassas ve düzenlemelere sıkı sıkıya bağlı bir alanda, kurumsallaşmanın çok daha ileri seviyede olması gerektiğini düşünüyoruz. Bu noktada merak ediyorum: Biz bu konuda haklı mıyız, yoksa sağlık sektöründeki aile işletmelerinde durum daha farklı mı? Sizin sektörünüzde, kurallar, kanunlar ve prosedürler aile içi dinamiklerden bağımsız bir şekilde uygulanabiliyor mu?

Bu konudaki deneyimlerinizi dinlemek isteriz. Sözü Pınar Hanım'a bırakıyorum.

Pınar Bayramgürler:

Şöyle söyleyeyim, sağlık sektöründe kurumsallaşma seviyesi doğal olarak daha yüksek. Çünkü hastaneler, doğası gereği belirli yönetmeliklere, kanunlara ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlı çalışmak zorunda. Ancak, bu durum aile içindeki kurumsallık için aynı şekilde geçerli değil. İşin idari kısmında kurallar belirlenmiş olsa da aile işletmelerinde ev ve iş hayatının iç içe geçmesi nedeniyle bu kurallar her zaman ideal şekilde uygulanamıyor.

Öte yandan, tekstil sektörü de uluslararası pazarlarda faaliyet gösterdiği için son yıllarda zorunlu bir kurumsallaşma sürecinden geçiyor. Sanırım küresel iş yapış biçimleri, belirli bir

düzenin ve sistemin oturtulmasını gerektiriyor. Ancak bizim sektörümüzde, yani sağlık sektöründe, kurumsal yapı daha belirgin olsa da aile içindeki yönetim süreçleri çoğu zaman deneme-yanılma yöntemiyle şekilleniyor. Kurumsallaşmaya çalıştık, ancak bazı yöntemler başarılı olmadı, bazılarını ise zamanla değiştirmek zorunda kaldık. Ben de bu süreçte, kendi yetkinliğimi kanıtlamak adına farklı bir gruba geçtim ve bir süre başka bir sağlık grubunda çalıştım.

Bunu yapmamın nedeni, aile şirketlerinde yöneticilik yapanların çoğu zaman hak ettikleri için değil, sadece aile üyesi oldukları için bu pozisyona geldiklerinin düşünülmesi. Sanki aileden olduğumuz için bu pozisyonlara getiriliyoruz ve emek vermeden yönetici oluyoruz gibi bir algı var.

Bu bana haksızlık gibi geldiği için farklı bir gruba geçip kendi yetkinliklerimi kanıtlamak istedim. Ancak ilginç olan şu ki, çalıştığım yeni yer de bir aile şirketi idi! Burada da kurumsallık vardı, ancak aile içi dinamikler nedeniyle iş hayatına fazlasıyla duygusallık karışıyordu. Hastanelerde yönetmeliklerin getirdiği bir düzen var, ancak aileler arasında aynı seviyede bir kurumsallık oluşturmak çok zor.

Aile içinde kurumsal yapının tam oturmaması, birçok farklı sorunu beraberinde getiriyor. Örneğin, abi-kardeş çalışıyorsa ve biri eşiyile ilgili bir sorun yaşıyorsa, bu gündüz iş ortamına da yansiyabiliyor ya da çocuklukta oyun oynarken olduğu gibi, bazı kardeşler birbiriyle daha iyi anlaşıyor ve diğer kardeşe karşı doğal bir taraf oluşturabiliyor. Aile içinde nasıl ki bazı kardeşler diğerine karşı birlik oluyorsa, iş hayatında da benzer gruplaşmalar olabiliyor.

Bu da aile içindeki birlik ve yönetim süreçlerinde ciddi sorunlara yol açabiliyor. Bu nedenle, bizim üst yapıya, yani daha merkezi bir yönetime geçmemizdeki en önemli nedenlerden biri de buydu. Herkesin kendi yönetim alanına sahip olması, bireysel sorumluluklarını netleştirmesi ve başarılarını ya da hatalarını birebir deneyimlemesi gerektiğini düşündük.

Sonuçta, her işletme bir ticari yapıdır ve iş dünyası oldukça acımasızdır.

- Para vardır ya da yoktur.
- Kârlılık ya da zarar çok net ortaya çıkar.
- Ne kadar çok sevilseniz de babanız bile şirketini batırmanıza izin vermez.

Bu yüzden, gerçek hayatla yüzleşmek ve işin doğasını öğrenmek, aile şirketlerinde çalışmanın en önemli gerekliliklerinden biri. Biz de bu geçişi yaparak, bireysel sorumluluklarımızı daha net görebildiğimiz bir sistem oluşturduk.

Ümit Özüren:

Bu noktada, Müge Hanım'ın daha önce bahsettiği cam tavan sendromuna değinmek istiyorum.

Özellikle aile işletmelerinde, kadın yöneticilerin karşılaştığı görünmez bariyerler yalnızca dışarıdan değil, hem çalışanlar hem de aile üyeleri tarafından oluşturulabiliyor.

Çalışanlar açısından bakıldığında, aile üyelerinin yönetici pozisyonlarına gelmesi çoğu zaman rahatsız edici bir durum olarak algılanabiliyor.

- “Zaten ailesinin bir üyesi olduğu için buraya geldi.”
- “Kendi yetkinliğiyle değil, doğrudan bir aile ferdi olduğu için yönetici oldu.”

Bu düşünce, aile işletmelerindeki kadın yöneticilerin yetkinliklerinin göz ardı edilmesine neden olabiliyor.

Öte yandan, aile içinde de bir sınır çizildiğini görüyoruz:

“Evet, biz seni bu pozisyona getirdik, ama buradan daha fazla ilerleyemezsin.”

Özellikle kadın yöneticiler için, yetki alanları belirli bir noktaya kadar tanımlanıyor ve daha üst seviyelere çıkmaları çoğu zaman engelleniyor. Bu nedenle, kadın yöneticiler aile işletmelerinde sadece dış faktörlerle değil, aynı zamanda kendi aile içindeki sınırlamalarla da mücadele etmek zorunda kalıyor. Bu tür bir cam tavanı aşmanın en etkili yollarından biri, Ayşegül Hanım'ın da bahsettiği gibi, mentorluk desteğiyle işe başlamak ve aynı sektörde farklı bir şirkette deneyim kazanmak.

Daha önce de konuşmalarımızda Türkiye'deki cinsiyet eşitsizliğinden bahsettik. Ancak bu eşitsizliği bir matematiksel denklem gibi düşündüğümüzde, bir tarafında kadınlar varsa diğer tarafında da mutlaka erkekler bulunuyor. Bu eşitsizliğin sürdürülmesinde ya da tam tersine, ortadan kaldırılmasında erkeklerin de önemli bir rolü var.

Kadınların iş dünyasında daha fazla yer alabilmesi için sadece kadınların mücadelesi yeterli değil. Erkeklerin de bu süreci desteklemesi ve eşitsizliği engelleyici bir tutum sergilemesi gerekiyor.

Bu noktada merak ediyorum:

İş hayatında ya da genel olarak toplumsal yaşamda, bu eşitsizliği ortadan kaldırmak için erkekler nasıl bir rol oynayabilir? Bu konuda, iş dünyasında cinsiyet eşitliğini sağlamak için erkeklere verebileceğiniz öneriler var mı?

Sözlerimi burada noktalarak, panelistlerimizin görüşlerini almak isterim.

Aynur Ayhan:

Öncelikle, kadınların iş dünyasındaki yerinin güçlendirilmesi için sadece konuşmak değil, somut adımlar atılması gerektiğini düşünüyorum. Ben yaklaşık 30 yıldır çeşitli sivil toplum kuruluşlarının içindeyim. İş hayatına sanayi dernekleriyle başladım, ardından ihracatçılar birliği ve farklı sanayi kuruluşlarında yer aldım.

Bu süreçte şunu çok net gördüm:

- Kadınlar iş hayatında aktif olarak çalışıyor, ancak karar mekanizmalarında yeterince yer almıyor.
- Yetki belgeleri yok, imza yetkileri ellerinde değil.
- Çalışıyorlar ama hak ettikleri yönetsel pozisyonlara getirilmiyorlar.

Bu durum, yalnızca bireysel başarıyla değiştirilebilecek bir şey değil. Kadınların iş dünyasında daha fazla yer alması için sistemli bir dönüşüm gerekiyor. Eğer bizden önceki nesiller bu konuda daha fazla mücadele etseydi, bugün çok farklı şeyleri konuşuyor olurduk. O yüzden, ben sanayi sektöründe açıkça söylüyorum: Bir sonraki seçimlerde yerimi bir kadın arkadaşıma bırakana kadar bu mücadeleyi sürdüreceğim.

Çünkü gerçek şu ki:

- Erkekler yönetim koltuklarını gümüş tepside vermiyor.
- Kotaların olması önemli ama yeterli değil.
- Kadınlar, iş hayatında kendilerini operasyonel olarak var etmek zorundalar.

Ancak bunu erkeklerle birlikte yapmalıyız. İş dünyasında başarılı olmak için kadınların güçlü bir destek ağı kurması gerekiyor. Örneğin, uzun yıllardır iş yaptığımız erkek meslektaşımızlar var.

- Eğer bir konuda desteğe ihtiyacım olursa, ilk aklıma gelen isimlerden biri olmalıyım.
- Tersine, ben de onun için aynı desteği sağlayabilmeliyim.

Bu karşılıklı güven ortamı, kadınların iş dünyasında daha fazla yer almasını sağlar. Kadınların en büyük avantajlarından biri, iş hayatında birleştirici bir güç olmalarıdır. Kadınlar, toplulukları ve ekipleri bir arada tutma konusunda doğuştan gelen bir yeteneğe sahipler. Kadınların öne çıkan özelliklerine baktığımızda;

- Zor durumlarla daha iyi başa çıkabiliyorlar.
- Kriz yönetiminde daha dirayetli oluyorlar.
- Motivasyonlarını kaybetmeden mücadele etmeye devam edebiliyorlar.

İş hayatında kadınların duygusal zekâsı, empati yeteneği ve kriz yönetimi becerileri erkeklerle dengeli bir şekilde işlediğinde, daha güçlü ve sürdürülebilir yapılar oluşuyor. Aile işletmelerinde de bu durum farklı değil.

- Baba, anne ve kardeşler arasındaki ilişkiyi en çok kadınlar dengeliyor.
- Evin ekonomisini yöneten kadınlar, şirketlerin sürdürülebilirliğinde de kritik bir rol oynuyor.
- Kadınlar sadece iş dünyasında değil, aynı zamanda bir sonraki neslin yetiştirilmesinde de büyük bir sorumluluk üstleniyorlar.

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik

Sonuç olarak, kadınların iş dünyasındaki yerini sağlamlaştırmak için bireysel çabaların yanı sıra sistematik değişiklikler ve destek mekanizmalarının oluşturulması şart. Bu süreçte, kadınların güçlü ekipler kurması, destekleyici iş ilişkileri geliştirmesi ve karar mekanizmalarında daha fazla yer alması gerekiyor.

Pınar Bayramgürler:

Aslında güç noktası tam da burada değil mi? Sürekli erkeklerden ne beklediğimizi konuşuyoruz, ancak belki de bunu erkeklerden değil, kadınlardan beklemeliyiz. Sonuçta, bir

erkeğin lider olacağını ona öğreten kim? Onu yetiştiren bir anne, yani yine bir kadın. Dolayısıyla, sorun yalnızca erkeklerin yönetim pozisyonlarını devralması değil, bunun nesiller boyunca bir norm olarak aktarılması.

Bu noktada, kadınların da iş dünyasında rollerini daha fazla sorgulaması ve değiştirmesi gerekiyor. Özellikle bir veliahtın illaki erkek olması gerektiği düşüncesini çocuklarımıza küçük yaşlardan itibaren öğretmemeliyiz. Başarının cinsiyetten bağımsız olduğunu ve kadınların da aynı ölçüde lider olabileceğini göstermek bizim elimizde.

Bu değişimi yalnızca iş dünyasında değil, çocuk yetiştirirken de yapmalıyız. Çünkü geleceğin liderlerini yetiştirenler yine biz kadınlarız.

Aynur Ayhan:

Biraz önceki oturumda Emrah Bey bir örnek vermişti, onunla bağlantılı olarak şunu söylemek istiyorum. Biz de Karadenizli bir aileyiz, babam Fatsalı. Oralarda genellikle erkek çocukların işin başına geçeceği düşünülür, ama gerçek şu ki, eğer işin içinde büyük kız çocukları varsa, iş zaten onlara miras kalıyor.

"Yani işin doğasına bakarsak, aslında yönetimi üstlenen her zaman erkek çocuk olmuyor."

Burada annelerin de önemli bir rolü var. Çoğu zaman, anneler bu sürecin yönünü belirleyebiliyor.

"Aman kızım, karışma. Ortalık karışmasın. Sakin ol."

Geleneksel olarak anneler, kız çocuklarının geri planda kalmasını sağlamak için koruyucu bir tutum sergileyebiliyor. Ancak, bu anlayış değişmedikçe kadınların iş hayatında daha fazla yer alması zorlaşıyor. Bu yüzden, sadece iş dünyasında değil, aile içinde de kadınların yönetimde olmasının doğal bir süreç olduğunu kabullenmek gerekiyor.

Ayşegül Kaya:

Aslında, burada hepimizin ayrı ayrı vurguladığı şey aynı noktaya çıkıyor: Toplum, kadın ve erkekten oluşan bir bütündür ve ancak birlikte büyüyerek gelişebiliriz. Babalarımız, annelerimiz, evlatlarımız... Hep birlikte varız ve var olmaya devam edeceğiz. Kadın olarak, yönetici olarak, çalışan olarak aile işletmelerinde hepimize düşen sorumluluklar var. Eğer

gerçekten başarmayı kendimize hedef olarak koyduysak, bunun gerçekleşmesi için izlememiz gereken bazı temel prensipler var.

1. Açık ve Net İletişim

- Ne yapıyoruz? Neden yapıyoruz? Yapmamız gereken şey ne?
- İş süreçlerimizde ne kadar şeffafız?

Bu sorulara vereceğimiz net ve açık cevaplar, aile işletmelerindeki rolümüzü daha sağlam hale getirecektir.

2. Cinsiyet ve Sektör Bağımsız İş Yetkinliği

- Hangi işi yapıyorsanız, gerçekten o işin ehli misiniz?
- Eksik kaldığımız noktaları nasıl tamamlıyorsunuz?
- Tecrübeli ve bilgili bir ekiple mi çalışıyorsunuz?

Bunu çok net söylemeliyim: Bir işin başındaysanız, her detayı bilmelisiniz. Bilmiyorsanız bile, öğrenmeye açık ve tecrübeli insanlarla birlikte çalışmalısınız. Ve en önemlisi: Samimi olmalısınız. İşinize, ekibinize, hedeflerinize gerçekten gönülden bağlı olmalısınız.

