

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi - AGMER

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

6.

**AİLE İŞLETMELERİ
KONGRESİ**

KONGRE KİTABI

Editör: Öğr. Gör. Mehtap GÜLAÇTI

10 – 11 Nisan 2014

İstanbul

İstanbul Kültür Üniversitesi
Yayın No: 215

ISBN: 978-605-4763-30-6

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

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

İstanbul Kültür Üniversitesi
Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

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

www.iku.edu.tr

Düzenleyen Kuruluş

İstanbul Kültür Üniversitesi

AGMER - Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi

Kongre Onursal Başkanı

Dr. Bahar Akingüç Günver

Kongre Düzenleme Kurulu Başkanı

Prof.Dr. Sıddıka Semahat Demir

Akademik Kurul

Prof.Dr. Durmuş Dünder

Prof.Dr. Mahmut Paksoy

Prof.Dr. Mensur Akgün

Prof.Dr. Müge İşeri

Prof.Dr. Peyami S. Çarıkçioğlu

Prof.Dr. Tamer Koçel

Prof.Dr. Ülkü Demirdöğen

Prof.Dr. Zafer Tunca

Doç.Dr. Sinan Alçın

Yürütme Kurulu

Prof.Dr. Durmuş Dünder

Prof.Dr. Müge İşeri

Yrd. Doç.Dr. Nazan Çağlar

Yrd. Doç.Dr. Çağla Arıker

Öğr. Gör. Mehtap Gülaçtı

Araş. Gör. Andaç Toksoy

Kongre Düzenleme Kurulu Başkanı

Prof. Dr. Durmuş Dünder

İçindekiler

1. BÖLÜM: KONUŞMALAR

Açılış

Konuşmaları

1

Prof. Dr. Durmuş Dünder - İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

Dekani 7

Prof. Dr. Sıddıka Semahat Demir - İKÜ Rektörü - AGMER Müdürü

..... 11

Dr. Bahar Akingüç Günver – İKÜ Mütevelli Heyet Başkanı

..... 15

İnş. Yük. Müh. Fahamettin Akingüç – İKÜ Mütevelli Heyet Onursal Başkanı

..... 17

Erdal Bahçıvan - İstanbul Sanayi Odası Başkanı

..... 23

Mustafa Mente - TİM Genel Sekreteri

..... 27

Ödül

Töreni

31

Panel: Aile İşletmelerinde Kadın**Yöneticiler.....****33****Oturum Başkanı**

Prof. Dr. Sıddıka Semahat Demir (İKÜ Rektörü)

Konuşmacılar

- Şerife İnci Eren (İnci Holding, Yönetim Kurulu Üyesi, TAİDER Başkanı)
- Meltem Kurtsan (Otacı-Kurtsan Holding Hissedarı, KAGİDER Kurucu Başkanı)
- Nihal Bahçivancı (Türeks Tekstil A.Ş., Yönetici)
- Barış Karakullukçu (MUDO, CEO)

Panel: Aile İşletmelerinde Profesyonel**Yöneticiler.....****59****Oturum Başkanı**

Prof. Dr. Mahmut Paksoy

Konuşmacılar

- Ayhan Yavrucu – Alarko Holding Genel Koordinatörü
- Dr. Fatih Anıl – ORKA Holding İcra Kurulu Üyesi
- Kaya Turhanoğlu – Turhanoğlu Danışmanlık

Söyleşi: Sürdürülebilir Aile İşletmesi Olmak**İçin 79**

Prof. Dr. Doğan Cüceloğlu

Panel: Aile İşletmelerinde Genç**Yöneticiler.....****97**

Oturum Başkanı

Prof. Dr. Tamer Koçel

Konuşmacılar

- Barış Cemiloğlu - Cemilzade Yönetim Kurulu Başkanı
- Doç. Dr. Ufuk Tutan - Yaşar Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Aktüerya Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi
- Erdem Teper – Rosti Teplast Yönetim Kurulu Başkanı

2. BÖLÜM: BİLDİRİLER

Bildiri Adı: Çalışanların İş Yaşamındaki Sosyal ve Duygusal Yalnızlığı: Aile İşletmeleri Örneği,

Yazar: Ebru

Aykan

121

Bildiri Adı: Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü: Burdur İlindeki Aile İşletmeleri Üzerine

Bir Araştırma, **Yazarlar:** Öğr. Gör. Safa Acar, Yrd. Doç. Dr. Özlem Çetinkaya

Bozkurt.....

129

Bildiri Adı: Girişimcilik Algısı ve Aile İşletmesi Kurma Eğilimi Üzerine Nitel Bir Araştırma,

Yazarlar: Öğr. Gör. Mehtap Gülaçtı, Yrd. Doç. Dr. Gülsüm

Gökgöz

141

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bilgi Teknolojilerinin Önemi: Gaziantep İlinde

Yapılan Bir Araştırma, **Yazarlar:** Prof. Dr. Rıfat İraz, Öğr. Gör. Ebru

Özer

153

Bildiri Adı: Aile Şirketlerinde Yönetim Kurullarının Profesyonelleşmesi: Bir İnceleme, **Yazar:** S. Merve Kalsın.....
163

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde “İnovasyon”, **Yazar:** Salih Keskin.....
175

Bildiri Adı: Aile İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejileri Pazar Yönelimli Mi Kaynak Yönelimli Mi? Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma, **Yazarlar:** Yrd. Doç. Dr. Duygu Kızıldağ, Prof. Dr. Belkıs Özkara.....
181

Bildiri Adı: Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları: Ankara Ortadoğu Sanayi Ve Ticaret Merkezi Bölgesinde Bir Uygulama, **Yazarlar:** İsa Makaroğlu, Hüseyin Mercan, Yrd. Doç. Dr. Suat Kasap.....
195

Bildiri Adı: İş Etiğine Yüklenen Yeni Bir Anlam: Kurumsal Sosyal Sorumluluk (CSR) Ve Bilim İlaç A.Ş. Uygulamaları, **Yazar:** A. Turan Öztürk.....
209

Bildiri Adı: Sürdürülebilir İşgücü Verimliliği İçin, İşletmelerde İş Sağlığı ve İş Güvenliği Organizasyonu İle Yönlendirici Kontrolün (İleri Besleme) Rolü, **Yazar:** A. Turan Öztürk.....
219

Bildiri Adı: Sahip Oldukları Aile Şirketlerinde, 2.Kuşak “Kadınların” İşletme Yönetimindeki Etkilerine Yönelik Kendilerini Algılayışları, **Yazarlar:** Jülide Sevim, Hülya Korkut.....
229

Bildiri Adı: Marka Olarak Aile İşletmeleri: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Çalışması, **Yazar:** Dr.

Emete

Toros.....

243

Sunuşlar

6. Aile İşletmeleri Kongresi'nin ardından...

Kısa adı AGMER olan Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezimiz, 6'ncı kongresini geçtiğimiz yıl 10-11 Nisan 2014 tarihlerinde düzenledi. 6'ncı kongremizde; aile işletmelerinde yönetim-yönetici başlıkları disiplinlerarası bir vizyonla ele alındı. 'Aile işletmelerinde kadın yöneticiler', 'Aile işletmelerinde profesyonel yöneticiler' ve 'Aile işletmelerinde genç yöneticiler' çerçevesinde düzenlenen panellerde akademisyenleri, uzmanları ve aile işletmesi sahiplerini buluşturduk.

AGMER olarak 2012 yılında sahip olduğumuz değerlere dikkati çekmek için başladığımız "Türkiye'nin Yaşayan Köklü Aile İşletmeleri Ödül Töreni'ni" 6'ncı kongremizde de başarıyla devam ettirdik. 2012 yılında yaşları 121 ve 237 arasında değişen Türkiye'nin dört bir yanında faaliyet gösteren 14 köklü aile işletmesine ödül vermiştik. 6'ncı kongremizde ise Türkiye'de hizmet veren 12 köklü aile işletmesine plaketlerini sunduk.

İstanbul Kültür Üniversitesi olarak, gerçekleştirdiğimiz bilimsel etkinliklerde nihai hedeflerimizden biri de bilgiyi kalıcı ve kolay ulaşılabilir hale getirmektir. Bu noktada AGMER, bilimsel etkinlikleri geniş kitlelere ulaştırma yolunda öncü bir rol üstlenmiştir. Gelenekselleşen kongrelerimizi, 2 günle sınırlı bir bilimsel etkinlik düzeyinde bırakmamış, içeriği bir başvuru kaynağına dönüştürmüştür. Deneyimli akademik kadromuzun vizyonuyla bugüne kadar organize edilen 5 AGMER kongresinde toplamda 214 bildirinin yer aldığı 5 kitap, literatürde yerini almıştır.