Bir zamanlar ben de sizin oturduğunuz sıralarda oturuyordum. Burada, yanımda oturan büyük firma temsilcileri gibi insanlar konuşmalar yapıyordu. Ne iş yapacaksınız, önce onu seçin ve o işte en iyi olun. Ben şu an Türkiye’de tekstil sektöründe sürdürülebilirlik alanına kendimi adanmış biriyim. Önümüzdeki beş yıl içinde bu alanda Türkiye’deki en iyi 10 uzmandan biri olmayı kendime hedef olarak koydum. Sizler de kendinizi gösterebileceğiniz alanları belirleyin ve o konuda uzmanlaşın.

Unutmayın:

- Babanız, anneniz veya yöneticiniz, yeteneklerinizi tam olarak tanımlayamayabilir.
- Ancak, zamanı geldiğinde şirketi yöneten bizler olacağız.

Bugün "Yöneticiyi Yönetmek" diye bir kavram var.

- Eğer yetkinlikleriniz güçlü olursa, üst yönetimi bile etkileyebilir, karar süreçlerine yön verebilirsiniz.

Bu yüzden, iş hayatında kendinizi doğru araçlarla donatmalısınız.

Bugünün dünyasında dijitalleşme, e-ticaret, sürdürülebilirlik, yapay zeka ve teknoloji entegrasyonu gibi konular artık iş dünyasının merkezinde yer alıyor. Tüm bu alanlarda gelişim sağlamak ve dönüşümü yönetmek için genç neslin enerjisine ve yenilikçi bakış açısına ihtiyaç var. Eğer doğru bilgi ve becerilerle donanırsanız, zamanı geldiğinde önünüzdeki kapıları açacak anahtar zaten sizin elinizde olacak.

Benim için bu hiç zor olmadı. Ama şunu söylemem lazım: Şirket içinde bir işi normal seviyede yapma lüksüm yoktu. Çünkü bir işi bitirdiğim anda, şirketin farklı lokasyonlarındaki herkes bu işle ilgili yorum yapmaya başlıyordu.

- TYH Tekstil'in 7 fabrikası var.
- Bir tanesi Ordu'da, biri İzmir'de, biri Manisa'da...
- Şirket genelinde 3500 çalışan var.

Ben bir işi tamamladıktan sonra, daha arkamı döner dönmez bu iş 3500 kişinin ağzında oluyordu. Bu yüzden, "idare eder" bir iş yapma şansım hiçbir zaman olmadı. Yaptığım her işin mükemmel olması gerekiyordu. Standartlarımın her zaman en üst seviyede olması gerekiyordu.

Bu nedenle, ben gençlere hep şunu söylüyorum:

"Alet çantanızı eksiksiz doldurun."

Eğer şirket içinde ve iş dünyasında başarılı olmak istiyorsanız,

- Hangi alanlarda yetkin olmanız gerektiğini belirleyin.
- Doğru araçları ve bilgi birikimini edinin.
- Elinizde en doğru anahtarlar varsa, kilidi açma yetkisini siz kendiniz alırsınız.

Bunlar benim verebileceğim en kıymetli tavsiyeler arasında yer alıyor.

Ümit Özüren:

Evet, bugün birçok farklı perspektiften konuyu ele aldık, ancak adı belki en çok geçen isimlerden biri Serdar Bey oldu. O yüzden sözü kendisine vermek istiyorum. Serdar Bey, siz ne demek istersiniz?

Serdar Bey (Seyirci):

Öncelikle, çok teşekkür ediyorum. Panel boyunca birçok kıymetli fikir paylaşıldı ve gerçekten önemli noktalara temas edildi. Türkiye dinamik ve güçlü bir ekonomi ancak kadınların iş hayatındaki potansiyelini yeterince değerlendiremediğimizi düşünüyorum. Belki ben konunun başını kaçırmış olabilirim ama şunu net bir şekilde söylemek istiyorum: Kadınları iş dünyasına ne kadar güçlü şekilde dahil edersek, Türkiye'nin ilerleme hızı da o kadar artacaktır. Bu tür kongreler, özellikle Aile İşletmeleri Kongresi gibi organizasyonlar, bu değişimin önünü açmak için önemli bir rol oynuyor.

Umarım, bu panel ve benzeri etkinlikler, iş dünyasında kadınların daha fazla yer almasına katkı sağlar. henüz tam olarak gelememiş olsak da henüz bölgesel olarak baktığımızda Türkiye'nin geldiği noktanın küçümsenemeyecek bir başarı olduğunu düşünüyorum. Bugün, çevremizdeki ülkelere kıyasla kadınların iş dünyasında daha aktif olabilmesi için büyük emekler verildi.

Bu süreçte, vizyonuyla bizlere yol çizen, kadınların toplumsal hayatta ve iş dünyasında daha fazla yer almasını teşvik eden *Mustafa Kemal Atatürk*'ü de saygıyla anmak istiyorum.

Aynur Ayhan:

Son sözlerimi yöneltirken vurgulamak isterim ki; yalnız değilsiniz. Hepimiz, kitaplarda yazan teorik bilgilerin farklı versiyonlarını iş hayatında bizzat deneyimledik ya da hâlâ deneyimliyoruz.

Her işletme kendi dinamikleriyle özel ve benzersizdir. Burada tek ve mutlak bir doğru yok, ancak uyulması gereken temel çerçeveler oldukça net: Şeffaflık ve güvene dayalı iletişim

Bu iki unsur sağlandığında, çözülmeyecek hiçbir sorun yoktur.

Teşekkür ediyorum.

Ayşegül Kaya:

Aslında bugün burada çok şey söyledim, o yüzden son olarak sadece teşekkür etmek istiyorum. Beni davet ettiğiniz ve fikirlerimi paylaşma imkânı sunduğunuz için gerçekten minnettarım. Daha önce de söylediğim gibi, başarılı olmak için en önemli unsur donanımlı olmaktır.

Yaptığımız işte bilgi sahibi olmalıyız. Doğru ekip arkadaşlarını seçmeliyiz. Etkili ve sağlıklı iletişim kurmalıyız.

Çünkü bunların hepsi birbiriyle bağlantılı, iç içe geçmiş sorumluluklar.

Başarmak imkânsız değil, ancak kolay da değil.

Teşekkür ediyorum.

Müge Eker Öz:

Öncelikle, böylesine değerli bir ortamda kendimizi ifade etme şansı sunduğunuz için teşekkür ederim. Gerçekten çok kıymetli ve samimi bir paylaşım alanı oluşturuldu. Bu noktada özellikle kızlarımıza seslenmek istiyorum. Kadın kimliği, güçlü ve özgün bir kimliktir. Bu kimliğin korunması ve farklı rollere bölünmeden devam etmesi gerektiğine inanıyorum.

Günümüz iş dünyasında, pozitif ayrımcılığın bazı alanlarda faydalı olduğunu düşünüyorum, ancak kendi yolculuğunuzda nerede durmanız gerektiğini en iyi siz bilmelisiniz. Bugün burada hocamızın yaptığı gibi, pozitif ayrımcılığı kadınlar için bir avantaja çevirebilirdik. Kızlarımızdan soru alabilirdik, ancak ne yazık ki sessiz kalmayı tercih ettiler.

Burada, erkeklere de bir çağrıda bulunmak istiyorum.

Biz, kadınlar olarak duygusal zekâsı çok gelişmiş insanlarız. Ekip ortamında, kadın-erkek ayrımı yapılmadan, bizleri "iş insanı" olarak görmeye devam etmelisiniz. Özellikle aile işletmelerinde, kadınlar iletişimi canlı tutarak sürecin çok daha verimli ve işler hale gelmesini sağlıyor.

- Kırmadan, dökmeden, yapıcı bir şekilde iş süreçlerini yönetiyoruz.
- Daha bütüncül ve çözüm odaklı bir yaklaşım benimsiyoruz.

Bugün burada "damatlar ekonomisi" üzerine konuştuk, ancak bu ekonomiye kuzenler de dahil. Kadınlar ve erkekler olarak birbirimizi anlamadığımız sürece ister iş hayatı ister sosyal hayat olsun, verimli bir iş birliği içinde olmamız mümkün değil.

Şunu unutmamak gerekiyor:

Bir işletme batma noktasına geldiğinde, alacaklılar gelip "Sen kadınsın, ödemeyi yapmana gerek yok" ya da "Sen erkeksin, sen ödemek zorundasın" demiyor.

İş dünyasında hepimiz aynı sorumluluğu taşıyoruz. Bu yüzden olaya kadın-erkek ayrımı yapmadan, işin gereklilikleri üzerinden bakmalıyız. Ben, aile işletmesinde kardeşimle birlikte çalışıyorum ve çoğu zaman bu durumun büyük avantajlarını görüyorum.

- İş yerinde profesyonelliği koruyoruz.
- Ev ortamında ise işten uzaklaşıp aile olabilmenin dengesini kuruyoruz.

Bugün burada çok değerli bir paylaşımda bulunduk, hepinize teşekkür ediyorum.

Pınar Bayramgürler:

Öncelikle, bizi bir araya getiren ve bu değerli tartışmayı yapmamıza olanak sağlayan üniversitemize ve organizasyon ekibine teşekkür ediyorum. Ayrıca, burada bulunan herkese, paylaşımları ve katkıları için de içtenlikle teşekkür ederim.

Benim önerim şu: Kadın ya da erkek olmanın iş hayatında bir farkı olmamalıdır. Hayattaki her şey bir dengeden ibarettir ve iş dünyasında da bu dengeyi korumak esastır.

- Erkekler kendi güçlü yönlerinden faydalanırken, kadınlar da kendi avantajlarını kullanmalı.
- Bu sinerji doğru kurulduğunda, yalnızca bireysel değil, kurumsal olarak da daha büyük kazançlar elde edilir.

Ayrıştırmak yerine, birleştirmeyi seçmeliyiz. Farklılıklarımızı bir avantaj olarak kullanmalı ve birlikte daha güçlü olmalıyız.

Tekrar teşekkür ederim, benim için çok keyifli ve verimli bir panel oldu.

Ümit Özüren:

Panelimizi kapatırken, öncelikle bu etkinliği gerçekleştirme fırsatı sunan üniversitemize ve organizasyon ekibine teşekkür etmek istiyorum.

Başta Sayın Mahmut Paksoy Hocamız olmak üzere, değerli panelistlerimize katkıları ve kıymetli paylaşımları için içtenlikle teşekkür ediyorum. Ayrıca, bugün burada bizleri dinleyen

siz değerli katılımcılarımıza da vakit ayırdığınız ve bu ortamı daha da anlamlı kıldığınız için minnettarım. Hepinize teşekkür ederim, sağ olun.

Sunucu – Kapanış ve Takdim Konuşması

Değerli konuklarımız, kıymetli konuşmacılar ve sevgili misafirler, 10. Aile İşletmeleri Kongresi kapsamında gerçekleştirdiğimiz “**Aile İşletmelerinde Kadın Yönetici Olmak**” başlıklı ikinci oturumumuzu tamamlamış bulunuyoruz.

Öncelikle, oturum moderatörümüz Sayın Ümit Özüren’e, paneli yönlendirdiği ve değerli katkıları için içtenlikle teşekkür ederiz.

Ayrıca, deneyimlerini bizlerle paylaşarak panelimize değer katan kıymetli konuşmacılarımıza teşekkürlerimizi sunarız:

- Sn. Aynur Ayhan – Ayhan Metal Pres Döküm San. Tic. A.Ş. Genel Müdürü
- Sn. Ayşegül Kaya – TYH Tekstil A.Ş. Sürdürülebilirlik Müdürü
- Sn. Müge Eker Öz – Teknotürk İletişim AŞ. Yönetim Kurulu Üyesi & USİKAD Başkanı
- Sn. Pınar Bayramgürler – Aile Hastaneleri CEO’su

Şimdi, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Sayın Prof. Dr. Emine Müge Çetiner**, bugünün anısına değerli panelistlerimize ve moderatörümüze “**Anı Tabağı**” takdim edecektir.

(Prof. Dr. Emine Müge Çetiner sahneye davet edilir, ödüller takdim edilir, alkışlar.)

Bu keyifli ve verimli oturumun ardından, kısa bir kahve molasına geçiyoruz.

Lütfen bir sonraki oturum için belirtilen saatte salonda yerinizi almayı unutmayın.

Teşekkür ederiz.

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik
Uygulama ve Araştırma Merkezi

III. OTURUM: GELECEĞE YÖN VERMEK – AİLE İŞLETMELERİNDE YAPAY ZEKA ENTEGRASYONU

Moderatör:

- **Prof. Dr. Deniz Tunçalp** (İTÜ İşletme Mühendisliği)

Konuşmacılar:

- **Prof. Dr. Burak Berk Üstündağ** (İTÜ Yapay Zeka ve Veri Bilimi Bölüm Başkanı)
- **Sn. Barış Karakullukçu** (İş Bankası Yapay Zeka Fabrikası Başkanı)

Saat: 14:00 - 15:00

Dijital dönüşümün hızla ilerlediği günümüzde, aile işletmelerinin rekabet gücünü koruyabilmesi için teknolojiye uyum sağlaması büyük önem taşımaktadır. Yapay zeka ve veri bilimi, iş süreçlerinin verimli yönetilmesini, müşteri deneyiminin geliştirilmesini ve stratejik karar alma süreçlerinin optimize edilmesini sağlayan kritik unsurlar haline gelmiştir.

Bu oturumda, aile işletmelerinin yapay zeka entegrasyonu konusundaki fırsatları ve karşılaşılabilecekleri zorluklar ele alınacaktır. Moderatör **Prof. Dr. Deniz Tunçalp**, teknolojinin iş dünyasında nasıl bir dönüşüm yarattığını tartışırken, **Prof. Dr. Burak Berk Üstündağ** yapay zekanın karar mekanizmalarına etkisi, büyük veri analitiği ve makine öğrenimi uygulamaları üzerine değerlendirmelerde bulunacaktır. **Sn. Barış Karakullukçu** ise finans ve bankacılık sektörü özelinde yapay zekanın kullanım alanlarını, iş süreçlerine entegrasyonunu ve gelecekte bu teknolojinin iş dünyasına etkilerini aktaracaktır.

Panel boyunca, yapay zekanın aile işletmelerinde nasıl bir dönüşüm yarattığı, küçük ve orta ölçekli işletmelerin bu teknolojilere nasıl uyum sağlayabileceği ve veri odaklı karar almanın işletmelere sağlayacağı avantajlar gibi konular detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik
Uygulama ve Araştırma Merkezi

III. Oturum: Geleceğe Yön Vermek – Aile İşletmelerinde Yapay Zeka Entegrasyonu

Deniz Tunçalp (Moderatör):

Değerli konuklar, kıymetli konuşmacılar ve sevgili misafirler,

Öncelikle, bu önemli organizasyona bizleri davet eden başta Prof. Dr. Mahmut Paksoy hocamız olmak üzere, tüm organizasyon ekibine teşekkürlerimi sunarım. Burada olmak, böylesine değerli bir toplulukla yapay zekâ ve aile işletmeleri üzerine konuşmak büyük bir şeref.