İstanbul Kültür Üniversitesi olarak 6. Aile İşletmeleri Kongre kitabımızı da, sizlere sunmaktan onur duyuyoruz. Kongremiz gibi kitabımız da çok büyük emeklerin ve özverili çalışmanın bir ürünü. Merkezimizin tüm çalışmalarını destekleyen Mütevelli Heyet Onursal Başkanımız İnş. Yük. Müh. Sayın Fahamettin Akingüç'e, Mütevelli Heyet Başkanımız Dr. Sayın Bahar Akingüç Günver'e, AGMER Müdürü ve 2004-2008 dönem rektörümüz Prof. Dr. Sayın Tamer Koçel'e, İİBF Dekanımız Prof. Dr. Sayın Durmuş Dünder'a, AGMER Müdür Yardımcısı Öğr. Gör. Sayın Mehtap Gülaçtı'ya, bildirileriyle Kongre kitabımıza katkı sağlayan değerli araştırmacılarımıza teşekkürü borç biliriz.

2016 yılında düzenlenecek 7'nci Aile İşletmeleri Kongresi'nde görüşmek dileğiyle...

PROF. DR. S. SEMAHAT DEMİR

İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörü
AGMER Müdürü

Üniversitemizin düzenlediği 6. Aile İşletmeleri Kongresi'nde, öngörülemeyen bir yurtdışı programı nedeniyle bulunamadım. Ancak Kongremizin teması ve kapsamı hakkında yapılan ilgiyle dinlediğim geribildirimler beni çok mutlu etti. Her şeyden önce doktorasını bu alanda tamamlamış ve bir aile işletmesinin hâlihazırda yöneticisi ve hissedar aile üyesi olarak...

Aile işletmeleri, sahip olduğu avantajlar kadar hassasiyetle yönetilmesi gereken belli dezavantajları da içeren bir alan. Avantajlı yönlerine baktığımızda, örneğin uzun dönem istihdam aile işletmelerinin karakteristik özelliklerinden biridir. İşletmeye hâkim olan aile içi ilişkilerin yakınlığı, organizasyona başarıyla yansıtırsa çalışan mutluluğu ve sadakatinde de çok ciddi kazanımlar sağlanır. Aile işletmeleri kaynak yönetimleriyle de belli avantajlara sahiptir. Örneğin her işletmenin karşılaşması muhtemel sıkıntılar aile işletmelerinde daha yumuşak geçişlerle atlatılabilir. Bu tür durumlarda; aile üyelerinin kâr paylarından fedakârlık etmeleri sıkça başvurulmuş ve işletmenin geleceğini koruyan etkili bir yöntemdir. Yine işletme türleri arasında önemli bir konu olan itibar yönetimi de avantajlar efektif kullanılırsa daha kolay yönetilebilir bir başlık olarak karşımıza çıkar. Çünkü aile, işletmeye karşı yalnız yasal değil onursal bir sorumlulukla da yaklaşır. Bu da itibar yönetimi için gereken ortamı, diğer şirketlere nazaran daha kolay hazırlar.

Elbette tüm avantajlar yanında aile işletmelerinde dikkatle yönetilmesi gereken dezavantajlar da var. Örneğin yetki devrini zorlaştıran merkeziyetçi yönetim anlayışı, aile içi olası çatışmalar, değişime direnç, riske karşı temkinli duruş vb. Bu karşılaştırma çerçevesinde aile işletmeleri; avantajları ve dezavantajlarıyla çift kutuplu doğaya sahip bir alan. Aile İşletmeleri Yönetimi Duayeni ABD'li Danışman David Bork aile işletmelerinde başarı için üç temel kriterden söz eder: 1) Ailenin aldığı ortak değerler 2) Aile içi Saygı ve Dayanışma 3) Doğru tanımlanmış iş sınırları. David Bork'un sunduğu başarı kriterlerini karşılamak için de bilgi hayati bir değere sahiptir. Bu noktada aile işletmesi üyeleri olarak, bizlere akademik bilgiyi sunan bilimsel etkinlikler çok önemli. Diğer aile işletmelerinin üyeleriyle görüş alışverişinde bulunmak, vaka analizlerini dinlemek ve paylaşmak başarıya giden yolda değerlendirilmesi gereken başlıklar. Bu noktada Üniversitemiz bünyesinde kurulan Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezimizin Türkiye'de aile işletmelerinin bilgi gereksinimlerini karşılamak adına önemli bir boşluğu doldurduğunu söylemek isterim. Kongre başlıklarını aile işletmelerinin gündemi ve gereksinimleri doğrultusunda belirleyen Merkezimiz ayrıca periyodik yayınladığı kongre kitabıyla da bu alanda çalışan araştırmacılara ve aile işletmelerine önemli bir dağarcık sağlıyor.

Aile İşletmelerinde yönetimi cinsiyet, yaş ve deneyim perspektifinden ele alan Kongremizin kitabı da bu anlamda çok önemli. Bu noktada AGMER'i bir danışmanlık ve bilgi platformuna dönüştüren kurucu müdürümüz ve 2004-2008 dönem rektörümüz Prof. Dr. Sayın Tamer KOÇEL ile Rektörümüz ve Merkez Müdürümüz Prof. Dr. Sayın Semahat DEMİR'e teşekkürlerimi sunuyorum.

İİBF Dekanımız Prof. Dr. Sayın Durmuş Dünder ve ekibinin değerli çalışmalarıyla, aile işletmeleri literatürüne değerli katkılar sağlayan 6'ncı Kongre Kitabımızın; ticari yaşamda aile işletmesi olarak faaliyette olan firma yönetici ve sahiplerine, akademisyenlere, araştırmacılara ve öğrencilerimize yararlı olmasını diliyorum. Kongre kitabımızın hazırlanmasında ve basımında emeği geçen herkesi kutluyorum.

Teşekkürlerimle...

Dr. Bahar AKINGÜÇ GÜNVER
İstanbul Kültür Üniversitesi
Mütevelli Heyet Başkanı

Değerli Okurlarımız,

26 Eylül 1960 tarihinde kurduğum Kültür Koleji, yalnızca öğrenciler için değil benim için de bir okul oldu. Akademik eğitimini aldığım ve Kültür Koleji'nin kuruluşuna kadar faal olarak yürüttüğüm mühendisliğin belli normlarla çerçevelenmiş dünyasından çıkıp dört yanı insan olan yeni bir dünyayı; eğitilimi keşfettim. Eğitimle ilgili ne kadar çok yayın varsa okumaya çalıştım; işin uzmanlarıyla, emekçileriyle görüş alışverişinde bulundum. Çünkü idealim “Denize nazır, diploma hazır” vaadiyle ön plana çıkan özel okullardan farklı, geleceğe taşıyabileceğim bir eğitim kurumunu hizmete açmaktı. Kültür Koleji hedefine ulaştı. 2015 yılı itibarıyla 55 yılı geride bıraktı.

Okullarımıza evrensel eğitim yöntemlerini, eğitim alanındaki yeni gelişmeleri her zaman en iyi şekilde uyarlamaya çalıştık. Bunun için ülkeler arası pek çok yolculuk yaptık, sayısız okul gezdik. Ancak bugün geldiğimiz noktayı yalnızca eğitim ilkelerine gösterdiğimiz bağlılıkla açıklarsak eksik bilgi vermiş oluruz. İşimizin temeli elbette önce eğitim. Ancak eğitim kadar işletme ilkelerini de bilmek gerekir. Çünkü işletme biliminin ilkelerini bilmek ve uygulayabilmek; kim olduğunu, neye, neden hizmet ettiğini ve en önemlisi de nereye varmak istediğini bilen bir kurumun ayakta kalabilmesi için ön koşuldur.