Kısaca kendimden bahsetmek gerekirse, ben Deniz Tunçalp, İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği Bölümü'nde profesör olarak görev yapıyorum. 13-14 yıldır İTÜ'de akademik çalışmalarımı sürdürüyorum. Bugün, bu panelde çok değerli iki konuşmacımızla birlikte yapay zekânın aile işletmeleri üzerindeki etkilerini ele alacağız.

Bu konu, uzun süredir üzerinde düşündüğümüz ve araştırmalar yaptığımız bir alan. Geçtiğimiz yıl, bu paneli yapma fikri gündeme geldiğinde, hocamızın yönlendirmesiyle bir araştırma başlattık. Aile işletmeleriyle yapılan mülakatlar, saha çalışmaları ve akademik değerlendirmeler sonucunda, bu panelin başlığını taşıyan bir makalemiz *Journal of Family Business Management* dergisinde yayımlanmak üzere kabul edildi. Yani hem akademik hem de pratik açıdan oldukça verimli bir sürecin sonunda bugün buradayız.

Panelimizin formatından da kısaca bahsetmek isterim. Süremizin elverdiği ölçüde iki ya da üç tur halinde konuyu ele almayı planlıyoruz. Son 10-15 dakikayı ise soru-cevap bölümüne ayırarak sizlerin de katkılarıyla daha interaktif bir oturum gerçekleştirmeyi hedefliyoruz.

Bugün aramızda alanında uzman iki değerli konuşmacımız var:

- **Prof. Dr. Burak Berk Üstündağ**, İstanbul Teknik Üniversitesi Yapay Zekâ ve Veri Bilimi Bölüm Başkanı. Kendisi hem akademik hem de uygulamalı çalışmalar yürüten bir isim. Yapay zekâ eğitimi, araştırmaları ve sektörel iş birlikleri konularında çok değerli katkılar sunacak.
- **Barış Karakullukçu**, İş Bankası Yapay Zekâ Fabrikası Başkanı. Yapay zekâ ve büyük veri alanında bankacılık sektörü başta olmak üzere birçok farklı sektörde aktif çalışmalara imza atan, ekosistemdeki girişimleri destekleyen ve bu alandaki yatırımları yöneten önemli bir isim.

Özellikle Türkiye'deki yapay zekâ girişimlerine baktığımızda, İş Bankası gibi kurumların bu alandaki ekosisteme yaptığı katkılar oldukça büyük. Yapay Zekâ Fabrikası, sektördeki pek çok girişime dokunuyor, hatta bazılarına doğrudan yatırım yapıyor.

Tabii yapay zekâ dünyası hızla değişiyor. Örneğin, dün Google yeni bir yapay zekâ modelini tanıttı. Gerçek zamanlı mantıksal çıkarımlar yapabilen, gelişmiş diyaloglar kurabilen bir sistem sundular. Bu tür gelişmeleri *Gemini* gibi platformlardan zaten deneyimliyoruz. Artık bir görseli gösterdiğinizde ne olduğunu söylüyor, bir ses dinlediğinizde hangi enstrümana ait olduğunu belirleyebiliyor. Yani yapay zekânın insanla etkileşim seviyesi gittikçe daha doğal bir hale geliyor.

Peki Türkiye bu hızlı gelişim sürecinde nerede duruyor? Ülkemizde bu alanda hangi girişimler var? İş dünyası yapay zekâyâ ne kadar uyum sağlayabiliyor? İş Bankası'nın bu konudaki çalışmaları neler?

İlk turda, konuşmacılarımızdan kendilerini tanıtarak, Türkiye'de yapay zekâ alanında yapılan çalışmalardan ve kendi deneyimlerinden bahsetmelerini rica edeceğim. Konuya Barış Hanım'la başlayalım. İş Bankası olarak yapay zekâ ekosistemindeki çalışmalarınızı nasıl şekillendiriyorsunuz? Türkiye'de bu alandaki gelişmeler hakkında genel değerlendirmeniz nedir?

Barış Karakullukçu:

Teşekkür ederim Deniz Hocam. Burada olmaktan büyük mutluluk duyuyorum. Öncelikle herkesi sevgi ve saygıyla selamlıyorum. İstanbul Teknik Üniversitesi gibi köklü bir kurumda, pozitif enerjili akademisyenler ve öğrencilerle bir arada olmak benim için büyük bir keyif.

Ben, 28 yıllık bir iş deneyimine sahip, kurumsal dünyada uzun yıllardır yöneticilik yapan biri olarak şu anda İş Bankası bünyesindeki Yapay Zekâ Fabrikasının ve Kurumsal Girişim Sermayesi (Corporate VC) mekanizmasının başındayım. Bu mekanizmanın temel amacı, doğru girişimlere yatırım yaparak hem İş Bankası grubuna hem de genel anlamda inovasyon ekosistemine değer katmak.

Eskiden inovasyon süreçleri daha çok büyük teknoloji şirketlerinin tekelindeydi. Ancak son yıllarda girişimcilik ekosistemi büyük bir ivme kazandı ve artık yenilikçi çözümler büyük şirketlerden ziyade genç girişimciler tarafından geliştiriliyor. Biz de bu değişime ayak uydurarak, girişimcilik ekosistemiyle daha yakın çalışıyor ve birlikte üretmeye dayalı bir model

benimsiyoruz. Sadece destekleyici bir yapı olmakla kalmıyor, aynı zamanda bu girişimlere finansal yatırımcı olarak da katılım sağlıyoruz.

Bu doğrultuda, İş Bankası'nın girişimcilik ve inovasyon ekosistemine katkısını daha etkili yönetebilmek adına, TİBAŞ Holding adıyla yeni bir yapı kurduğumuzu duyurduk. İş Bankası'nın 150'den fazla iştiraki bulunuyor ve bu yeni holding yapısı hem bankanın hem de iştiraklerinin girişimcilik ekosistemi ile olan ilişkisini daha stratejik ve verimli hale getirmek için oluşturuluyor.

Bu kapsamda gerçekleştirdiğimiz en önemli projelerden biri de Yapay Zekâ Fabrikası programı oldu. Mart 2023'te başlattığımız bu program, bir yılı geride bırakırken 28'den fazla girişimi bünyesine kattı. Bu programı tasarlarken, geleneksel hızlandırma programlarından farklı bir model benimsedik.

Genellikle yatırım bankacılığı ve fon yönetiminde, girişimler yatırımcıların ayağına gelir ve yatırımcılar bu girişimleri değerlendirerek kısa liste oluşturur. Daha sonra yatırım komiteleri bu girişimleri değerlendirir ve finansal olarak en uygun görülen projelere yatırım yapılır. Ancak biz, bu süreci biraz daha stratejik bir seçim mekanizması ile ele aldık. Burada, sadece finansal getirisi olan projelere değil, aynı zamanda İş Bankası'nın gelecekteki inovasyon stratejilerine en iyi uyum sağlayabilecek girişimlere de odaklandık.

Deniz Tunçalp:

Barış Hanım'ın aktardığı süreç, yapay zekâ ekosisteminin sağlıklı büyümesi açısından oldukça önemli. Özellikle yatırım mekanizmalarının bilimsel ölçütlerle desteklenmesi, girişimlerin uzun vadede başarılı ve sürdürülebilir olmasını sağlıyor. Türkiye'de teknoloji girişimciliği ekosisteminin gelişmesi için, finansal kararların yanı sıra teknik ve akademik değerlendirmelerin de sürecin merkezinde olması gerekiyor.

İTÜ olarak biz de akademik bilgi ile sanayi uygulamalarını buluşturmayı önceliklendiriyoruz. Yapay zekâ gibi hızla gelişen bir alanda, bilim insanları, girişimciler ve teknoloji şirketlerinin bir araya gelmesi, doğru yatırım kararları alınmasını ve ülkemizin rekabet gücünü artırmasını sağlıyor. Barış Hanım'ın anlattığı gibi, burada yalnızca finansal bir yatırım değil, aynı zamanda ekosistemi besleyen bir modelden bahsediyoruz. Peki, bu süreçte özellikle yapay zekâ girişimciliği alanında hangi değerlendirme mekanizmalarının kullanıldığını dinlemek üzere, Berk hocama sözü vermek istiyorum.

Burak Berk Üstündağ:

Teşekkürler Deniz Hocam. Öncelikle burada olmaktan büyük mutluluk duyuyorum. Yapay zekâ son yıllarda iş dünyasında büyük dönüşümlere yol açarken, aile işletmelerinin bu dönüşüme nasıl uyum sağlayabileceği konusu oldukça önemli.

Şimdi, yapay zekâyı genel olarak ele aldığımızda, çoğunlukla büyük teknoloji firmalarının liderliğinde ilerleyen bir alan gibi görünse de işin özü çok daha geniş. Bugün artık yapay zekâ yalnızca teknoloji devlerinin veya büyük ölçekli işletmelerin değil, her ölçekte işletmenin rekabet gücünü artırayabileceği bir araç haline geldi. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin—özellikle de aile şirketlerinin—bu dönüşüm sürecine nasıl entegre olabileceği, aslında üzerinde durulması gereken temel konulardan biri.

Şunu özellikle vurgulamak gerekiyor: Yapay zekâ bir yazılım veya araç olmanın ötesinde, iş yapış biçimlerini tamamen değiştiren bir konsept. Burada önemli olan, işletmelerin sadece teknolojiyi satın alıp kullanmaları değil, bu teknolojiyi kendi iş süreçlerine nasıl uyarlayabileceklerini ve en yüksek verimi nasıl sağlayabileceklerini bilmeleri.

Benim çalışma alanım yapay zekâ ve veri bilimi üzerine. Özellikle veri yönetimi, karar destek sistemleri ve siber güvenlik gibi konular, yapay zekânın iş dünyasında nasıl uygulanabileceğine dair somut örnekler içeriyor. Son yıllarda üzerinde çalıştığımız projelerden biri, akıllı nesnelerin interneti (IoT) ve iş süreç yönetimi üzerinedir. Bu tür teknolojiler, üretim yapan aile şirketlerinin operasyonlarını optimize etmesine, verimliliği artırmasına ve insan gücünden kaynaklanan hataları minimize etmesine yardımcı oluyor.

Ancak burada göz ardı edilmemesi gereken kritik bir nokta var: Aile işletmeleri, büyük kurumsal şirketlerden farklı dinamiklere sahip. Kurumsallaşma seviyeleri, karar alma süreçleri, risk yönetimi anlayışları büyük ölçekli şirketlerden farklılık gösteriyor. O yüzden bir yapay zekâ stratejisi oluştururken, "Bu teknolojiyi nasıl en iyi şekilde kullanabiliriz?" sorusuna yalnızca teknik bir bakış açısıyla değil, iş modeli ve kültürel adaptasyon açısından da yanıt aramak gerekiyor.

Örneğin, bir aile şirketinin ürün tedarik zincirini optimize etmek için yapay zekâ kullanması, stok yönetimi ve lojistik süreçlerinde büyük fark yaratabilir. Fakat burada en büyük bariyer, insan faktörü. Teknolojiye yatırım yapmak kolay olabilir, ancak onu şirket kültürüne ve iş yapış şekline entegre etmek, daha uzun vadeli bir dönüşüm gerektiriyor.

Peki, Türkiye bu noktada nerede? Küresel ölçekte baktığımızda, büyük teknoloji firmalarının geliştirdiği yapay zekâ çözümlerine bağımlı bir yapıdayız. Ancak yerli girişimlerin ve üniversitelerin yaptığı çalışmalar, bu bağımlılığı kırabilecek potansiyele sahip. Örneğin, İTÜ'deki projelerimizde, yapay zekâyı yalnızca akademik bir konsept olarak değil, gerçek dünya problemlerini çözebilen bir araç olarak konumlandırıyoruz. Üniversite-sanayi iş birliği sayesinde, küçük ve orta ölçekli işletmelerin de yapay zekâ çözümlerine erişimini kolaylaştıracak projeler yürütüyoruz.

Son olarak, yapay zekâyâ yatırım yapmayı düşünen aile işletmeleri için şunu söylemek isterim:

1. Yapay zekâ bir lüks değil, gereklilik.
2. Sadece teknoloji satın almak yetmez, onu süreçlerinize entegre etmelisiniz.
3. Veri, yapay zekânın en büyük yakıtıdır. Şirketinizde veri yönetimi konusunda güçlü bir altyapı oluşturmalsınız.
4. Teknoloji tek başına başarılı olmaz; insan kaynağınızın da bu dönüşüme hazır olması gerekir.

Bu noktada, iş dünyasında yapay zekânın uygulamalarına en fazla dokunan isimlerden biri olan Barış Hanım'ın görüşleri çok değerli olacaktır.

Barış Karakullukçu:

Öncelikle, bir endüstri mühendisi olarak bilime inanan ve 20 yıldan fazla süredir teknolojiyi uygulayan biri olarak, yatırım süreçlerinde ehliyeti olmayan kişilerin teknoloji girişimlerini değerlendirmesini doğru bulmuyorum. Bu yüzden yatırım kararlarımızı doğru kişilerin, doğru teknolojileri değerlendirdiği mekanizmalar üzerine inşa ettik.

Biz, İş Bankası olarak yürüttüğümüz girişim sermayesi faaliyetlerinde, kolektif bir değerlendirme süreci işletiyoruz. Her çeyrekte düzenlediğimiz toplantılarda, 25'ten fazla değerlendirme jürisi bulunuyor. Bu jüride:

- Türkiye'nin önde gelen üniversitelerinden yapay zekâ profesörleri yer alıyor.
- İTÜ, Koç, Sabancı gibi üniversitelerden akademisyenler sürece katkı sağlıyor.
- Google, Amazon AWS, Microsoft, IBM gibi teknoloji devlerinin Türkiye'deki yapay zekâ uzmanları ve yöneticileri de süreçlere dahil oluyor.

- İş dünyasında teknoloji uygulamaları konusunda somut deneyime sahip kişiler girişimlerin ticarileşme potansiyelini değerlendiriyor.

Bu ortalama 9 kişilik jüri, girişimleri şu kriterlere göre değerlendiriyor:

1. Teknolojik yetkinlik: Girişimin sunduğu teknolojinin gerçekten inovatif ve uygulanabilir olup olmadığına bakıyoruz.
2. Ekip yeterliliği: Doğru teknik ve iş gücüne sahip olup olmadıklarını analiz ediyoruz.
3. Problem tanımı: Girişimin gerçekten çözülmesi gereken bir problemi ele alıp almadığını inceliyoruz.
4. Çözüm kapasitesi: Sunulan çözümün sürdürülebilir ve ölçeklenebilir olup olmadığına karar veriyoruz.