2000 yılında bu bilinçle bir hamle yaptık. İşletme ve yönetimle ilgili ihtiyacımız olan bilgileri araştırmayı, kaynağından dinleyerek öğrenmeyi planladık. Bu hedefle çıktığımız yolculuk bizi Amerika’da Ucla Üniversitesi’ne götürdü. Orada bir aile işletmesi olarak bize, yönetim ve işletme bilimi ilkeleri konusunda yol gösteren çok değerli bir isimle tanıştık: Prof. Dr. Allan Carlsrud. Kendisinin danışmanlığını alırken bir yandan farklı örnekler inceledik, kaynak kitaplar edindik, okuduk, araştırdık, çalıştık. Özetle biz bu yolculuktan bir aile işletmesi olarak çok değerli kazanımlar sağladık. Örneğin aile anayasamızın temellerini attık. Ancak bilgi paylaştıkça anlam kazanır. Biz de istedik ki eğitim alanında ya da farklı sektörlerde hizmet veren tüm aile işletmeleri akademik bilginin gücünden yararlansın. Bu noktada kendisi de işletme biliminin duayenlerinden olan 2004-2008 dönem rektörümüz Prof. Dr. Sayın Tamer Koçel’in yönetiminde Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezimizi açtık.

AGMER bu yıl itibarıyla 11 yaşında. Müdürlüğünü Üniversitemizin Rektörü Prof. Dr. Sayın Sıddıka Semahat Demir’in devraldığı Merkezimiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültemizin değerli kadrosuyla çalışmalarına devam ediyor. AGMER’in faaliyetlerini her şeyden önce eğitim alanında hizmet veren bir aile işletmesinin kurucusu ve yöneticisi olarak ilgiyle izliyorum. Düzenledikleri kongrenin ve kongre bildirilerinin yer aldığı kaynak kitapların ise aile işletmeleri için önemli bir başvuru kaynağı olduğunu düşünüyorum. AGMER’in düzenlediği 6’ncı Aile İşletmeleri Kongresinde yer alan bildirilerin yayına dönüştürülmesinde emeği geçen İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanımız Prof. Dr. Sayın Durmuş Dünder’a ve çalışma arkadaşlarına en içten teşekkürlerimi sunuyor; çalışmalarında başarılarının devamını diliyorum.

İNŞ. YÜK. MÜH. FAHAMETTİN AKINGÜÇ

İstanbul Kültür Üniversitesi

Mütevelli Heyet Onursal Başkanı

Kongre Programı

1. GÜN - 10 Nisan 2014, Perşembe Akıngüç Oditoryumu

09.00 – 10.00

Kayıt

10.0

AÇILIŞ KONUŞMALARI

Sunuş; Prof. Dr. Durmuş DÜNDAR (İKÜ İİBF Dekanı, Kongre Düzenleme Kurulu Başkanı)

- Prof. Dr. Sıddıka Semahat DEMİR (İKÜ Rektörü, AGMER Müdürü)
- Dr. Bahar AKINGÜÇ GÜNVİR (İKÜ Mütevelli Heyet Başkanı)
- İnş. Yük. Müh. Fahamettin AKINGÜÇ (İKÜ Mütevelli Heyet Onursal Başkanı)

10.30 – 11.00

ANA KONUŞMACILAR

- Erdal BAHÇIVAN (İstanbul Sanayi Odası, İSO Başkanı)
- Mehmet BÜYÜKEKŞİ (Türkiye İhracatçılar Meclisi, TİM Başkanı)

11.00 – 11.45

ÖDÜL TÖRENİ

- Köklü Aile İşletmeleri Ödül Töreni

11.45 – 12.00

Çay – Kahve arası

12.00 – 13.30

PANEL: AİLE İŞLETMELERİNDE KADIN YÖNETİCİLER

PANEL BAŞKANI: Prof. Dr. Sıddıka Semahat DEMİR (İKÜ Rektörü)

- Şerife İNCİ EREN (İnci Holding, Yönetim Kurulu Üyesi, TAİDER Başkanı)
- Meltem KURTSAN (Otacı-Kurtsan Holding Hissedarı, KAGİDER Kurucu Başkanı)
- Günsan ÇETİN (Türeks Tekstil A.Ş., Yönetim Kurulu Başkanı) / TEMSİLCİSİ
OLARAK NİHAL BAHÇIVAN katılmıştır.
- Barış KARAKULLUKÇU (MUDO, CEO)

13.30 – 14.30

Öğle Yemeği

14.30 – 15.30**PANEL: AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONEL YÖNETİCİLER****PANEL BAŞKANI:** Prof. Dr. Mahmut PAKSOY (İKÜ Rektör Yardımcısı)

- Dr. Fatih ANIL (ORKA Holding, İcra Kurulu Üyesi)
- Kaya TURHANOĞLU (Turhanoğlu Danışmanlık)
- Ayhan YAVRUCU (Alarko Holding Genel Koordinatörü)

15.30 – 15.45

Çay – Kahve arası

15.45 – 17.00**Akademik Bildiri Sunumları****17.00**

Kokteyl

2. GÜN 11 Nisan 2014, Cuma Önder Öztunalı Konferans Salonu**10.00 – 11.00****SÖYLEŞİ: SÜRDÜRÜLEBİLİR AİLE İŞLETMESİ OLMAK İÇİN****Prof. Dr. Doğan CÜCELOĞLU** (Psikolog ve İletişim Uzmanı)**11.00 – 11.15**

Çay – Kahve Arası

11.15 – 12.30**PANEL: AİLE İŞLETMELERİNDE GENÇ YÖNETİCİLER****PANEL BAŞKANI:** Prof. Dr. Tamer KOÇEL (İKÜ, Öğretim Üyesi)

- Barış CEMİLOĞLU (Cemilzade, Yönetim Kurulu Başkanı)
- Doç. Dr. Ufuk TUTAN (Yaşar Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi Aktüerya Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi)
- Erdem TEBER (Rosti, Teplast Yönetim Kurulu Başkanı)

12.30 – 14.00

Öğle Yemeği

14.00 – 16.30**Akademik Bildiri Sunumları**

6. Aile İşletmeleri Kongresi

Köklü İşletme Ödülü Alan İşletmeler

1. ALTAN ŞEKERLEME, 1865
2. TEVFİK AYDIN SAAT, 1889
3. FİLİBE KÖFTECİSİ, 1893
4. İSKENDER SMOKİN, 1893
5. KONYALI LOKANTASI, 1897
6. PANDELİ LOKANTASI, 1901
7. BEBEK BADEM EZMECİSİ, 1904
8. EMGEN OPTİK, 1909
9. İLANCILIK, 1909
10. EVLİYAZADE, 1910
11. YANYALI FEHMİ, 1919
12. TARİHİ SULTAN AHMET KÖFTECİSİ SELİM USTA, 1920

6. AİLE İŞLETMELERİ KONGRESİ

KONUŞMALAR

AÇILIŞ KONUŞMALARI

1. GÜN, 10 Nisan 2014

Konuşmacılar

- **PROF. DR. DURMUŞ DÜNDAR** - İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dekanı
- **PROF. DR. SİDDİKA SEMAHAT DEMİR** - İKÜ Rektörü - AGMER Müdürü
- **DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER** – İKÜ Mütevelli Heyet Başkanı
- **İNŞ. YÜK. MÜH. FAHAMETTİN AKINGÜÇ** – İKÜ Mütevelli Heyet Onursal Başkanı
- **ERDAL BAHÇIVAN** - İstanbul Sanayi Odası Başkanı
- **MUSTAFA MENTE** - TİM Genel Sekreteri

AÇILIŞ KONUŞMALARI

SUNUCU

Sayın Mütevelli Heyet Onursal Başkanım, Rektörlerim, Dekanlarım, Merkez Müdürlerim, çok değerli iş adamları, yöneticiler, öğrencilerimiz, ülkemizin pek çok üniversitesinden bugün bizimle olmak için Kongremize katılmış akademisyenlerimiz ve birbirinden değerli konuklarımız... İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi ve Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Merkezi AGMER tarafından düzenlenen 6. Aile İşletmeleri Kongresine hoş geldiniz.

Sizleri Ulu Önder Atatürk, şehitlerimiz ve ebediyete intikal etmiş iş adamı ve yöneticilerimizin manevi huzurunda saygı duruşuna, ardından İstiklal Marşımızı söylemeye davet ediyorum.

- SAYGI DURUŞU VE İSTİKLAL MARŞI -

SUNUCU

Saygıdeğer konuklarımız, programımıza geçmeden önce aramızda bulunamayan ama iyi dilek ve temennilerini gönderen Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Güldem Cerit'e, Uşak Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Faysal Gökalp'e, Ankara Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Nurettin Özdebir'e ve Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Ercan Gegez'e teşekkür ederiz.

Saygıdeğer konuklarımız, altıncısını düzenlediğimiz Aile İşletmeleri Kongremizle Türkiye'de aile işletmeleri konusunu çok yönlü olarak ele almak için bir üniversite bünyesinde kurulmuş ilk ve tek merkez olan AGMER, her iki yılda bir iş adamları, yöneticilerimiz ve akademisyenlerimizi ortak bir platformda buluşturmak için çabılıyor.

İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dekanımız ve Kongre Düzenleme Kurulu Başkanımız Prof. Dr. Sayın Durmuş DüNDAR'ı konuşmasını yapmak üzere davet ediyorum.

PROF. DR. DURMUŞ DÜNDAR

İİBF Dekanı – Kongre Düzenleme Kurulu Başkanı

Sayın Mütevelli Heyet Başkanım, Sayın Rektörüm ve ailesi, Sayın Sanayi Odası Başkanım, Keşan Sanayi Odası Başkanı ve Yönetim Kurulu üyeleri, Sayın TİM Genel Sekreteri ve temsilcileri, aile işletmelerinin değerli temsilcileri ve TAİDER'in temsilcileri, Yönetim Kurulu, sayın konuklar... Hepinize üniversitem adına hoş geldiniz diyorum.

Üniversitemiz 2004 yılından beri aile işletmeleri konusunda iki yılda bir kongre düzenlemektedir. Bir sosyal sorumluluk projesi olarak düşündüğümüz bu aile işletmeleri kongreleri Mütevelli Heyet Başkanımız Sayın Dr. Bahar Akıngüç Günver'in doktora tezi çalışmalarıyla başlamış ve onun öncülüğünde, Sayın Onursal Başkanımızın desteğiyle ve o zamanki Rektörümüz Prof. Dr. Tamer Koçel'in de çalışmalarıyla bir merkez haline dönüştürülmüştür. Bugüne kadar da iki yılda bir aksamadan bu kongreler devam etmektedir.

Üniversitemiz Türkiye'de aile işletmeleri konusunda öncülük yapmaktadır. Son zamanlarda yine bu işe destek vermek üzere TAİDER (Türkiye Aile İşletmeleri Derneği) ve Yüzyıllık Markalar Derneği gibi dernekler de kurulmuş olup onlarla da işbirliği yapmaktayız. Konu son derece güncel ve gündemde olan bir konudur. Hatta şöyle bir tesadüf oldu: İki gün önce bir basın toplantısı düzenlemiştik olayı tanıtmak üzere. Baktık ki aynı gün aynı yerde üç tane aile işletmeleriyle ilgili toplantı var. Dedik o zaman Türkiye'de bu olay yayılmaya, konuşulmaya başlamış, demek ki biz görevimizi yapmışız, buradan da bu anlamı çıkartabildik.

Dünyada aile işletmeleriyle ilgili çalışmalar 50'li yılların sonunda ve 60'lı yılların başında başlamış. Türkiye'de ise 1985'ler ve 1990'larda gündeme gelmiş.

Aile işletmeleri gayri safi milli hasılanın yüzde 75'ini oluştururken istihdamın yüzde 85'ini sağlıyorlar. Ve bu işletmelerin birçoğu KOBİ niteliğinde olmasına rağmen biliyorsunuz Sabancı gibi, Koç gibi büyük şirketler de aile şirketi konumunda. Ama bir şey var ki Türkiye'de, aile işletmelerinin sürekliliği, devamlılığı az ve aşağı yukarı üçüncü kuşağa geçebilen aile işletmesi sayısı yüzde 10'un altında.

Biz bu kongremizde belli başlı neleri konuşmak istiyoruz? Aile işletmelerinin geçmişini, sorunlarını ve geleceğini gündeme taşıyacağız. Bunu hem uygulamacıların, hem sanayicilerin, hem de akademisyenlerin bildirileriyle desteklenen böyle bir ortamda yapmayı düşünüyoruz.

Aile işletmelerinde öne çıkan sorunlar neler? Aile ilişkisinin etkisi, alınan kararların rasyonel olup olmadığı, kuşaklar arası fark, yeni kuşakların işi sahiplenme duygusu, farklı bakış açısı ve kurumsallaşamamaktır. Kurumsallaşamamalarında her ne kadar dış sebepler aransa da yapılan araştırmalarda en büyük etkenin kurumun kendisi olduğu anlaşıyor.

Aile işletmelerinde aile ve işin bir arada konumlandırıldığını görüyoruz. Aile ve işin bir arada konumlandırılması hem duygusal bağları, hem de işin gerekliliği olan rasyonel kararları birlikte almayı

gerektiriyor. Bu durum eskiden hatırlarız, ailelerde eve iş getirme şeklinde bir yoruma sebep olurdu. Aile işletmelerinde ise işi eve getirmek mümkün olmadığı gibi bazen ev işe getiriliyor, tam bunun tersi bir çark işlemeye başlamış.

Bir makinede nasıl dişli çarklar birbirini etkiler ve çalıştırırsa, burada da en küçük dişliden en büyük dişliye kadar hepsinin uyum içinde çalışması gerekiyor. En küçük dişli çalışmasa bütün sistem duruyor, çalışmıyor. Onun için aile işletmelerinde aile, patron ve yönetimin bir arada çalışması çok önemli.

Bazen aile en önemli hayati kararlarını kravat takmadan, döpiyes giymeden alabilme özgürlüğüne sahip oluyor. Bu da aile işletmesine sahip olmanın herhalde en eğlenceli yönü olsa gerek. Pazar yemeği sırasında yönetim kurulu toplantısı yapmak gibi...

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki şirketlere baktığımızda, beş yıldan daha az yaştaki işletmeler, bir yıllık işletmeler ve beş yıllık işletmeler olarak üçlü ayrımla aile işletmelerini cirolarına göre belirliyorlar.

Belçika'da aile işletmeleri sorunları değerlendirmesine baktığımızda, ben buraya bir ekleme yapmak istiyorum; yüzde 56'sını temsil eden kısım pek tabii ki bir işletme için vazgeçilmezdir. Lakin bence doğru insanı doğru işe almak, doğru insanla çalışmak kadar lider için önemli olan bir diğer husus da; şirket içerisinde doğru insan ile doğru insanı çalıştırabilmektir. Yani yaratıcı bir çalışan ile yaratıcı özellikli bir müdürü bir araya getirmek gibi. Klasik metotla çalışan bir bireyle klasik metotla çalışan müdür bir araya getirilmelidir.

Hintli aile işletmelerinde karşılaşılan zorluklar ise konunun olumlu olmayan örnekleri kabul ediliyor. Hindistan çok kalabalık bir nüfusa sahip, herhalde aile bireyleri de epey kalabalık, dolayısıyla burada Hindistan'da aile meclisi toplanmanın çok zor olduğunu biliyoruz ki işler de çok ağır ilerliyor, bir seçimin bir yılda bitirilebildiği bir ülke olarak...

Aile işletmelerinde en önemli beş konu; ürün ve servis kalitesi, verimlilik, kârlılık, nakit akışı ve satışlardaki artıştır. Gelişim sürecinde karşılaşılan zorluklar ise üç aşamalıdır. Birinci aşamada kurucular, ikinci aşamada kardeş ortaklığı ve üçüncü aşamada kuzen konfederasyonu ağırlıklı sorunlarla uğraşmaktadır.

İş hayatımızdaki hangi başarı örneğini incelersek inceleyelim, işe mutfağından başlamanın önemli olduğunu görüyoruz. Bir kebabçı olan aile işletmesi için de bu böyle, rüzgâr santrali kuran bir aile işletmesi için de aynı durum söz konusu. Aile ilişkileri, iş ilişkileri ve bunların kesişim noktasında da aile iş ilişkileri yönetilmesi oldukça zor bir süreç.

Hepinize teşekkür ediyorum. Ama özel teşekkürlerim var, konuşmamın sonunda onları da sıralamak istiyorum.

Üniversitemizin kurucusu bir aile işletmesi yöneticisi, kurucusu, Mütevelli Heyet Onursal Başkanımız Sayın Mühendis Fahamettin Akingüç Hocamıza, kendisine aynı zamanda eğitim mühendisi diyoruz ve onun katkılarıyla ancak bu çabalarla üniversitemiz bu güne gelebildi. Kendisine bu konuda şükran borçluyuz, çok teşekkür ediyorum huzurlarınızda.