Bu değerlendirme sürecinde, yalnızca finansal getirisi olan girişimlere yatırım yapmıyoruz. Aynı zamanda, stratejik olarak ekosistemimize en fazla katkıyı sağlayabilecek girişimlere de odaklanıyoruz.

Eğer bir girişim jüriden yüksek puan alırsa, yatırım komitesi tarafından son bir değerlendirmeye tabi tutuluyor. Ancak, bazı girişimler tam olarak yeterli seviyeye gelmemiş olabiliyor. Bu durumda, eksikliklerini tamamlamaları için belirli şartlar öne sürüyor ve bu koşulları yerine getirdiklerinde tekrar değerlendirmeye alıyoruz.

Genel olarak ekosistemimize dahil ettiğimiz girişimlerin üçte ikisinden fazlasına yatırım yapıyoruz. Yani, yalnızca finansal getirisi ya da pazarlama kabiliyeti yüksek girişimlere değil, gerçekten bilimsel ve teknik kriterlere uygun olan projelere destek sağlıyoruz.

Bizim için yatırım yaptığımız girişimler, yalnızca finansal bir yatırım aracı değil, ekibimizin bir uzantısı gibi çalışıyor. Onları yalnızca fonlamakla kalmıyor, iş süreçlerine entegre ediyor, onlarla büyümek için aktif olarak destek sağlıyoruz. Doğru PoC (Proof of Concept) süreçlerini yürütmelerine yardımcı oluyor, doğru satış ve iş birlikleri fırsatları yaratabilmeleri için rehberlik ediyoruz. Bu noktada, yapay zekâ ekosisteminin akademik ve kurumsal dünyayla entegrasyonunu nasıl daha ileriye taşıyabileceğimiz konusu kritik.

Deniz Tunçalp:

Barış Hanım'ın vurguladığı noktalar gerçekten çok değerli. Özellikle yapay zekâ girişimciliğinde bilimsel ve teknik yetkinliklerin yatırım kararlarında belirleyici olması

gerektiği gerçeği, Türkiye’de ekosistemin sürdürülebilir bir şekilde büyüyebilmesi için kritik bir unsur.

Geleneksel yatırım mekanizmalarına baktığımızda, çoğu zaman pazarlama kabiliyeti yüksek girişimlerin öne çıktığını, ancak teknik derinliğe sahip projelerin hak ettiği ilgiyi görmediğini biliyoruz. İş Bankası’nın Yapay Zekâ Fabrikası gibi yapılanmalar, bu dengesizliği ortadan kaldırmak ve gerçekten değer yaratabilecek projelere yatırım yapılmasını sağlamak açısından büyük önem taşıyor.

Burada benim özellikle dikkat çekmek istediğim bir konu var: Yapay zekâ, salt bir teknoloji meselesi değil, aynı zamanda bir yönetim ve adaptasyon meselesi. İş süreçlerine entegre edilmediğinde, en güçlü yapay zekâ sistemleri bile etkisiz kalabiliyor. Örneğin, aile işletmelerini ele aldığımızda, yalnızca yapay zekâ tabanlı bir ERP veya veri analitiği sistemine sahip olmanın yeterli olmadığını görüyoruz. Asıl mesele, bu teknolojiyi iş kararlarını daha iyi hale getirmek için nasıl kullanacağımızı belirlemek.

Burada bir adım geri çekilip daha büyük resmi görmek gerekiyor: Türkiye’deki yapay zekâ girişimleri, sanayi ve akademi ile ne kadar bütünleşmiş çalışıyor? Üniversitelerde yürütölen akademik araştırmalar, sanayinin gerçek ihtiyaçlarına ne ölçüde çözüm sunuyor? Ve en önemlisi, bu iki dünya arasındaki bağlantıyı nasıl daha güçlü hale getirebiliriz?

Bu noktada, Burak Berk Hocamızın görüşleri çok kıymetli olacak. Kendisi hem akademik alanda hem de sanayi ile ortak projelerde çalışan bir bilim insanı olarak Türkiye’de yapay zekâ araştırmalarının sanayiye entegrasyonu konusunda eşsiz bir perspektife sahip.

Hocam, sizce Türkiye’deki yapay zekâ araştırmalarının sanayi ile entegrasyonunda hangi eksiklikler var? Akademik bilgi ve sanayi uygulamalarını nasıl daha yakın hale getirebiliriz? Ayrıca, sizin yürüttüğünüz projeler çerçevesinde, aile işletmeleri gibi geleneksel yapılar yapay zekâdan nasıl faydalanabilir?

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik
Uygulama ve Araştırma Merkezi

Burak Berk Üstündağ:

Teşekkür ederim Deniz Hocam. Öncelikle Barış Hanım'ın da bahsettiği gibi, yapay zekâ ekosisteminin sürdürülebilir bir şekilde büyümesi için bilimsel ve teknik yetkinliklere dayalı bir yatırım sürecinin oluşturulması büyük önem taşıyor. Ancak, burada bir adım daha ileri gitmek gerekiyor: Türkiye'de yapay zekâ araştırmalarının sanayi ile entegrasyonunda hâlâ aşılması gereken ciddi yapısal engeller var.

Şimdi, akademik taraftan baktığımızda şunu görüyoruz: Türkiye'de yapay zekâ konusunda ciddi bir bilgi birikimi var. İTÜ gibi köklü üniversitelerde ve diğer önde gelen akademik kurumlarda, doğal dil işleme, görüntü işleme, makine öğrenmesi ve derin öğrenme gibi alanlarda dünya standartlarında araştırmalar yürütülüyor. Ancak, bu bilgi birikiminin sanayiye ne ölçüde aktarıldığı noktasında bazı eksiklikler söz konusu.

Sanayi ile akademinin yapısal farkları nedeniyle, Türkiye'de üniversitelerde geliştirilen yapay zekâ projelerinin gerçek dünya problemlerine uygulanma süreci yavaş ilerliyor. Burada birkaç temel mesele var:

1. Sanayinin Ar-Ge talepleri ile akademik araştırmalar her zaman örtüşmüyor. Üniversitelerde yapılan çalışmalar çoğunlukla uzun vadeli bilimsel katkılar sunmayı hedefliyor. Ancak sanayi, kısa vadeli, doğrudan iş süreçlerine entegre edilebilecek çözümler arıyor. Bu iki bakış açısının buluşabilmesi için daha fazla ortak projeye ve uzun vadeli iş birliklerine ihtiyaç var.
2. Yapay zekâ konusunda çalışan akademisyenlerin büyük çoğunluğu sanayi deneyimine sahip değil. Bu da geliştirdikleri modellerin gerçek iş süreçleriyle entegre olmasını zorlaştırıyor. Yani, akademide geliştirilen birçok yapay zekâ modeli, teorik olarak çok güçlü olabilir, ancak pratikte sanayiye uyarlanırken altyapı eksiklikleri, veri yönetimi problemleri veya ölçeklenebilirlik gibi sorunlarla karşılaşılabilir.
3. Şirketlerin büyük kısmı, yapay zekâyı entegre etmek için gereken veri altyapısına sahip değil.

Yapay zekâ, veriye bağımlı bir sistem. Eğer bir işletmede veri düzgün bir şekilde toplanmıyor, işlenmiyor veya analiz edilmiyorsa, en gelişmiş yapay zekâ algoritmaları bile etkisiz kalacaktır. Türkiye'de birçok şirket hâlâ veri yönetimi konusunda yeterli olgunluğa ulaşmış değil.

Peki, bu entegrasyonu nasıl güçlendirebiliriz?

1. Üniversite-Sanayi İş Birlikleri Güçlendirilmelidir.
 - Akademik araştırmaların sanayinin ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verebilmesi için, Ar-Ge merkezleriyle ortak projeler yürütülmeli.
 - Sanayi destekli doktora programları ve tez projeleri teşvik edilmeli.
 - Teknoloji Transfer Ofisleri daha aktif hale getirilmeli ve üniversitelerde geliştirilen projelerin sanayiye adaptasyonu hızlandırılmalı.
2. Sanayide Yapay Zekâ Farkındalığı Artırılmalıdır.
 - Türkiye'deki şirketlerin büyük bir kısmı yapay zekâyı hâlâ teknik bir mesele olarak görüyor. Oysa yapay zekâ, bir iş stratejisi meselesidir. İşletme sahiplerinin ve yöneticilerinin yapay zekâyı sadece bir yazılım çözümü olarak değil, iş süreçlerini dönüştüren bir stratejik araç olarak görmesi gerekiyor.
3. Veri Yönetimi ve Altyapı Çalışmalarına Öncelik Verilmelidir.
 - Şirketlerin büyük veri yönetimi konusundaki yetkinlikleri artırılmalı.
 - Veri güvenliğı ve mahremiyeti konusunda daha iyi standartlar oluşturulmalı.
 - Türkiye'de veri merkezlerinin ve yapay zekâ ekosisteminin altyapısı güçlendirilerek, yerli çözümlere daha fazla destek verilmelidir.

Bu noktada, özellikle aile işletmeleri için konuşmak gerekirse, geleneksel yönetim anlayışı ile veri odaklı karar alma süreçleri arasındaki dönüşüm sancıları çok belirgin. Aile işletmelerinde yapay zekâyâ geçiş sürecini hızlandırmak için kültürel adaptasyonun ve organizasyonel dönüşümün de işin içine dahil edilmesi gerekiyor.

Son olarak, Türkiye'nin yapay zekâ alanında dünyayla rekabet edebilmesi için sadece büyük teknoloji firmalarına değil, start-up ekosistemine ve KOBİ'lere yönelik yapay zekâ desteklerine de daha fazla odaklanması gerekiyor.

Deniz Tunçalp:

Burak Hocamızın vurguladığı noktalar, Türkiye'de yapay zekâ ekosisteminin gelişimi açısından oldukça önemli. Sanayi ve akademinin daha güçlü iş birlikleri kurması, veri yönetimi konusundaki altyapı eksikliklerinin giderilmesi ve yapay zekânın stratejik bir iş aracı olarak benimsenmesi, önümüzdeki yıllarda hem büyük ölçekli şirketlerin hem de KOBİ'lerin rekabet gücünü artıracak ana unsurlar arasında yer alıyor.

Özellikle aile işletmelerinde teknolojiye adaptasyon yalnızca teknik bir mesele değil, aynı zamanda bir yönetim kültürü meselesidir. Geleneksel iş yapış biçimlerini, veri odaklı karar mekanizmalarıyla bütünleştirmek ve bu süreçte yapay zekâ çözümlerini doğru konumlandırmak, şirketlerin sürdürülebilir büyümesi için kritik hale geliyor.

Bu noktada, yatırımcıların yapay zekâ girişimlerine nasıl baktığı ve önümüzdeki 5 yıl içinde yatırım trendlerinin nasıl şekilleneceği sorusu da büyük önem taşıyor. Bu kapsamda, kurumsal girişim sermayesi ve teknoloji yatırımları konusunda doğrudan sahada olan Barış Hanım'ın görüşleri değerli olacaktır.

Barış Karakullukçu:

Bugün üzerinde durduğumuz en kritik meselelerden biri, Türkiye'nin yapay zekâ trenini kaçırma lüksünün olmadığı gerçeğiydi. Küresel ölçekte yaşanan dönüşüme hızlı uyum sağlayamazsak, yalnızca rekabet gücümüzü değil, ekonomik bağımsızlığımızı da riske atmış oluruz.

Bu noktada, doğru destek mekanizmalarının oluşturulması, yapay zekâ ekosisteminin güçlendirilmesi ve sanayi-akademi iş birliklerinin artırılması büyük önem taşıyor. İş Bankası olarak biz de teknoloji yatırımlarına öncülük etmeye, girişimcilik ekosisteminin desteklemeye ve yapay zekâ alanında Türkiye'nin küresel rekabet gücünü artıracak projelere yatırım yapmaya devam edeceğiz.

Son bir şey daha eklemek istiyorum: Neden yapay zeka fabrikası? Atatürk'ün çok değerli bir sözü var: "*Her fabrika bir kaledir.*" İş Bankası da Cumhuriyetimizin kuruluşundan itibaren bu kalelerin inşasına destek olmak, sanayiye ve girişimciliği bir ekonomik kaldıraç olarak güçlendirmek misyonuyla hareket eden bir kurum. Geçtiğimiz yıl, Cumhuriyetimizin 100. yılını kutlarken, biz de yapay zeka fabrikası için gerekli onaylarımızı aldık ve çalışmalarımıza başladık.

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik
Uygulama ve Araştırma Merkezi

Deniz Hocamızın da çok doğru bir şekilde sorguladığı gibi, acaba dünyadaki yapay zeka dönüşümüne ayak uydurabiliyor muyuz? Bu treni yakalıyor muyuz, yoksa kaçırıyor muyuz? Bu, hepimizin üzerine düşünmesi gereken kritik bir soru. Benim de en büyük endişelerimden biri, Türkiye'nin bu fırsatı kaçırma lüksünün olmaması.

Yapay zeka artık yalnızca bir teknolojik gelişme değil, aynı zamanda küresel rekabetin ve ekonomik dönüşümün temel dinamiklerinden biri haline geldi. Dolayısıyla, Türkiye olarak bu

dönüşüme uyum sağlayamazsak, sadece rekabet gücümüzü değil, ekonomik bağımsızlığımızı da riske atmış oluruz.

Bu yüzden, ekosistemimizi doğru bir şekilde desteklemek, inovasyonu hızlandırmak ve küresel arenada güçlü bir oyuncu olmak zorundayız. İş Bankası olarak, teknoloji rekabetine uyum sağlamak ve yıkıcı inovasyonlarla dönüşen bu dünyada Türkiye'nin en iyi şekilde konumlanmasını sağlamak için yapay zeka yatırımlarına öncülük etmeye devam edeceğiz.

Buradaki tüm konuşmalar, aslında Türkiye'nin teknoloji yolculuğunda attığı adımları, eksiklerini ve potansiyelini çok net bir şekilde ortaya koydu. Bugün burada, akademi, sanayi ve finans dünyasından uzmanlarla birlikte yapay zeka konusunu kapsamlı bir şekilde ele alma fırsatı bulduk.

Ben, bu değerli panele ev sahipliği yaptığı için üniversitemize, kıymetli moderasyonu bizi yönlendiren Deniz Hocam'a ve görüşleriyle katkı sağlayan Burak Berk Hocamız'a teşekkür ediyorum. Hepimiz için faydalı bir oturum olduğunu düşünüyorum ve umarım bu tür buluşmaların daha sık gerçekleşmesiyle birlikte, Türkiye'de yapay zeka alanında daha güçlü iş birlikleri kurabiliriz.

Teşekkür ediyorum.

Burak Berk Üstündağ:

Öncelikle, bu değerli panel için organizasyon ekibine ve tüm katılımcılara teşekkür ediyorum. Bugün burada, yapay zekânın akademi, sanayi ve finans dünyası arasındaki köprüleri nasıl güçlendirebileceğini tartışma fırsatı bulduk.

Şunu tekrar vurgulamak isterim: Yapay zekâ bir teknoloji trendi değil, iş yapış biçimlerinin kökten değiştiği bir dönüşüm sürecidir. Türkiye'nin bu dönüşümde güçlü bir oyuncu olabilmesi için, üniversiteler, sanayi kuruluşları ve yatırımcılar arasındaki iş birliklerinin çok daha stratejik ve sürdürülebilir hale getirilmesi gerekiyor.

Özellikle sanayi ve akademi arasındaki bilgi akışını hızlandırmak, yapay zekâ projelerini laboratuvar ortamından çıkarıp reel sektörün ihtiyaçlarına uygun hale getirmek büyük önem taşıyor. Burada en kritik meselelerden biri de veri yönetimi ve yapay zekânın doğru iş modelleriyle entegre edilmesi. Çünkü iyi bir algoritma tek başına başarılı olamaz; onu besleyen doğru veri altyapısı ve iş dünyasına entegrasyonu gereklidir.

Ayrıca, yapay zekâ girişimlerinin finansal destek mekanizmalarının teknik bilgiyle daha fazla örtüşmesi gerekiyor. Barış Hanım'ın bahsettiği gibi, Türkiye'de yapay zekâ girişimciliğini destekleyen yatırım modellerinin gelişmesi ve doğru projelerin ön plana çıkarılması, ülkemizin küresel rekabet gücünü artırmak için kritik bir adım olacak.

Bu noktada, Türkiye'nin yalnızca teknoloji tüketen değil, yapay zekâ üreten bir ülke olabilmesi için akademik bilgi birikiminin sanayi ile daha hızlı ve etkin bir şekilde buluşturulması gerekiyor. Biz akademi tarafında, sanayinin gerçek ihtiyaçlarına yönelik projeler geliştirmeye ve bu projeleri daha geniş bir ekosisteme yaymaya odaklanıyoruz. Ancak bu sürecin hızlanması için tüm paydaşların aynı hedef doğrultusunda hareket etmesi şart.

Bugün burada, akademi, iş dünyası ve yatırım ekosisteminin bir araya gelerek yapay zekâ odaklı dönüşümü nasıl daha etkin yönetebileceğini konuşmamız çok değerliydi. Umarım bu tür organizasyonlar daha sık gerçekleşir ve Türkiye'nin yapay zekâ ekosistemini güçlendirmek adına somut adımlar atabiliriz.

Tekrar teşekkür ederim.

Deniz Tunçalp:

Öncelikle, böylesine önemli bir konuyu ele aldığımız ve farklı perspektiflerden değerlendirme şansı bulduğumuz bu panel için tüm katılımcılara, panelistlerimize ve organizasyon ekibine teşekkür ediyorum.

Bugün, yapay zekânın yalnızca teknik bir gelişme olmadığını, iş dünyasından akademiye, girişimcilikten sanayiye kadar tüm alanlarda köklü bir dönüşüm yarattığını net bir şekilde ortaya koyduk. Türkiye'nin bu dönüşümde nasıl bir yol haritası izleyebileceğini, yatırımcıların, akademinin ve sanayinin yapay zekâyâ nasıl daha fazla entegre olabileceğini kapsamlı bir şekilde tartıştık.

Özellikle Barış Hanım'ın sanayi ve finans dünyasındaki yapay zekâ girişimlerine dair içgörülerini ve Burak Berk Hocamızın akademi ile sanayi arasındaki bilgi akışını hızlandırma konusundaki vurguları, geleceğe yönelik somut adımlar atmamız gerektiğini bizlere bir kez daha hatırlattı.

Şunu unutmamalıyız: Yapay zekâ yalnızca bir rekabet avantajı değil, aynı zamanda bir gereklilik haline geldi. Türkiye'nin bu alanda tüketici konumundan üretici konumuna geçmesi,

hem ulusal ekonomik sürdürülebilirlik açısından hem de küresel rekabet gücü açısından kritik bir hedef olmalıdır.

Bugün burada yapay zekânın yatırım süreçlerinden akademik çalışmalara, sanayi uygulamalarından veri yönetimine kadar geniş bir çerçevede nasıl ele alınması gerektiğini konuştuk. Ancak asıl önemli olan, bu tartışmaların somut eylemlere dönüşmesi ve iş birliklerinin artırılmasıdır.

Ben, burada ortaya konan fikirlerin ve paylaşılan deneyimlerin gelecekte daha güçlü iş birliklerine ve projelere zemin hazırlayacağını umuyorum. Yapay zekâ ekosistemini birlikte daha sağlam temellere oturtabilmek için sanayi, akademi ve yatırım dünyasının bir araya gelerek ortak akıl üretmeye devam etmesi büyük önem taşıyor.

Son olarak, bu panelin gerçekleşmesine katkı sağlayan tüm organizasyon ekibine, değerli panelistlerimize ve bizi dinleyen katılımcılara teşekkür ediyorum. Umarım bu tartışmalar geleceğe yön verecek yeni projelerin başlangıcı olur.

Hepinize tekrar teşekkürler.

Sunucu – Kapanış ve Takdim Konuşması

Değerli konuklarımız, kıymetli konuşmacılar ve sevgili misafirler, 10. Aile İşletmeleri Kongresi kapsamında gerçekleştirdiğimiz "Geleceğe Yön Vermek – Aile İşletmelerinde Yapay Zekâ Entegrasyonu" başlıklı üçüncü oturumumuzu tamamlamış bulunuyoruz.

Öncelikle, oturum moderatörümüz Sayın Prof. Dr. Deniz Tunçalp'e, paneli yönlendirdiği, kıymetli içgörülerıyla katkı sunduğu ve yapay zekânın aile işletmelerindeki dönüşümüne dair önemli noktaları bizlerle paylaştığı için içtenlikle teşekkür ederiz. Ayrıca, bilgi ve deneyimleriyle panelimize değer katan kıymetli konuşmacılarımıza da teşekkürlerimizi sunarız:

- Prof. Dr. Burak Berk Üstündağ – İTÜ Yapay Zekâ ve Veri Bilimi Bölüm Başkanı
- Sn. Barış Karakullukçu – İş Bankası Yapay Zekâ Fabrikası Başkanı

Bugün, yapay zekânın iş dünyasına entegrasyonu, akademi ve sanayi iş birlikleri, yapay zekâ girişimlerine yapılan yatırımlar ve Türkiye'nin bu dönüşümdeki yeri gibi kritik konular üzerine derinlemesine bir tartışma gerçekleştirdik. Konuşmacılarımız, geleceğin iş modellerini

şekillendirecek yapay zekâ uygulamaları ve bu süreçte atılması gereken stratejik adımları bizlerle paylaşarak önemli katkılarda bulundular.

Şimdi, AGMER Müdürü Sayın Prof. Dr. Mahmut Paksoy, bugünün anısına değerli panelistlerimize ve moderatörümüze "Anı Tabacı" takdim edecektir.

(Prof. Dr. Mahmut Paksoy sahneye davet edilir, ödüller takdim edilir, alkışlar.)

Bu değerli ve verimli oturumun ardından, kısa bir kahve molasına geçiyoruz. Lütfen bir sonraki oturum için belirtilen saatte salonda yerinizi almayı unutmayın.

Teşekkür ederiz.

10. AİLE İŞLETMELERİ KONGRESİ



Aile İşletmeleri ve Girişimcilik
Uygulama ve Araştırma Merkezi

IV. OTURUM: AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK (HUKUKİ VE MALİ BOYUTLAR)

Moderatör:

- Prof. Dr. Yakup Selvi (İstanbul Üniversitesi)

Konuşmacılar:

- Prof. Dr. Mert Erer (Marmara Üniversitesi)
- Doç. Dr. Esra Hamamcıoğlu (Kadir Has Üniversitesi)

Saat: 15:15 - 16:15

Aile işletmeleri, yalnızca bugünün değil, geleceğin de sürdürülebilir ekonomik yapılarından biri olmayı hedeflemelidir. Ancak bu sürdürülebilirliği sağlamak, yalnızca operasyonel ve teknolojik yeniliklerle değil, aynı zamanda hukuki ve mali disiplinlerin doğru uygulanmasıyla mümkündür. Kurumsallaşma, miras hukuku, mali yönetim, vergi planlaması ve finansal sürdürülebilirlik gibi konular, aile işletmelerinin uzun vadeli başarısını şekillendiren temel unsurlar arasında yer almaktadır.

Bu oturumda, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği için hukuki ve mali mekanizmaların nasıl etkin bir şekilde yönetilebileceği ele alınacaktır. Moderatör Prof. Dr. Yakup Selvi, işletmelerin uzun vadeli varlıklarını koruma süreçlerini ele alırken, Prof. Dr. Mert Erer finansal sürdürülebilirlik, sermaye yönetimi ve vergi planlaması konularına odaklanacaktır. Doç. Dr. Esra Hamamcıoğlu ise aile işletmelerinin hukuki altyapıları, kurumsallaşma süreçleri ve nesiller arası geçişte karşılaşılan hukuki engeller üzerine değerlendirmelerde bulunacaktır.

Oturum boyunca, şirketlerin aile anayasaları, miras hukuku, hukuki riskler ve mali istikrar süreçleri gibi kritik konular detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Katılımcılar, kendi işletmelerinde bu süreçleri nasıl daha etkili yönetebilecekleri konusunda bilgi sahibi olacak ve sürdürülebilir iş modelleri oluşturabilmek adına önemli içgörüler elde edeceklerdir.

IV. Oturum: Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik (Hukuki ve Mali Boyutlar)

Yakup Selvi:

Herkese merhaba, değerli konuklarımız ve kıymetli panelistlerimiz, 10. Aile İşletmeleri Kongresi kapsamında gerçekleştirdiğimiz bu oturumda sizlerle bir arada olmaktan büyük mutluluk duyuyorum.

Bugünkü panelimizde, aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin hukuki ve mali boyutlarını ele alacağız. Bildiğiniz gibi, işletmelerin uzun vadeli başarılarını sürdürebilmeleri için yalnızca operasyonel verimlilik değil, aynı zamanda hukuki altyapılarının sağlam olması ve mali yapılarının doğru yönetilmesi büyük önem taşıyor.

Öncelikle, değerli konuşmacılarımız bizlerle bilgi ve deneyimlerini paylaşacaklar. Ardından, oturumun sonunda sizlerden gelen sorulara da vakit ayırarak interaktif bir tartışma ortamı oluşturmayı hedefliyoruz.

Zamanı verimli kullanabilmek adına, şimdi sözü değerli panelistlerimize bırakıyorum. İlk olarak Doç. Dr. Esra Hamamcıoğlu ile başlayalım. Buyurun hocam.

Esra Hamamcıoğlu:

Teşekkür ediyorum, öncelikle hepinizi saygıyla selamlıyorum. Burada olmak benim için büyük bir mutluluk. Bu değerli kongrede yer alma fırsatı verdiğiniz için teşekkür ederim. Aslında bu etkinliği uzun yıllardır takip eden biri olarak burada bulunmak benim için ayrı bir anlam taşıyor. Sunumumda konuyu, aile şirketlerinin nesilden nesile geçişi ve bu anlamda şirketin devamının sağlanabilmesi kapsamında ele almaya çalışacağım.

Özellikle doçentlik tezimi yazarken "Aile Tipi Limited Şirketlerde Şirket Sözleşmesi" konusuna odaklandım ve bu süreçte aile şirketleriyle hem teorik hem de uygulamalı olarak uzun süre temas kurma şansım oldu. O dönemde bu kongrede sunulan bildirilerden fazlasıyla faydalandım, çalışmalarımı yürütürken buradaki bilgileri kaynak olarak kullandım. Bu nedenle, bugün burada konuşmacı olarak yer almak benim için çok kıymetli.

Kendimden kısaca bahsetmem gerekirse, Ticaret Hukuku Anabilim Dalında öğretim üyesi olarak çalışıyorum ve uzmanlık alanım ticaret hukuku, özellikle de şirketler hukuku. Yüksek lisans, doktora ve doçentlik sürecim boyunca hep şirketler hukuku üzerine çalıştım. Ancak

bunun yanında fikri mülkiyet hukuku da yan branşım olduğu için marka, patent ve fikri haklar alanında da uzun yıllardır çalışmalar yürütüyorum. 2012 yılından beri bu konularla yakından ilgileniyorum. Aynı zamanda üniversitemizde bilişim hukuku derslerini yürütüyorum.

Bir önceki oturumda tartışılan konular benim için de oldukça ilgi çekiciydi. Mert hocam ve Özge hocamla birlikte oturum arasında sohbet ederken, "Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik ve Yapay Zekâ Entegrasyonu" üzerine bir proje çıkar mı diye düşündük. Aslında bu kongre, akademik açıdan da oldukça ilham verici bir ortam sunuyor.

Bu noktada Mert hocamla bir diğer kesişme noktamızdan da bahsetmek isterim. Kadir Has Üniversitesi Medeni Hukuk Anabilim Dalında Doç. Dr. Özge hocamızla birlikte, aile şirketlerinin sürdürülebilirliği üzerine bir TÜBİTAK proje önerimiz var. Bugün burada tartışacağımız konular ve sizlerden gelecek sorular, belki de bu projemize yeni perspektifler kazandıracaktır.

Çünkü, birinci kuşak, ikinci kuşak derken üçüncü kuşak belki dayanabiliyor ama dördüncü kuşakta ciddi bir azalma yaşanıyor. Beşinci kuşağa ulaşan şirketlerin oranı ise yüzde birin altında. Düşünecek olursak, bunca emek, yatırımlar, hayaller ve yıllar içinde oluşturulan değerler, bazen küçücük bir anlaşmazlık ya da çatışma yüzünden yok olup gidiyor. Bu nedenle sürdürülebilirlik, aile şirketleri için sadece Türkiye'de değil, küresel ölçekte de en büyük sorunlardan biri.

Ben bir ticaret hukukçusu olarak daha çok aile şirketleri üzerine çalışıyorum. Zira ticari işletmeler hukuk alanına girse de aile şirketleri ekonomide büyük bir itici güç. Dünya genelinde de bu şirketler ekonominin bel kemiğini oluşturuyor. Özellikle Almanya'da son dönemde şu tartışmaların yapıldığını görüyoruz: "Acaba aile şirketlerine özel bir kanun veya yasal mevzuat geliştirilmeli mi?".

Bir hukukçu olarak bu beni gerçekten heyecanlandırıyor. Çünkü mevcut hukuk sistemimizde aile şirketleri, ticaret şirketleri içinde anonim şirket veya limited şirket yapısıyla ele alınıyor. O yüzden "Aile Tipi Anonim Şirket" veya "Aile Tipi Limited Şirket" gibi kavramlarla açıklamaya çalışıyoruz. Almanya'da yapılan çalışmalar da aynı noktaya odaklanıyor. Ancak onlar, sadece hukukçularla değil, farklı disiplinlerden gelen uzmanlarla ortak bir çerçeve oluşturuyorlar.