İkinci olarak, yine Mütevelli Heyet Başkanımız Sayın Dr. Bahar Akingüç Günver, ilk çalışmalarına Amerika Birleşik Devletleri'nde başlamış aile işletmesiyle ilgili, daha sonra Türkiye'deki doktora çalışmalarıyla devam ettirmiş ve doktorasını aile işletmesi konusunda yaptığı için bu konuya da son derece

önem veriyor. Kendisi bugün aramızda bulunamadı, çok önemli acil bir iş için yurt dışına çıkmak zorunda kaldı. Ama bu işe ilk kuruluşu aşamasından beri gönül veren, destek veren ve bugün de hala bu işin aksamadan yürümesi, bir sosyal sorumluluk projesi olmasından sapmaması yönünde büyük çabalar göstererek bizim her türlü ihtiyacımıza cevap vererek, destek olarak bugünlere kadar bu toplantıları getirmemizi sağladı, kendisine ayrıca çok teşekkür ediyorum.

Üçüncü olarak, Sayın Rektörümüz bu zorlu ve sıkıntılı çalışma dönemlerimizde bizim önümüzü açarak, yol göstererek her türlü desteği vererek yardımcı oldular, kendilerine de çok teşekkür ediyorum.

Ayrıca, bu Aile İşletmeleri Merkezi'nin kuruluşu bizim ikinci Rektörümüz Prof. Dr. Tamer Koçel zamanında oldu. Kendisi beş kongreyi bugüne kadar başarıyla getirdi, bir tek bu kongrede görev alamadı. Bu konuda da Tamer Hocamızın emekleri unutulmaz, kendisine de çok teşekkür ediyoruz, her zaman bize bu konuda da rehberlik yapmaya devam ediyor.

Aynı zamanda Aile İşletmeleri Araştırma Merkezi'nin Genel Sekreterliğini 10 yıldan beri yürüten Mehtap Gülaçtı arkadaşımıza da yine yoğun çalışmaları için çok teşekkür ediyorum, büyük emek verdiler.

Ayrıca bu sene organizasyon bizim fakültemize verildi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'ne. Bütün fakülte arkadaşlarımız, bütün bölüm başkanlarımız, öğrencilerimize kadar hepsinin emeği vardır, hepsine de çok çok teşekkür ediyorum.

Hepinize saygılar sunuyorum.

SUNUCU

Hocamıza teşekkür ediyoruz. Üniversitemizin Rektörü, aynı zamanda AGMER Müdürü olan Prof. Dr. Semahat Demir'i konuşmasını yapmak üzere huzurlarınıza arz ediyorum.

PROF. DR. SİDDİKA SEMAHAT DEMİR

İKÜ REKTÖRÜ – AGMER MÜDÜRÜ

Sayın Onursal Başkanım, sayın Rektörlerim, sayın Rektör Yardımcılarım, Dekanlarım, değerli hocalarım, İstanbul Sanayi Odası Başkanı Sayın Erdal Bahçivan, Türkiye İhracatçılar Meclisi Başkanlığının değerli temsilcileri, Türkiye Aile İşletmeleri Derneği Başkanı ve İnci Holding Yönetim Kurulu üyesi Sayın Şerife İnci Eren, Türkiye Kadın Girişimciler Derneği Kurucu Başkanı Otacı-Kurtsan Holding Hissedarı Sayın Meltem Kurtsan, Yüzyıllık Markalar Derneği Yönetim Kurulu Başkanı ve Cemilzade Yönetim Kurulu üyesi Sayın Barış Cemiloğlu, Türkiye’de aile işletmeleri alanına yön veren iş dünyasının ve sivil toplum kuruluşlarının başkanları, sayın yöneticileri, çok çok değerli konuşmacılarımız, saygıdeğer konuklarımız, basınımızın değerli temsilcileri... 6. Aile İşletmeleri Kongremize hoş geldiniz, şeref verdiniz.

Hepinizi ilk önce sevgi ve saygıyla selamlıyorum. Üniversitemizde sizlerle birçok etkinliklerde ve akademik paylaşımlarda buluşuyoruz. Uygulamada olan konuşmacılarımız, konuklarımız da sağ olsunlar geliyorlar, paylaşımlarda bulunuyorlar. Metindeki konuşmama geçmeden önce Sayın Dekanım Durmuş Hocama çok teşekkür ediyorum. Çünkü kendisi bir hoca olarak o kadar güzel bir sunum yaptı ki; Aile İşletmeleri 101 dersine başladık hocam, sağ olun, çok çok teşekkür ederim.

Üniversiteler genel olarak akademik eğitim misyonlarıyla ön plana çıkarlar. Oysa ülke ve dünya kalkınmasına bilgiyle hizmette de üniversitelerin temel sorumlulukları vardır. Bu noktada aile işletmeleri ve girişimcilik konusunu akademik düzeyde ele alan bir merkezi kurmak ve yaşatmak, yüzde 90’ını aile işletmelerinin oluşturduğu ülkemize ve dolayısıyla dünyaya sorumluluğumuzun büyük bir sembolüdür. Kısa adı AGMER olan Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezimiz altı yıldır gerçekleştirdiği kongre hizmetiyle bu alanda önemli bir ihtiyacı karşılamaktadır.

Bilindiği üzere İstanbul Kültür Üniversitesi, eğitimde yarım asırlık bir aile işletmesi olan Kültür Koleji’nin akademik uyarlaması ve katkısıdır. Kurucumuz ve Mütevelli Heyet Onursal Başkanımız İnşaat Yüksek Mühendisi Sayın Fahamettin Akingüç’e çok çok teşekkür ederiz. Bir alkış rica ediyorum tekrar hocamıza. 17 yıl önce üniversitemizi kurdular, sağ olun, var olun. Mütevelli Heyet Başkanımız Dr. Sayın Bahar Akingüç Günver de doktorasını aile işletmelerinin yapısı ve geleceği konusunda tamamlamış bir lider ve yöneticidir. Kendisi yurt dışında bulunduğu için katılamadı, ama o da saygı ve selamlarını iletiyor. Sayın Dekanımın bahsettiği gibi merkezimizin kuruluşu ve kongrelerimizin başlangıcından beri büyük bir destekle yönlendiriyor, sağ olsunlar.

Dolayısıyla Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezimiz AGMER, aile işletmesi kimliğimiz adına da bizim için çok çok ayrı bir öneme sahip. 2014 itibarıyla 10. yaşına giren merkezimiz genç bir merkez. Buna rağmen aile işletmeleriyle akademiye buluşturan platform yapısını başarıyla kurdu ve devam ettiriyor.

Üniversitemizin 2. Rektörü Prof. Dr. Sayın Tamer Koçel Hocamızın engin bilgisi ve ekibinin üstün çabası, AGMER’in başarısını son derece önemli bir yere getirdi ve üniversitemiz de bunu devam ettiriyor. Tekrar Tamer Hocamıza çok teşekkür ediyoruz, sağ olsun, var olsun.

Deneyimli akademik kadromuzun vizyonu ile bugüne kadar 5 kongreyi organize ettik. Bu süreçte aile işletmeleri alanının nabzını tutan yönetici, akademisyen ve üyelerden toplam 135 davetli konuşmacımız oldu. 396 akademisyen bilgi ve deneyimlerini paylaştı, 5 kongremizde yaklaşık 2.500 dinleyiciyi misafir ettik. Toplamda 214 bildirinin yer aldığı 5 ayrı kongre kitabını aile işletmeleri literatürüne kazandırdık.

Türkiye sahip olduğu kültürel birikimleri girişimci vizyonu ile birleştirmeyi başarmış bir ülkedir. Bu yolda çok başarılı markalar da kurduğu bir gerçek. AGMER olarak 2012 yılında bu konuda farkındalığı artıran çok önemli bir çalışmaya imza attık. Sahip olduğumuz değerlere bir kez daha dikkati çektik. Türkiye'nin Yaşayan Köklü Aile İşletmeleri Ödül Töreni'ni düzenledik. Yaşları 121 ve 237 arasında değişen Türkiye'nin dört bir yanında faaliyet gösteren 14 köklü aile işletmesine ödül verdik. Bugün de bu ödül töreninin ikincisini gerçekleştireceğiz. Türkiye'de hizmet yapan 12 köklü aile işletmesine plaketlerini sunacağız. Bu konuşmalarımızdan sonra ödül törenimiz olacak. Bu yıl da kongremiz güncel bir içerikle aile işletmeleri alanında bizi bir ufuk turuna çıkaracak. Kongremizde üç ayrı panelimiz bulunmakta, programlarımızda da göreceksiniz. Bu paneller;

- Aile işletmelerinde kadın yöneticiler
- Aile işletmelerinde profesyonel yöneticiler ve
- Aile işletmelerinde genç yöneticiler

Her üç panelimizde yönetim, ekonomi, hukuk, kurumsallaşma, uluslararasılaşma ve kuşak farkı konularıyla birlikte aile işletmelerinde yaşanan sorunlar ve çözüm yolları da ele alınacak.

Kongremizde sürdürülebilirlik konusunda da Prof. Dr. Sayın Doğan Cüceloğlu bir söyleşi yapacaklar.

Çok saygıdeğer konuşmacılarımıza yoğun programlarından zaman ayırarak bilgiye, gelişmeye ve paylaşıma gösterdikleri değer için kendilerine huzurlarınızda çok çok teşekkür ediyorum ve de bütün konuşmacılarımızı alkışlamak istiyorum.

Saygıdeğer konuklarımız, aile işletmeleri dünya genelinde işletme, iktisat, yönetim bilimleri, ekonomi, antropoloji, psikoloji, hukuk olmak üzere çok farklı dalların bir arada çalıştığı disiplinler arası bir alan. Eğitimde yarım asrı geride bırakan aile işletmesinin parçası olan üniversitemiz, AGMER ile aile işletmeleri sahasında da akademik çalışmalarını sürdürmeye devam edecek. Bu vesileyle sektörle akademiye buluşturacak, aile işletmeleri alanında yeni ufuklar açacak birçok konularda rektör olarak tanımladığım gibi işbirliği, elbirliği, beyin birliği, çözüm birliği ve gönül birliğiyle daima birlikte çalışacağız.

İki yıllık periyotlarla titiz bir yönetim ve takım çalışmasının ürünü olan kongremize çok değerli isimler emek verdiler, izninizle onlara tek tek teşekkür etmek istiyorum.

Her şeyden önce bu buluşmaya ev sahipliği yapan üniversitemizin kurucusu, Türkiye'de aile işletmeleri alanına yarım asırlık bir eğitim kurumları zincirini kazandıran Onursal Başkanımız İnşaat Yüksek Mühendisi Sayın Fahmettin Akingüç'e çok teşekkür ederiz.

Aile işletmeleri alanında akademik ve yönetsel birikimiyle üniversitemiz için bir değer olan, bir lider olan Mütevelli Heyet Başkanımız Dr. Sayın Bahar Akingüç Günver'e teşekkür ederiz. 2004 -2008 dönemi Rektörümüz ve AGMER kurucu Müdürümüz Prof. Dr. Sayın Tamer Koçel Hocamıza çok çok teşekkür ederiz.

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanımız ve Kongre Düzenleme Kurulu Başkanımız Prof. Dr. Sayın Durmuş Dünder hocamıza çok teşekkür ediyoruz. Tabii ki bütün Merkezin Yönetim Kurulu üyelerine, AGMER yöneticisi Öğr. Gör. Sayın Mehtap Gülaçtı hocamıza çok teşekkür ediyoruz. Bütün fakültemize, hocamın bahsettiği gibi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi o kadar büyük bir yükü aldılar ki bu kongrenin organizasyonu ile. Hatta iki gün önce de büyük bir basın toplantımız vardı. Fakülteme de çok teşekkür ediyorum; hocalarımıza, idari personeline ve öğrencilerimize ve Kurumsal İletişim Birimimize...

Kongremizi bilgi ve deneyimleriyle onurlandıran siz değerli konuşmacılarımıza, katılımcılarımıza da katkılarınızdan dolayı çok teşekkür ediyorum.

Nice verimli kongrelerde buluşmak üzere başarılarınızın devamını diliyorum, sağ olun, var olun, sağlıklı ve mutlu olun.

SUNUCU

Rektörümüze Teşekkür Plaketini sunmak üzere İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dekanımız Prof. Dr. Durmuş Dünder'ı davet ediyorum.

- PLAKET SUNUMU -

SUNUCU

Üniversitemizin Mütevelli Heyet Başkanı Doktor Bahar Akıngüç Günver yurt dışı seyahati nedeniyle bugün aramızda olamadı, ancak sizlere sevgi ve selamları var. Kendisinin bugün için hazırlamış olduğu konuşmayı izninizle ben sunmak istiyorum...

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

İKÜ MÜTEVELLİ HEYET BAŞKANI

6. Aile İşletmesi Kongremizin değerli konukları, hoş geldiniz...

Anı gelişen bir yurt dışı programı nedeniyle organizasyonda bulunamadığım için üzgünüm. Son derece ilgi çekici başlıkları ele alan kongremizin heyecanını sizlerle paylaştığımı öncelikle belirtmek isterim.

İki gün süreyle ele alınacak Aile İşletmelerinde Kadın Yöneticiler, Aile İşletmelerinde Genç Yöneticiler, Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiler başlıkları benim için çok önemli. Çünkü bana yaşadığım ve geçirdiğim süreçleri bir kez daha düşünme olanağı sağladı. Kadın yönetici kimliğim, yönetimde gençlikten profesyonelliğe geçiş aşamaları, sürdürülebilirliğe verdiğimiz önem. Her biri eminim bugün kongremize katılan aile işletmesi üyeleri için de çok önemlidir.

Değerli konuklarımız; ben fikrini büyük emeklerle hayata geçirmiş, eğitim konusunda ufku çağın ötesinde olan bir girişimcinin, Halil Akingüç'ün torunuyum. Bu girişimi eğitim tutkusu ve analitik zekâsıyla yıllar içinde eğitim tesisine dönüştüren bir kurucunun, İnşaat Yüksek Mühendisi Fahamettin Akingüç'ün üç kızından biriyim. Eğitimde yarım asrı geride bırakan bir aile işletmesinin, Kültür Koleji'nin üçüncü kuşak üyesi ve kadın yöneticisiyim. Lisansını ekonomi, yüksek lisansını eğitim yönetimi, doktorasını aile işletmeleri alanında yapmış, belli aşamalardan geçerek profesyonellik evresine ulaşmış bir yönetici ve hissedarım.

İşletmede üstlendiğim roller dışında yaşamın içinde birey olarak kadını, anneyim, eşim, evladım, kardeşim. Özetle, aile işletmesinde çalışan tüm üyeler gibi sınırları zaman zaman iç içe geçen birden fazla kimliğim var.

Taşıdığım kimlikler dâhilinde sanırım hepimizin ortak noktası cinsiyet, yaş ve deneyimden bağımsız biçimde aynı ailenin ve işletmenin sınırları. Yaşamın kimlikleriyle, işletmenin kimlikleri arasındaki sınırı çizmek ve yönetmek... Bir kadın yönetici olarak görevime hazırlandığım ilk yıllarımda ve bugün geldiğim noktada sınırları doğru koymak ve korumak benim için daima çok önemli oldu. Hatta sınırlar konusu, temel rehberimiz olan, bildiklerimizi aktardığımız ve yepyeni ufuklar açan aile anayasamızın da çıkış noktalarından biridir. Çünkü biz sürdürülebilirliği esas alan bir işletmeyiz ve sürdürülebilirlikte aileyle işletmede koyulan ve konulan sınırın çok önemli olduğuna inanıyoruz.

Ailemin duygusallığı ve işletmenin realiteleri nasıl harmanlanmalı, nasıl dengelenmeli. Sınırlar keskin mi olmalı, geçirgen mi? Ailenin duygusallığı bazen işletmenin değneği iken bir anda büyük anlaşmazlıkları alevlendiren bir kösteğe nasıl dönüşüyor, dönüşebiliyor. Aile işletmeleri için şu bir gerçek ki, her şey sınırların doğru yönetiminde başlıyor. Geçtiğimiz günlerde Family Business Review Dergisinde bu konuyla ilgili okuduğum bir makalenin ilham kaynağı bu soru olmuş. Bireyler aile işletmelerinde sınırları nasıl yönetirler? Joshua Crep ve dört uzman finansal data, işletmenin büyüklüğü, tarihi, amaçları gibi çok farklı değişkenlikleri ele alarak 43 aile şirketini bu çerçevede değerlendirmişler.

Değerli konuklarımız, üçüncü kuşak üyesi olarak 20 yıllık deneyimimden öğrendim ki, sınırları belirlemek ve yönetmek her şeyden önce iş ve kurumsal kimliklerimizi doğru ayırtmakla başlıyor. Çünkü kimliğimizle işletmemize ilham verebileceğimiz gibi çok büyük anlaşmazlıkların da kaynağı olabileceğimizi unutmamak lazım. Bu noktada güç yönetimi en önemli unsur olarak devreye giriyor. Güç kontrolünde benim formülüm doğallık. Maskelerin ardına sığınmadan yaşamda birey, işletmede yönetici, ailede eş, anne ve evlat olabilmek.