Çünkü aile şirketleri çok boyutlu bir konu. Ticaret hukuku tek başına yeterli olmuyor; medeni hukuk, aile hukuku, miras hukuku, vergi hukuku, finans, işletme, iktisat, sosyoloji ve psikoloji gibi alanlar da işin içinde. Bu yüzden disiplinler arası bir yaklaşıma ihtiyacımız var. Almanya'da yapılan çalışmalarda, önce mevcut hukuki ve finansal sorunlar tespit edilerek, aile şirketlerine özel farklı düzenlemeler getirilmeli mi sorusuna yanıt aranıyor. Acaba aile şirketleri için genel şirket hukukundan farklı prensipler getirmeli miyiz?

Bu, doçentlik tezimi yazarken beni en çok heyecanlandıran konulardan biriydi. Türkiye'de de böyle bir düzenlemeye ihtiyaç var mı? Ya da aile şirketlerini, limited şirketlerin özel bir tipi olarak düzenleyebilir miyiz? Bunlar gerçekten kritik sorular.

Özellikle kuşaklar arası sürdürülebilirliği sağlamak noktasında hala ciddi eksiklikler var. Bir önceki oturumda da tartışıldı, "Aile Şirketi mi, Aile İşletmesi mi?" sorusu bile hala tam anlamıyla netleşmiş değil. Çünkü her disiplin kendi perspektifinden bakıyor ve doğal olarak tanımlar farklılaşıyor. Peki, böyle bir tanımlamaya gerçekten ihtiyaç var mı?Bunu uzun zamandır düşünüyorum.

Belki şirket sözleşmeleri ya da şirket ana sözleşmeleri hazırlanırken, sürdürülebilirlik konusunda bazı maddelerin eklenmesi faydalı olabilir. Şirketin kuşaktan kuşağa aktarılmasını ve uzun vadeli bir yapı olmasını vurgulayan ifadeler, belki bu tartışmayı ortadan kaldıracaktır.

Almanya'da da bu konu üzerinde ciddi çalışmalar var. Ben de kendi danışmanlık süreçlerimde şirket sözleşmeleri hazırlanırken bu tür ifadeleri önermeye başladım. Elbette ticari açıdan nasıl bir etki yaratır, nasıl bir hukuki bağlayıcılığı olur bunu detaylı tartışmak gerekir. Ama en azından şirket sahipleri ve yöneticileri, "Biz bir aile şirketiyiz ve sürdürülebilirliği amaçlıyoruz. Şirketin nesiller boyu yaşamasını istiyoruz." gibi bir yaklaşımı sözleşmelerine dahil edebilirler.

Aile şirketlerinin yapılanmasını soğan kabuklarının halkalarına benzetiyorlar. Çünkü tek başına bir ana sözleşme ya da şirket sözleşmesiyle yönetilebilecek bir yapı değil. Bunun yanında pay sahipleri sözleşmeleri var, ortakların kendi aralarında yaptığı anlaşmalar var, benim çok kıymetli bulduğum aile anayasaları var, ayrıca miras sözleşmeleri ve aile hukuku boyutu da işin içine giriyor.

Dolayısıyla birbirinin içine geçen halkalar gibi bu unsurların hepsinin birbiriyle uyumlu olması gerekiyor. Çünkü bir belgede ifade edilen bir hükmün, diğer belgelerde çelişkiye yol açmaması

lazım. Örneğin, gizli kalması gereken hükümler elbette gizli kalmalı ama şirket sözleşmesine yazılması gereken hususlar da net bir şekilde belirtilmeli.

Bu yüzden aile şirketlerinde mutlaka hukukçularla birlikte çalışılarak hazırlanan metinlerin büyük önem taşıdığına inanıyorum. Ben de doçentlik tezime başlamadan önce ilk olarak aile şirketleriyle ilgili çalışmalara aile anayasaları üzerinden dahil oldum. O dönemde bu konuyu incelerken bir metne rastlamıştım. Tolstoy'un bir romanında geçen şu cümle:

"Bütün mutlu aileler birbirine benzer, ama her mutsuz ailenin kendine özgü bir hikayesi vardır."

Bu cümle, aile anayasalarının tek tip olmaması gerektiği fikrine temel oluşturuyordu. Her şirketin dinamikleri farklıdır, dolayısıyla tek tip bir aile anayasası, şirkete yarardan çok zarar verebilir.

Aile anayasalarının şirketin yapısına, kültürüne ve ihtiyaçlarına özel olarak hazırlanması ve üzerinde detaylı bir şekilde çalışılması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü her şirketin kendine özgü sorunları, dinamikleri ve çözüm yolları var. Evet, ortak noktalar olabilir ama her şirketin kendine has özellikleri de mutlaka göz önünde bulundurulmalı. Bu yüzden uygulamada, herkese uyan tek bir metin oluşturmanın mümkün olmadığını ve bu durumun aile anayasalarının beklenen faydayı sağlayamamasının en önemli sebeplerinden biri olduğunu düşünüyorum.

Elbette, aile anayasalarında veya şirket sözleşmelerinde belirli başlıklar ve temel çerçeveler oluşturulabilir. Ancak, tek tip metinlerin uzun vadede işletmelere zarar verebileceğini düşünüyorum. Bu noktada, sadece hukukçuların değil, sosyoloji, finans ve yönetim bilimlerinden gelen uzmanlarla birlikte çalışılması gerektiğine inanıyorum. Çünkü hepimizin bildiği gibi, aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini tehdit eden en büyük sorunlar arasında kurumsallaşamama, iç çatışmalar, yabancılaşıma ve nepotizm gibi temel meseleler yer alıyor.

Hukuk, bu sorunların her biri için çeşitli çözümler sunabiliyor. Ancak, bu çözümler farklı belgeler içinde yer alabilir: Bazen aile anayasalarında, bazen pay sahipleri sözleşmelerinde, bazen de şirket sözleşmelerinde. Önemli olan, sorunları doğru tespit etmek ve hukuki düzenlemeleri buna uygun şekilde oluşturmak.

Bu noktada bize en sık yöneltilen sorulardan biri de şu:

"Aile şirketi yapılanmasında hangi şirket türünü tercih edelim?"

Ne kadar yönlendirmeye çalışsak da genellikle anonim şirketler daha çok tercih ediliyor. Bunun birkaç sebebi var:

1. Prestij algısı: Uygulamada, anonim şirketlerin daha kurumsal ve prestijli olduğu düşünülüyor.
2. Limited şirketlerde ortakların kamu borçlarından dolayı sorumluluğu: Limited şirketlerde kamu borçlarından dolayı ortakların belirli durumlarda sorumluluğu gündeme gelebiliyor, bu da bazıları için çekinceler yaratıyor.
3. Vergisel avantajlar: Anonim şirketlerin bazı vergisel avantajları var, bu da tercih edilme sebeplerinden biri.

Ancak burada önemli bir ayrımı vurgulamak istiyorum: Aile şirketleri dediğimizde yalnızca ortak sayısı sınırlı, küçük ölçekli işletmeleri düşünmemeliyiz. Halka açık şirketlerin büyük bir kısmı da aslında aile şirkettir.

Ben limited şirketleri incelediğimde, aslında aile tipi bir limited şirket yapısının, sürdürülebilirlik açısından büyük avantajlar sunduğunu fark ettim. Çünkü şirket sözleşmesinde aile şirketine özgü hükümler eklemek için çok daha geniş bir hareket alanı sunuyor.

Anonim şirketlerde kanun koyucu oldukça sınırlayıcı; hazırlanan ana sözleşmelere belirli çerçevelerin dışına çıkılmayacak şekilde düzenlemeler getiriyor. Yani çelik bir korse giydiriyor diyebiliriz. Fakat limited şirketlerde hukuki esneklik çok daha fazla.

Örneğin, şirket sözleşmesi ile, şirket ortaklarına pay oranları ne olursa olsun genel kurul toplantılarında belirli konular için veto hakkı tanınabiliyor.

Bunun yanında, şirketten çıkış süreçleri limited şirketlerde çok daha esnek düzenlenebiliyor. Çünkü bazen şirket içindeki gerilimler, belirli ortakların çıkmasıyla çözülebilecek nitelikte olabiliyor. Ancak, bazı sözleşmeler ortakları şirkete zincirleme bağlıyor ve bu da büyük problemlere yol açabiliyor. Bu yüzden her şirketin ihtiyaçlarına özel olarak şirket sözleşmelerinin hazırlanması, sürdürülebilirlik açısından büyük bir avantaj sağlayacaktır.

Uygulamada karşılaştığımız bazı vakalarda, çok büyük şirketlerin dahi küçük detaylar yüzünden büyük krizler yaşadığını görüyoruz. Mesela, genel kurulda kar payı dağıtımı

konusunda bir taraf "evet" derken, diğerk taraf tamamen duygusal bir refleksle "hayır" diyebiliyor. İş, kişisel inatlaşmalara ve aile içi geçmiş meselelere dönüşebiliyor.

Bu tür duygusal süreçler, Türkiye'de aile işletmelerinin yönetim süreçlerine doğrudan yansiyabiliyor. Hatta, bir dönem yurt dışında çalışan bir akademisyen, Türkiye'deki aile işletmelerinde "elti krizleri" üzerine bir araştırma yapmıştı. Gerçekten ilginç ama bu tarz aile içi dinamikler, iş dünyasında da ciddi sonuçlar doğurabiliyor.

O yüzden şirket menfaatinin öncelenmesi, aile ilişkilerinin şirket yönetimine olumsuz etkilerinin minimize edilmesi gerekiyor. Burada da en önemli faktör güven. Şirketin sürdürülebilir olacağına, kuşaktan kuşağa aktarılabilceğine inanmak gerekiyor. Bu da büyük ölçüde kurucuların ve sonraki nesillerin vizyonuna bağlı. Aile işletmelerinin devamlılığını sağlamak, yalnızca ekonomik faktörlerle değil, aynı zamanda şirket kültürünü, değerlerini ve kurumsal yönetim anlayışını nesiller boyunca aktarabilmekle mümkün.

Aslında bu tartışmalar çok yeni değil. Almanya'da 1800'lü yıllarda yazılmış metinlerde bile bu sorunların varlığını görüyoruz. Hatta hatırladığım kadarıyla şu şekilde özetlenmişti:

"Birinci kuşak çalışır ve kurar, ikinci kuşak üzerine bir şeyler ekler, üçüncü kuşak sanat tarihi veya arkeoloji okur, dördüncü kuşak ise şirketi yok eder."

Yani nesiller boyunca süregelen bir döngü söz konusu. Ancak, bu döngüyü kırmak elimizde. Eğer doğru önlemleri alabilir ve disiplinler arası iş birliğini sağlayabilirsek, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini koruyabiliriz. Buna gerçekten inanıyorum.

Hukuki açıdan sağlam metinlerle desteklenen yapılar oluşturulursa ve farklı alanlardan uzmanlarla birlikte çalışılırsa, bu işletmelerin ömrü uzatılabilir.

Peki, aile içi çatışmalar nasıl önlenebilir?

Benim önerim, aile anayasalarında yer alacak bazı mekanizmaların bu konuda etkili olabileceği yönünde. Örneğin:

- Aile meclisleri ve danışma kurulları oluşturulabilir.
- Aile büyüklerinin önünde problemlerin ele alınması, bireylerin daha temkinli davranmasını sağlayabilir. Bazen, bir problemi dışarıdan duyunca, "Öyle mi gerçekten?" diyerek durumu sorgulamak mümkün olur.

- Aile anayasalarının belirli aralıklarla gözden geçirilmesi önemlidir. Sadece yazılı bir metin olarak kalmamalı, 5-10 yılda bir güncellenerek yeniden tartışmaya açılmalıdır.
- Aile vakıfları gibi yapılar kurulabilir. Bu benim uzmanlık alanım olmasa da, aile vakıflarının Türkiye’de etkili bir model olabileceğini düşünüyorum.
- Aile vakıflarının şirketlerin pay sahibi olması gibi bir yapı düşünülebilir. Bu tarz modeller, aile içindeki aidiyeti ve şirketin devamlılığını destekleyebilir.

Biraz fazla mı konuştum? Ben hukukçuyum, üstelik bir de kadınıml! ☺ Eğer bırakırsanız saatlerce konuşabilirim! Ama şimdilik burada nokta koyuyorum ve sözü Mert Hocama bırakıyorum. Çok teşekkür ederim.

Yakup Selvi:

Esra Hocam, bu değerli katkılarınız için çok teşekkür ederim. Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğinde hukuki çerçevenin ne kadar kritik olduğunu bir kez daha net bir şekilde görmüş olduk. Özellikle aile anayasaları, vakıf modelleri ve nesiller arası geçişle ilgili ortaya koyduğunuz perspektifler gerçekten önemliydi.

Tabii, sürdürülebilirliğin bir diğer kritik boyutu da mali yönetim ve finansal planlama. Aile şirketlerinin uzun vadede varlıklarını sürdürebilmesi için mali disiplin, yatırım kararları ve finansal stratejiler büyük önem taşıyor. Bu noktada, şimdi işin mali boyutlarını ele almak üzere sözü Mert Hocama bırakıyorum. Kendisi bize, finansal sürdürülebilirlik açısından hangi dinamiklerin belirleyici olduğunu aktaracaktır.

Mert Erer:

Öncelikle, burada bulunmaktan büyük mutluluk duyuyorum. Ben Mert Erer, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesinde muhasebe profesörü olarak görev yapıyorum. Aile şirketlerine yönelik hem danışmanlık yapıyor hem de mahkemelerde bilirkişilik, kayyumluk ve komiserlik görevlerini yürütüyorum. Aynı zamanda bazı kanunların hazırlanma süreçlerine de katkıda buldum. Bugün sizlerle aile şirketlerinin mali yönü ve finansal sürdürülebilirliği hakkında gözlemlerimi paylaşmak istiyorum.

Muhasebe açısından süreklilik ve sürdürülebilirlik kavramlarının ayırımına özellikle dikkat çekmek istiyorum. Genellikle bu iki kavram günlük kullanımda birbirine karışabiliyor ancak biz muhasebe ve finans alanında bunları farklı perspektiflerden ele alıyoruz.

- Süreklilik, işletmenin hayatta kalma kabiliyetini ifade eder. Yani, bir şirketin faaliyetlerini devam ettirebilmesi için borçlarını ödeyebilmesi, mali yükümlülüklerini yerine getirebilmesi ve operasyonlarını sürdürebilecek finansal güce sahip olması gerekir. Aile şirketlerinde nesiller arası geçiş, kurumsallaşma süreçleri ve finansal yönetim bu açıdan sürekliliği belirleyen temel faktörlerdir.
- Sürdürülebilirlik ise uzun vadeli bir perspektif sunar. Sadece ekonomik faktörler değil, çevresel ve sosyal etkiler de işin içine girer. İşletmenin çevreye duyarlılığı, topluma katkısı, etik iş uygulamaları ve sosyal sorumluluk projeleri sürdürülebilirliğin kapsamına girer.