Değerli konuklarımız, işletmeler yaşayan varlıklardır. Enerjileri ve kimlikleriyle aslında kurucularını, liderlerini, gelen ve gelecek olan kuşakları yaşatırlar. Bu yüzden lider olarak bireysel değerlerimiz ne kadar gelişmişse, işletmenin de temelleri o kadar sağlam olacaktır. Duyarlılık, etik ve işe yönelik eleştirileri ve sorunları kişiselleştirmemek de bu noktada kazanılması gereken birer refleks. Ve en önemlisi; temsil ettiğimiz aile işletmelerimizle büyümeyi, olgunlaşmayı kabul etmek. Konu her ne olursa olsun kattığımız değerlerle yalnızca işletmeleri büyütüp geliştirmiyoruz, bizler de olgunlaşıyoruz.

Kongremizin de bu noktada yaşam boyu öğrenme sürecimiz için yayınları ve organizasyonlarıyla çok güçlü bir referans olduğunu düşünüyorum. Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezimizin bir markaya dönüştürdüğü Aile İşletmeleri Kongresi 6. kez gerçekleştiriliyor. Gerek Merkezimiz, gerekse kongremiz üniversitemizin ülke kalkınması yolunda duyduğu sorumluluğun bir simgesidir.

Aile işletmeleri ve girişimcilik, üniversitemiz için hayati değere sahip bir konu, çünkü biz bu bütünün bir parçasıyız. Türkiye'nin yaklaşık yüzde 90'ını oluşturan aile işletmelerinin eğitim alanındaki sayılı temsilcileri arasındayız. Dolayısıyla Merkezimiz ve kongremiz aynı zamanda kendimize tuttuğumuz bir aynadır. Bu nedenle emeği geçenlere, başta 2004-2008 dönem Rektörümüz ve Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi Kurucu Müdürümüz Prof. Dr. Sayın Tamer Koçel'e, AGMER Müdürü Rektörümüz Prof. Dr. Sayın Semahat Demir'e, İktisadi İdari Bilimler Dekanımız ve Kongre Düzenleme Kurulu Başkanı Prof. Dr. Sayın Durmuş Dünder'a, Merkez Yönetim Kurulu üyelerimize, Merkez Genel Sekreterimiz Öğr. Gör. Sayın Mehtap Gülaçtı'ya, Kurumsal İletişim Birimi'ne ve tüm destekçilerimize kongremizi katılımlarıyla onurlandıran İstanbul Sanayi Odası Başkanı Erdal Bahçıvan'a, Türkiye İhracatçılar Meclisi yöneticilerine, aile işletmelerinin değerli üyelerine teşekkür ediyorum. Tüm aile işletmeleri ve bu alanda çalışan araştırmacılar için verimli bir kongre diliyorum.

Saygı ve selamlarımla

SUNUCU

Saygıdeğer konuklarımız Üniversitemizin Mütevelli Heyet Onursal Başkanı İnşaat Yüksek Mühendisi Sayın Fahmettin Akingüç'ü konuşmasını yapmak üzere sahneye davet ediyorum.

İNŞ. YÜK. MÜH. FAHAMETTİN AKINGÜÇ

İKÜ MÜTEVELLİ HEYET ONURSAL BAŞKANI

Efendim, hoş geldiniz. Deminden beri birkaç defa ismim geçti, tekrar kendimin ne olduğunu, kim olduğumu anlatmama lüzum kalmadı. Ben bu konuşmaya başlamadan evvel, söylemek istediklerimi söylemeden evvel dedim ki; “ben acaba kimim?”, bilen var, bilmeyen var, onu anlatayım filan dedim. Hadi ondan şimdi vazgeçiyorum, aileyi anlatayım, bir de işletmemi anlatayım. Çünkü aile işletmesi diye söz verdiler, hazırlık da yaptım, anlatacağım.

Kendi kendime düşündüm 6 – 7 ana fikir yazdım, bu ana fikirler kısa kısa başlıklarla çıkacak, ondan sonra ben de bunlarla ilgili görüşümü kısa kısa bildireceğim. Artık tahammül edeceksiniz, ne kadar sürecek onu bilemiyorum.

Efendim, ben teşekkürle başlayacağım. Evvela geldiğiniz için bütün konuklara hoş geldiniz diyorum. Teşekkür edeceğim geldiğiniz için, katıldığınız için. Katılımcı, konuşmacı arkadaşlara, dostlara, profesörlere, aile işletmesi üyelerine teşekkür edeceğim. Tabiatıyla bu merkezi kuran başta Profesör arkadaşımız Tamer’e (Prof. Dr. Tamer Koçel) ve Bahar’a (Dr. Bahar Akingüç Günver) teşekkür edeceğim. Rektörümle teşekkür edeceğim, Semahat’a (Prof. Dr. Sıddıka Semahat Demir) teşekkür edeceğim, Durmuş Dünder’a (Prof. Dr. Durmuş Dünder) teşekkür edeceğim ve bütün ekibe, Mehtap (Öğr. Gör. Mehtap Gülaçtı) dâhil diğer bütün küçükten büyüğe piramidin altından tepesine hepsine teşekkür edeceğim, teşekkür faslı bitsin artık diye düşünüyorum, bitiriyorum.

Şimdi efendim, benim babam, Bahar (Dr. Bahar Akingüç Günver) biraz bahsetmiş, Halil Akingüç, 1932 yılında Eskişehir’de Türkiye’nin ilk ders evini, -o zaman ders evi deniyordu, dershane kullanılmıyordu- Atatürk döneminin izleri ve gerçekleriyle “Kültür Ders Evi”ni kurdu. Benim babam 1. Dünya Savaşı’nda Almanya’da yedi sene kalmış ve elektrik mühendisi olarak dönmüş. Enver Paşa zamanında, Enver Paşa Almanlarla flört ediyor biliyorsunuz, bu flört sırasında sanat okulundan kimi başarılı öğrencileri Almanya’ya çağırıyorlar, bursla götürüyorlar ve babam da kazanıyor sınavı, gidiyor ve yedi yıl orada kalıyor. Annemle nişanlanıyor, çok özel ama onu da söyleyelim, annemle nişanlanıyor gidiyor, yedi sene de nişanlı kalıyor yazık. Yedi sene sonra geliyor, evleniyorlar ve bizler oluyoruz. 1932 yılında Eskişehir’de bir ders evi kuruyor, bu öğrencilere, okullarda zayıf olan bireylere takviye amacıyla kurulmuş bir ders evi. Yani bugünün böyle yaygın, yayılveren, çok da öne çıkan, eğitimle pek de fazla alakası olmayan kurumlar gibi değil, birebir, teke tek çalışma bir emek ürünüdür, böyle çalışma yapılıyor. Aynı günlerde Almanya’da Berlin’de Fernschule adıyla icrayı sanat eden, çalışan bir mektupla mühendis yetiştiren okulun da Türkiye mümessili oluyor. 2. Dünya Savaşı çıkana kadar, çıkıp da iyice Almanlarla ipler kopana kadar bu okul Türkiye mümessili olarak devam etti. Ben ortaokul, lisede idim. Ve dershane ders verdim. Bu Fernschule sonra kapandı. Almanlar savaşı kaybettiler, okul da kapandı. Sonra ben mühendis oldum. Okulun o zamanlar, o devirlerde, ulaşımın, iletişimin bu kadar ilerlemediği çok çok düşük düzeylerde olduğu günlerde 600 öğrencisi vardı. Bu çok büyük bir çalışma, çok güzel bir başarıdır. Biz bu çalışmalara bizim ailenin birinci kuşağı diyoruz.

Bahar (Dr. Bahar Akingüç Günver) da sunumunda söylemiş. Ben ikinci kuşak oluyorum. 1957’de Teknik Üniversite’yi bitiriyorum. Dönem, Adnan Menderes dönemi, biz de inşaat sektöründe at

koşturmaya başlıyoruz bütün mühendisler gibi 1958'e kadar. Birçok bina yaptım, birçok müteahhitlikler yaptım, inşaatlar yaptım, Emlak Bankası'nın çok şubelerini yaptım ve Dünya Bankası'yla havaalanı inşaatları yaptım. Çok güzel işlerdi. Onların binalarını ikinci kuşak olarak yaptım. 1958'de -biliyor çoğu kimse, benim yaşıtım olanlar biliyor, okuyanlar biliyor- Menderes Türkiye'nin ilk devalüasyonunu yaptı, yüzde 300. 7 lira 84 kuruş olan paund, İngiliz Lirası, 1 gecede 25 lira 20 kuruşa çıktı. Yüzde 300 arttı ve benim Fahamettin Akingüç İnşaat Firması battı, iflas ettim. Çünkü bana Hava Kuvvetleri'nden ve Dünya Bankasından 7,84'ten ödeme yaptılar, büyük kaybımız oldu, o nedenle iflas ettim ve mühendislik, müteahhitliği bıraktım. Babamın sürdürdüğü alana yönelerek, -orada da onun dersanelerinde ders verdiğim için eğitime biraz aklım eriyordu- 1960'da Kültür Koleji'ni kurarak işletmenin devamlılığını sağladım.