Özellikle uluslararası finansal raporlama standartları (IFRS) ve sürdürülebilirlik raporlama çerçeveleri bu konulara çok daha fazla vurgu yapmaya başladı. Bugün artık şirketlerin sadece karlılığı değil, aynı zamanda çevresel ve toplumsal etkilerini de raporlaması gerekiyor. Birazdan bu noktaları daha detaylı ele alacağım.

Aile işletmelerinde süreklilik ve sürdürülebilirlik kavramlarını bu perspektiften değerlendirdiğimizde, mali yönetimin doğru stratejilerle şekillendirilmesi gerektiğini görebiliyoruz. Bu noktada, şirketlerin uzun vadeli başarısını sağlamak için hangi finansal mekanizmalar kullanılmalı, riskler nasıl yönetilmeli ve kurumsal yapı nasıl güçlendirilmeli gibi kritik sorular karşımıza çıkıyor.

Aile şirketlerinde süreklilik ve sürdürülebilirlik kavramlarını ele aldığımızda, en büyük sıkıntılardan biri şirketin tüzel kişiliği ile ortakların şahsi varlıkları arasındaki ayırımın yeterince net olmamasıdır. Muhasebede 'bir kişilik' ilkesi dediğimiz bu kavram, şirketin varlıklarıyla ortakların kişisel varlıklarının birbirinden tamamen bağımsız olması gerektiğini söyler.

Ancak ne yazık ki Türkiye’de aile şirketlerinde bu ayırım çoğu zaman göz ardı ediliyor. Borsaya kote olmuş büyük ölçekli şirketlerde bu durum daha az görülse de, özellikle aile kontrolündeki küçük ve orta ölçekli işletmelerde bu sorunla çok sık karşılaşılıyor. Şirketin varlıkları, ortakların kişisel mal varlığı gibi görülüyor, bu da şirketin mali yapısını zayıflatıyor ve kriz anlarında büyük sıkıntılar doğuruyor.

Örneğin, şirketin satın aldığı bir arabanın şirket faaliyetleri için değil, ortakların eşleri ya da çocukları tarafından kişisel amaçlarla kullanılması çok yaygın bir durum. Daha ileri düzeyde, şirketin yatırım amacıyla aldığı gayrimenkullerin tamamen aile bireylerinin konut ihtiyacını karşılamak için kullanıldığını görüyoruz. Geçtiğimiz dönemde karşılaştığımız bir vakada, şirketin toplam üç adet dairesi vardı ve şirket ciddi bir nakit sıkışıklığı içindeydi, bankalara ve tedarikçilere olan borçlarını ödeyemiyordu. Ancak bakıldığında:

- Bir daire Bodrum'da tatil amaçlı kullanılıyor ve şirket ortağının annesi oturuyor,
- Bir diğer dairede ortaklardan birinin kardeşi yaşıyor,
- Son dairede ise doğrudan şirket ortaklarından biri ikamet ediyordu.

Bu üç daire de şirket bilançosunda şirket varlığı olarak görünse de şirket faaliyetleri için kullanılmıyordu. Oysa bu varlıklar, şirketin nakit akışını güçlendirmek veya borçlarını ödemek için kullanılacak kaynaklar olmalıydı. Bunun yerine, şirketin varlıkları, bireylerin özel mülkü gibi değerlendirildiği için en küçük ekonomik dalgalanmada şirket finansal kriz yaşıyor, iflas veya konkordato gibi süreçlerle karşı karşıya kalıyor.

Bu tip yönetim anlayışı şirketlerin uzun vadede sürdürülebilir olmasını engelliyor. Aile şirketlerinde şirket menfaatlerini ön planda tutan bir finansal yönetim anlayışına ihtiyaç var. Şirketin kazandığı paranın, ortakların kişisel giderlerine değil, şirketin geleceğini güvence altına alacak yatırımlara yönlendirilmesi gerekiyor.

Özetle, aile şirketlerinin en büyük finansal risklerinden biri 'şirket kasasının aile kasası gibi görülmesi' anlayışdır. Bu anlayış devam ettikçe, aile şirketlerinin uzun ömürlü olması ve kuşaklar boyunca sürdürülebilmesi çok zor hale geliyor. Profesyonel finansal yönetim, kurumsal yönetim ilkelerine bağlılık ve şirket-ortak ayırımına riayet, aile işletmelerinin uzun vadeli başarısı için kritik unsurlar arasında yer alıyor.

Aile şirketlerinde en sık karşılaştığımız finansal sıkıntılardan biri, şirketin tüzel kişiliği ile ortakların şahsi varlıklarının karıştırılmasıdır. Biraz önce bahsettiğim gibi, şirketin varlıkları ortakların şahsi malı gibi kullanılıyor. Ancak burada ilginç bir çelişki var: Varlıklar ortakların malı gibi görülürken, borçlar ise şirketin borcu olarak kabul ediliyor.

Bu anlayış, şirketin finansal yapısını ciddi şekilde zayıflatıyor ve özellikle kriz dönemlerinde şirketi büyük bir riskin içine sokuyor. Çünkü ortaklar, şirketin kaynaklarını kendi kişisel

harcamaları için kullanırken, şirketin finansal yükümlülüklerinden kaçınmaya çalışıyorlar. Ancak bu borçlar sadece şirketi değil, dolaylı olarak ortakları da etkileyecek.

Bir diğer kritik konu finansal raporlama ve bağımsız denetim süreçleri. Aile şirketlerinde en sık duyduğumuz ifadelerden biri şu:

"Biz zaten 2-3 kişilik bir aile şirketiyiz, defterlerimizi neden denettirelim?" veya "Biz zaten kendi içimizde hesaplarımızı biliyoruz, bağımsız denetime ne gerek var?"

Bu son derece yanlış bir yaklaşım. Anonim şirket ya da belirli büyüklüğe ulaşmış bir limited şirket kurduğunuzda, bu şirket artık resmi olarak ticaret siciline kayıtlı, tüzel bir kişilik haline gelir ve belirli yükümlülükleri yerine getirmek zorundadır.

Finansal raporlamanın denetimden geçmesi, şirketin kredi ve finansmana erişimini doğrudan etkiler. Çünkü:

- Banka ve yatırımcılar, bir şirketin gerçek mali durumunu görebilmek için güvenilir ve bağımsız denetimden geçmiş raporlara ihtiyaç duyarlar.
- Denetlenmemiş mali tablolar, şirketin kredi almasını veya yatırım çekmesini zorlaştırır.
- Kredi sağlayan kurumlar, doğru finansal verilere ulaşamazsa, yanlış risk değerlendirmeleri yapar ve bu durum hem şirket hem de kredi veren açısından büyük bir risk doğurur.

Örneğin, denetimsiz bir mali tabloyla kredi başvurusu yaptığınızda banka ya da finans kuruluşu, şirketin borç ödeme kapasitesini tam olarak göremez. Bu durumda:

- Ya yüksek faiz oranlarıyla kredi almak zorunda kalırsınız,
- Ya da finansmana erişiminiz tamamen kapanır.

Daha da kötüsü, eğer denetimsiz, şeffaflıktan uzak bir mali yönetim anlayışı varsa, şirketin nakit akışını yönetmek zorlaşır ve bu da iflas riskini artırır.

Bir başka sıkıntı ise aile içi muhasebe kayıtlarının ticari defterlerden bağımsız olarak tutulması. Birçok aile şirketinde, resmi defterlerden ayrı olarak, excel tablolarında veya defterlerde 'asıl hesap' tutulduğunu görüyoruz. Hatta çoğu zaman şu ifadeyi duyuyoruz:

"Ticari defterler var ama biz asıl hesabı ayrı bir yerde tutuyoruz, önemli olan o."

Bu yaklaşım şirketin mali yönetimini tamamen kontrolsüz hale getirir ve riskleri artırır. Vergi uyumsuzlukları, iç denetim zafiyetleri ve finansal şeffaflıktan uzaklaşma, şirketin uzun vadeli geleceğini tehlikeye atar.

Sonuç olarak, aile şirketlerinde finansal şeffaflık, doğru raporlama ve bağımsız denetimin sağlanması, şirketin sürdürülebilirliği açısından hayati bir konudur. Şirketin sadece varlıkları değil, aynı zamanda borçları da bilinçli yönetilmelidir. Finansal disiplini sağlayamayan aile şirketleri, eninde sonunda ya borç yükü altında ezilecek ya da kurumsal yönetim eksikliği nedeniyle rekabet avantajını kaybederek küçülecektir.

Bir diğer önemli konu finansal yönetim. Aile şirketlerinde bu konunun ihmal edilmesi, uzun vadede sürdürülebilirlik açısından büyük riskler doğuruyor.

Özellikle kurumsallaşma eksikliği olan aile şirketlerinde, profesyonel yöneticilerin yeterince dinlenmediğini görüyoruz. Şirketin çoğunluk hissesine sahip aile bireyi, finansal kararlarını profesyonel yönetime ya da finansal verilere dayalı analizlere değil, kişisel ilişkilere ve anlık fırsatlara dayanarak alıyor.

Bunu şu şekilde örneklendirebiliriz:

- Bir banka müdürüyle sohbet ederken, 'Faizler çok düşük, şirketiniz için uygun bir kredi ayarlayabiliriz 'şeklinde bir teklif sunuluyor. Şirketin nakit akışına, ödeme kapasitesine ya da mevcut borç yüküne bakılmadan bu teklif cazip bulunuyor ve hızlıca yeni bir borçlanma sürecine giriliyor.
- Bir başka durumda, 'Şurada güzel bir arazi var, yatırım yapalım' önerisi geliyor ve bu da detaylı bir fizibilite analizi yapılmadan kabul ediliyor.

Bu gibi kararlar, şirketin mali yapısını ciddi şekilde zayıflatıyor çünkü şu temel nokta göz ardı ediliyor:

- Şirketin finansal kaynak yapısı doğru şekilde oluşturulmamışsa ve takip edilmiyorsa, borçlanmalar bilinçsizce yapılıyorsa, bu durum ilerleyen süreçte büyük ödeme krizlerine yol açabilir.
- Nakit akışı dikkate alınmadan alınan finansal kararlar, işletmenin sağlıklı büyümesini engeller.

Burada sık yapılan bir hata, kâr ile nakit akışını aynı şey sanmak.

- Şirket kârlı görünebilir ancak tahsilat yapamıyorsa, yani kazandığı parayı henüz tahsil edemediyse, borçlarını ödeyemez hale gelir.
- Örneğin, şirket bilançosunda yüksek kâr görülüyor olabilir, ancak tahsil edilemeyen alacaklar nedeniyle likidite sıkıntısı yaşıyorsa, işletme nakit açığına düşer ve borçlarını ödeyemez hale gelir.

Aile şirketlerinde bu konular genellikle detaylı takip edilmiyor. Şirketin gerçek finansal sağlığı, sadece kârlılığa bakarak değil, nakit akışı ve borç ödeme gücü açısından da değerlendirilmelidir.

Sonuç olarak, finansal dengeyi kuramayan aile şirketleri, nakit akışı krizine girerek uzun vadede iflas ya da Konkordato sürecine sürükleniyor. Şirketin kâr etmesi yeterli değildir; önemli olan, gelirlerin zamanında tahsil edilmesi ve finansal yönetimin profesyonel bir şekilde yürütülmesidir.

Bir diğer önemli konu, kurumsallaşma. Zaten bugüne kadar yapılan kongrelerde ve sunulan tebliğlerde en çok konuşulan başlıklardan biri bu. Aile şirketlerinde kurumsallaşma eksikliği ciddi yönetim sorunlarına yol açıyor. Bu konuya daha önce birçok kez değinildiği için burada tekrar uzun uzun anlatmak istemiyorum, ancak kurumsallaşma olmadan aile şirketlerinin uzun vadeli sürdürülebilirliği oldukça zor.

Bunun yanı sıra, aile şirketlerinde en sık karşılaştığımız sorunlardan biri de çıkar çatışmaları. Ortaklar arasındaki anlaşmazlıklar, şirketlerin büyümesini ve sağlıklı yönetilmesini engelleyen en büyük etkenlerden biri.

Burada, Esra Hocam'ın da vurguladığı noktaları destekleyen bir örnek paylaşmak istiyorum:

- Mahkemelerde bilirkişi olarak atanıyoruz ve görüyoruz ki, bazı aile şirketlerinde hemen her yıl aynı anlaşmazlıklar yaşıyor.
- Örneğin, beş aile bireyinden oluşan bir şirket düşünelim. Genel kurul toplantısında kâr dağıtımını yapmaya karar veriliyor, ancak ortaklardan biri buna itiraz ederek mahkemeye başvuruyor.

- Bir yıl sonra aynı şirketin yeni genel kurul kararı için yine bilirkişi olarak atanıyoruz. Bu kez şirket kâr dağıtmamaya karar vermiş, ancak bu defa da aynı kişi ‘Neden kâr dağıtmıyorsunuz?’ diyerek mahkemeye başvurmuş.

Yani, ortaklardan biri her iki durumda da, alınan her türlü karara itiraz ediyor. Biz dosyalara atandıkça şirkete dair bir samimiyet de oluşuyor ve sonunda kendisi açıkça, ‘Hocam, ilke olarak her türlü alınan karara karşıyım’ diyor!

Bu tür durumlarla sıkça karşılaşılıyor ve maalesef birçok büyük aile şirketi de aynı kısır döngüye giriyor. Bunun sonucu olarak,

- Şirket genel kurulları sürekli mahkemeye taşıyor.
- Yönetim kararları uygulanamaz hale geliyor.
- Şirket kilitleniyor, finansal kaynaklar verimli kullanılamıyor.
- Büyük miktarda kaynak, hukuki süreçlere ve avukatlık ücretlerine harcanıyor.

Elbette hukuki süreçler gerekli ve avukatların emeği kıymetli, ancak bu tür gereksiz çatışmalar nedeniyle kamu kaynaklarının, mahkeme süreçlerinin ve şirketin sermayesinin boşa harcandığını da kabul etmemiz gerekiyor. Sonuç olarak, aile şirketlerinde çıkar çatışmalarını önleyecek mekanizmalar kurulmadığı sürece, şirket içi anlaşmazlıklar nedeniyle büyük değer kayıpları yaşanmaya devam edecek.

Son zamanlarda yaşadığımız bir başka örnekten bahsetmek istiyorum. Aile şirketlerinde en sık rastlanan durumlardan biri de ortaklar arasında yaşanan anlaşmazlıkların şirketin işleyişini tamamen kilitlemesi.

- Yakın zamanda, babanın hastalanması nedeniyle hisselerini üç kardeşe devrettiği bir şirketle karşılaştık.
- Baba vefat etmemiş olsa da, işlerin yönetimini çocuklarına bırakmıştı. Ancak kardeşler arasında hızla çatışmalar başladı.
- Bunlardan biri, diğer kardeşin çok fazla harcama yaptığını iddia ederek hiçbir şirket kararına imza atmayacağını söyledi.
- Öteki kardeş ise ‘O imza atmıyorsa ben de atmıyorum’ diyerek aynı tavrı sergiledi.
- Bu süreç içinde şirket, maaş ödeyemez hale geldi çünkü hiçbir finansal işlem yapılamıyordu.

Bu tarz örnekler, aile içindeki kişisel anlaşmazlıkların şirket yönetimine doğrudan yansmasıyla ortaya çıkan kilitlenme durumlarını net bir şekilde gösteriyor. Bunlara ek olarak, aile üyeleri arasında 'eşitlik' tartışmaları da büyük sorunlara yol açabiliyor.

- Bir kardeş, diğer kardeşin eşinin şirkette çalıştığını görünce, kendi eşinin neden şirkette yer almadığını sorguluyor.
- Bu tarz küçük görünen ancak büyük çatışmalara dönüşebilen konular, şirket içi dengeleri bozabiliyor ve işleyişi aksatıyor.

Burada şunu vurgulamak istiyorum: Tüm bu anlaşmazlıkların temelinde, şirketin mali sürekliliğinin sağlanmasıyla ilgili yaşanan bilinç eksikliği yatıyor. Finansal sürdürülebilirlik sadece kârlılıkla ölçülen bir kavram değildir. Şirketin borçlarını ödeme gücü, gelir gider dengesini koruyabilmesi ve uzun vadede faaliyetlerini sürdürebilmesi için sağlam bir mali yapı oluşturması gerekir.

Bu noktada sürdürülebilirlik dediğimizde sadece finansal devamlılığı değil, şirketin çevresel ve sosyal etkilerini de dikkate almak zorundayız. Şirketin yaptığı her işlem ve aldığı her karar, sadece ekonomik olarak değil, aynı zamanda çevreye ve çalışanlara da etki eder. Örneğin, bir şirket çevre dostu üretim süreçlerine geçmezse, uzun vadede hem yasal düzenlemelerden olumsuz etkilenebilir hem de marka itibarı zarar görebilir. Aynı şekilde, çalışanlara yönelik insan kaynakları politikalarının iyileştirilmemesi, şirketin uzun vadede nitelikli iş gücünü kaybetmesine yol açabilir.

Sonuç olarak, aile şirketlerinin sürdürülebilirliği sağlamak için yalnızca mali ve finansal süreçlere değil, aynı zamanda kurumsallaşma, çevresel sorumluluklar ve sosyal faktörlere de odaklanması gerekiyor.

Bu açıdan bakıldığında, bu kongrenin belirlediği sürdürülebilirlik amaçları—nitelikli eğitim, ekonomik büyüme, inovasyon ve güçlü kurumlar—tam da aile şirketlerinin yaşadığı bu problemlere çözüm üretebilecek unsurlar arasında yer alıyor.

Önemli olan, bu sürdürülebilirlik hedeflerinin şirket politikalarına entegre edilmesi ve günlük işleyişin bir parçası haline getirilmesi. Aksi halde, ister aile içi anlaşmazlıklar isterse finansal yönetim eksiklikleri olsun, şirketler büyüklükleri ne olursa olsun uzun vadede ciddi zorluklarla karşı karşıya kalacaklardır.

Sonuç olarak, aile işletmelerinde süreklilik ve sürdürülebilirlik kavramları birbirini tamamlayan iki temel unsurdur.

- Süreklilik, şirketin borçlarını ödeyebilmesi, finansal dengelerini koruyabilmesi ve kurumsal yapı içerisinde istikrarlı bir şekilde faaliyetlerine devam edebilmesini ifade eder.
- Sürdürülebilirlik ise, şirketin sadece bugünü değil, yarını da düşünerek çevresel, sosyal ve yönetsimsel faktörleri dikkate alarak hareket etmesini gerektirir.

Bugün, aile işletmelerinin yalnızca finansal sürekliliği sağlamakla yetinemeyeceğini, aynı zamanda kurumsallaşmayı tamamlayarak, güçlü yönetim mekanizmaları oluşturması gerektiğini görüyoruz. Kritik olan nokta, aile şirketlerinin kendilerini sadece bir kuşağın değil, gelecek nesillerin emaneti olarak görmeleridir. Bu süreçte:

- Şirketin mali yapısını sağlamlaştırmak,
- Kurumsallaşmayı sağlamak,
- Aile içi yönetim mekanizmalarını oluşturmak,
- Çevresel ve sosyal sorumlulukları göz ardı etmemek,
- Denetim ve şeffaflık ilkelerini benimsemek,

Bir şirketin uzun vadeli başarısının en önemli teminatlarıdır. Son olarak, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlamak için yalnızca teknik çözümler değil, bir vizyon ve ortak akıl oluşturulması gerektiğini unutmamalıyız.

Yakup Selvi:

Öncelikle, değerli hocalarımız Esra Hanım ve Mert Bey'e çok kıymetli katkıları için teşekkür ediyorum. Bugün aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve sürekliliği üzerine hem hukuki hem de mali açıdan çok önemli konulara değindik.

Esra Hocamız, aile anayasaları, şirket sözleşmeleri ve kurumsal yönetim mekanizmalarının aile işletmelerinin geleceğini nasıl güvence altına alabileceğini detaylı bir şekilde ele aldı. Aile şirketlerinin, duygusal bağlarla değil, kurumsal ilkelerle sürdürülebilir hale getirilmesi gerektiğini vurguladı.

Mert Hocamız ise, finansal yönetim, şirketlerin mali sürekliliği ve denetim süreçlerinin neden kritik olduğunu bizlere aktardı. Aile işletmelerinde profesyonel yönetim anlayışının

benimsenmesi gerektiğini, şirket varlıklarının kişisel varlıklarla karıştırılmasının ne gibi riskler doğurduğunu çok net örneklerle açıkladı.

Sonuç olarak, aile işletmelerinin uzun ömürlü olması için yalnızca finansal veya hukuki tedbirler yetmez; aynı zamanda kurumsal bir yönetim anlayışının benimsenmesi ve tüm süreçlerin şeffaf bir şekilde yürütülmesi gerekir. Bugün burada tartışılan konuların hem akademik dünyaya hem de iş dünyasına katkı sağlamasını diliyorum. Kongreyi düzenleyen organizasyon komitesine, kıymetli panelistlerimize ve bizleri dinleyen tüm katılımcılara teşekkür ediyorum.

Sunucu – Kapanış ve Takdim Konuşması

Değerli konuklarımız, kıymetli konuşmacılar ve sevgili misafirler, 10. Aile İşletmeleri Kongresi kapsamında gerçekleştirdiğimiz "**Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik: Hukuki ve Mali Boyutlar**" başlıklı dördüncü ve son oturumumuzu tamamlamış bulunuyoruz.

Öncelikle, oturum moderatörümüz Sayın **Prof. Dr. Yakup Selvi**'ye, paneli yönlendirdiği, değerli katkılarıyla aile işletmelerinin uzun vadeli sürdürülebilirliği konusundaki kritik noktaları vurguladığı için içtenlikle teşekkür ederiz.

Ayrıca, bilgi ve deneyimleriyle panelimize değer katan kıymetli konuşmacılarımıza da teşekkürlerimizi sunarız:

- **Prof. Dr. Mert Erer** – Marmara Üniversitesi
- **Doç. Dr. Esra Hamamcıoğlu** – Kadir Has Üniversitesi

Bugün, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği için hukuki çerçeve, finansal süreklilik, kurumsallaşma, aile anayasaları, mali denetim ve yönetim mekanizmaları gibi son derece önemli konular ele alındı. Konuşmacılarımız, hukuki düzenlemelerden finansal yönetim stratejilerine kadar geniş bir perspektif sunarak aile işletmelerinin uzun vadeli başarısını sağlamak için kritik önerilerde bulundular.

Şimdi, **AGMER Müdürü Sayın Prof. Dr. Mahmut Paksoy**, bugünün anısına değerli panelistlerimize ve moderatörümüze "**Anı Tabağı**" takdim edecektir.

(Prof. Dr. Mahmut Paksoy sahneye davet edilir, ödüller takdim edilir, alkışlar.)

Bu verimli ve keyifli kongrenin ardından, programımızın sonuna gelmiş bulunuyoruz. Bu süreçte emeği geçen tüm organizasyon ekibine, kıymetli konuşmacılarımıza ve siz değerli katılımcılarımıza teşekkür ederiz.

Gelecek etkinliklerde görüşmek dileğiyle, teşekkür ederiz!

10. AİLE İŞLETMELERİ KONGRESİ



Aile İşletmeleri ve Girişimcilik
Uygulama ve Araştırma Merkezi

SONSÖZ: AİLE İŞLETMELERİNİN GELECEĞİNE YÖN VERMEK

Aile işletmeleri, küresel ekonomide olduğu gibi Türkiye’de de ekonomik büyümenin ve istihdamın temel dinamiklerinden birini oluşturuyor. Ancak, bu işletmelerin karşı karşıya olduğu kurumsallaşma, sürdürülebilirlik, kuşaklar arası geçiş, dijital dönüşüm ve uluslararası rekabet gibi konular, onları her zamankinden daha fazla stratejik adımlar atmaya zorluyor. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Merkezi (AGMER) tarafından düzenlenen 10. Aile İşletmeleri Kongresi, bu önemli dönüşüm süreçlerini bilimsel ve pratik açılardan ele almak, aile işletmelerinin günümüz dünyasında nasıl daha güçlü bir konuma gelebileceğini tartışmak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Bu kongre kapsamında gerçekleştirilen oturumlar, aile şirketlerinin geleceğini şekillendiren en kritik konuları masaya yatırdı. İş dünyasının dinamikleri değişirken, aile işletmelerinin de bu değişime nasıl ayak uydurabileceği konusunda akademisyenler, iş insanları ve uzmanlar kıymetli içgörüler sundular. Kongrede, dört temel başlık altında derinlemesine tartışmalar yapıldı.

Öne Çıkan Temalar

1. Aile İşletmelerinin Yurtdışına Açılım Süreci:

- Küresel pazarlara açılmanın zorlukları ve fırsatları değerlendirildi.
- Aile işletmelerinin uluslararası pazarlarda rekabet edebilmesi için ihracat stratejileri, dijitalleşme ve markalaşma süreçleri ele alındı.

2. Aile İşletmelerinde Kadın Yönetici Olmak:

- Kadın liderlerin işletmelerdeki rolü, karşılaştıkları engeller ve cam tavan etkisi konuşuldu.
- İş dünyasında cinsiyet eşitliği ve kadın yöneticilerin etkinliği artırmak için önerilen stratejiler tartışıldı.

3. Geleceğe Yön Vermek: Aile İşletmelerinde Yapay Zekâ Entegrasyonu:

- Dijitalleşme ve yapay zekânın iş süreçlerine entegrasyonu konusunda en güncel gelişmeler ele alındı.
- Veri odaklı karar alma, büyük veri analitiği ve otomasyon süreçlerinin aile işletmelerine sağladığı avantajlar konuşuldu.

4. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik (Hukuki ve Mali Boyutlarıyla):

- Aile işletmelerinin uzun vadede varlıklarını sürdürebilmesi için kurumsallaşmanın hukuki ve mali yönleri tartışıldı.
- Kuşaklar arası geçiş, vergi politikaları, şirket sözleşmeleri ve miras yönetimi gibi konular ele alındı.

Kongrenin Önemi ve Gelecek Perspektifi

Bu kongre, aile işletmelerinin sürdürülebilir büyüme ve dönüşüm süreçlerinde rehberlik edecek bir platform olarak, iş dünyasının karşılaştığı mevcut sorunlara çözüm üretmeye yönelik somut adımların tartışılmasını sağladı. Akademik ve sektörel bilgi birikiminin birleştiği bu ortamda, gelecek nesil aile işletmelerinin nasıl şekilleneceği, hangi alanlara yatırım yapılması gerektiği ve bu süreçte nasıl bir yönetim anlayışı benimsenmesi gerektiği konusunda değerli çıktılar elde edildi.

Dijital dönüşümün hız kazandığı günümüzde, aile işletmeleri için en büyük tehdit değişime ayak uyduramamak ve geleneksel iş modellerine sıkı sıkıya bağlı kalmaktır. Ancak, bu kongrede tartışıldığı gibi, gelenek ile yeniliği bir arada götüren işletmelerin başarı şansının çok daha yüksek olduğu açıktır. Dijitalleşme, sürdürülebilirlik, inovasyon ve kurumsallaşma gibi kavramlar artık yalnızca büyük şirketlere özgü değil; aksine her ölçekten aile işletmesi için zorunlu bir dönüşüm sürecinin parçası haline gelmiştir.

Bu bağlamda, 10. Aile İşletmeleri Kongresi, yalnızca bugünü değil, geleceği de inşa etmek adına kritik bir rol oynamıştır. İstanbul Kültür Üniversitesi ve AGMER olarak, aile işletmelerinin geleceğe sağlam adımlarla ilerlemesi için bilimsel, sektörel ve pratik bilgi alışverişini teşvik etmeye devam edeceğiz.

Son olarak, kongremize değerli katkılarıyla destek veren tüm akademisyenlere, iş dünyasının önde gelen temsilcilerine ve katılımcılara teşekkür eder, gelecek yıllarda da aile işletmelerinin daha da güçlenerek yoluna devam etmesi için hep birlikte çalışmayı umut ederiz.

Saygılarımızla,

İstanbul Kültür Üniversitesi – Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Merkezi (AGMER)

İLETİŞİM

Aile işletmeleri ve girişimcilik alanında yürüttüğümüz çalışmalar hakkında detaylı bilgi almak, projelerimize katılmak veya iş birliği fırsatlarını değerlendirmek için bizimle iletişime geçebilirsiniz.

İstanbul Kültür Üniversitesi – Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Merkezi (AGMER)

Adres: İstanbul Kültür Üniversitesi, Ataköy Kampüsü, Bakırköy / İstanbul

Telefon: +90 212 498 41 47

E-Posta: agmer@iku.edu.tr

Web Sitesi: agmer.iku.edu.tr

AGMER Ekibi ve İletişim Bilgileri

Merkez Müdürü Prof. Dr. Mahmut Paksoy Telefon: (0212) 498 4623 m.paksoy@iku.edu.tr	Merkez Müdür Yardımcısı Dr. Öğr. Üyesi Didem Kayalidereden Telefon: (0212) 498 4627 d.kayalidereden@iku.edu.tr
İletişim Koordinatörü Dr. Mustafa Bekmezci Telefon: (0212) 498 4224 m.bekmezci@iku.edu.tr	

İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER olarak, aile işletmelerinin sürdürülebilir büyümesine ve girişimcilik ekosisteminin gelişimine katkıda bulunmaya devam edeceğiz.

Sorularınız, önerileriniz veya iş birliği talepleriniz için bizimle her zaman iletişime geçebilirsiniz.

Teşekkür ederiz.