1997'de içinde bulunduğumuz üniversiteyi kurdum, böylece kurucuyum. Bu arada kızlarım oldu. Kızlarım okudu, büyüdü, çeşitli iş sahalarında çalıştılar ve dört sene evvel tüm işlerimi, başkanlıklarımı, yönetim kurulu başkanlığımı, Üniversite Mütevelli Heyet Başkanlığımı kızlarıma devrettim. Bunu anlatmamın konuyla çok ilgisi var. Bir aile ve bir işletme olayı... Canlı canlı heyecanlı şekilde yaşadım bunları. Şimdi sizlere izin verirsiniz bu birikimden, yani 1960'dan bu yana -mühendisliği saymıyorum- 1950'den bu yana yaşadıklarımın örnekler aktaracağım. 1950 Türkiye tarihinin, Türkiye Cumhuriyeti'nin demokrasiye geçiş tarihidir. Ben 1926 doğumluyum, yani 1923'te Cumhuriyet kuruluyor, demek ki Cumhuriyetle yaşıtım. İş hayatında da demokrasiyle yaşıtım, biraz evvel söylediğim gibi canlı canlı bir örnek karşınızda.

Bu süreçler içerisinde sayısız ihtilaller gördük, sayısız enflasyonlar, sayısız devalüasyonlar gördük, bunlardan, bu dalgalanmalardan sağ salim çıktık. Bunlardan edindiğim birikimler, yaşadıklarımın ilgili altı tane ana fikir tespit ettim. Müsaadenizle bunları okuyacağım.

Birinci ana fikir; küçük, orta veya büyük bütün aile şirketleri işletmecilik kurallarına göre yönetilmeli. 1960 yılında Kültür Koleji'ni hizmete açarak girdiğim eğitim sektöründeki aile şirketi deneyimlerimden öğrendiğim ve uyguladığım ilk ders şu oldu: Ekonomik, toplumsal ve siyasal yaşamdaki değişmelerin işletmeler üzerindeki etkisine daima hazırlıklı olmak gerekir. Çok ihtilal, çok devalüasyon gördüğüm için inşallah bundan sonra ihtilaller de olmaz, devalüasyonlar da olmaz, rahat rahat Türkiye'miz yürür gider. Bunu başarmanın yolu, ailenin sorunları ile işletmenin sorunlarını birbirine karıştırmamaktır. Bunu sağlayabilmek için en önemli strateji; işletmelerimizi ve bünyelerindeki okulları büyüme, küçülme, kâr veya zarar etme dönemleri de dâhil olmak üzere daima işletme bilimi ilkeleri doğrultusunda yönetmek olmuştur.

Bu ilkeler; vizyonumuzu net olarak belirlemek, iyi organize olmak, görevleri tanımlamak yanında özellikle finansal planlama, bütçeleme ve yönetim muhasebesi uygulamalarını içermektedir. Bir kurum, özellikle işin gerektirdiği finansal uygulamaları yapmazsa, aile içi ilişkiler nedeniyle işletmecilik ilkeleri dışına çıkarsa kurumun geleceği tehlikeye girer. Yöneticilik yaşamımda etrafımda bunun pek çok örneğini gördüm ve daima bu hususun bilincinde olarak davrandım. Nitekim sadece işimizin ana teması olan eğitim işini bilen ve özel okul açan birçok eğitimci, girişimci arkadaşlarımla okulları bir süre sonra kapanmak durumunda kaldı, zorunda kaldılar. Çünkü işletme bilimi ilkeleri dâhilinde finansal, ekonomi yapı için bilgileri yeterli olmadı, eğitibilim yetmedi, eğitibilimciydiler, ama bu yetmiyor. Teknik bilgi yetmiyor, işletme bilimi şart. Yani, ana fikir; bir okul işi işletme bilimiyle birlikte başarıya ulaşıyor.

İkinci ana fikir; aileler büyüdükçe, aile bireyleri arasındaki farklılıklar ortaya çıkacağından gelecek kuşakları yönlendirmek önem kazanıyor. Paylaşmak istediğim bu düşünce şudur: İşletme, kurucunun evladı gibidir. Kurucu işletmesi ile özdeşleşmiştir. Kurucunun ailesi küçükken, yani çekirdek aile

iken belki diğer aile fertleri de işletmeye kurucu gibi bakabilirler, kurucuyu destekleyip yaşamlarını ona göre ayarlayabilirler. Ancak aile yeni bireylerle, üyelerle genişledikçe, damatlar ve gelinler ve torunlarla ikinci, üçüncü çekirdek aileler oluşuyor. Böylece doğal olarak kurucu ailenin kültürü dışında farklı aile kültürleri oluşmaya başlayacaktır. Çoğalan bu çekirdek ailelerin hedeflerde yetenek ve becerilerde, dünya görüşlerinde, değer yargılarında, çok önemli değer yargılarında, iş anlayışlarında, kısacası hayata bakışlarında farklılıklar beklenmelidir. Hiç farklılık yokmuş gibi ya da olmayacakmış gibi herkesi kurucu, girişimci birinci kuşak gibi varsaymak, hareket etmek ikinci ya da üçüncü kuşağı işletmeyi doğal olarak yönetecek adaylar olarak görmek yanlıştır. Çünkü çocukların ve torunların kendi özel kişilik ve farklılıklarını gözetmeden işletme içinde sorumlu mevkilere getirmek her zaman doğru olmadığı gibi, onları çocukluk döneminden itibaren bir veliaht gibi tanıtmak ve veliaht olduklarını hissettirmek de doğru olmaz. Doğru olan, işletmenin ihtiyaç duyduğu insan gücünün nitelikleriyle aile fertlerinin niteliklerinin uygunluğunu araştırmaktır. Eğer aile fertleri arzulu ise, kendilerini bu doğrultuda yetiştirmelidir. Dolayısıyla ikinci ve üçüncü kuşağın doğal hissedar adayları olmaları başka, işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgi ve beceriye sahip yönetici adayları olmaları başkadır. Bu farkı gözetmek gerekir. Nitekim birinci kuşak kurucu kuruluşun tüm sıkıntılarını yaşamış, göğüslemiş ve çözmüştür. Girişimci özellikler edinmiştir. Riski sever, riski bilir. İkinci kuşak ve üçüncü kuşaklar bu özelliklerden doğal olarak yoksundur. Onlardan, yani ikinci ve üçüncü kuşaklardan bu özellikleri beklemek doğru sonuç vermiyor. Tersine olumsuzluklar doğuruyor. Kuşaklar arasındaki farklılıkları çok iyi değerlendirmeli, davranışlar ve beklentiler bu düzeylere göre ayarlanmalıdır. Aksi halde aile ve işletme içi sorunlar büyüyor, gidiyor.

Üçüncü ana fikir; aile bireyleri arasında ve aile ile işletme arasındaki ilişkiler çok boyutludur.

Bakınız aile ile işletme ilişkilerinin çok girift olduğunu hepimiz biliyoruz. Dolayısıyla bu ilişkileri basit önlemlerle sorun olmaktan çıkarmak her zaman kolay olmuyor, olmayabilir. Biz aile ile işletme arasındaki sorunları kaos yöntemiyle çözmeye çalışıyoruz. Sosyal bilimlerde gittikçe yaygın hale gelen bu kaotik düşünce sistemini çok seviyoruz, çalışıyoruz, öğrenmeye, yapmaya, uygulamaya çalışıyoruz. Kaosu çözebilmek ve kaotik durumun içinden çıkabilmek için olayın çok boyutlu olduğunu anlamaya, doğrusal sebep-sonuç ilişkileri, yani mühendis mantığı, matematik mantığıyla değil sosyal bilimlerin ilkeleriyle çözmeye, kaosa çözmeye uğraşıyoruz. Bu nedenle aile ve işletme ilişkilerinin tüm boyutlarını kavramaya, anlamaya ve değerlemeye çalışıyoruz. Bu değerlemeyi yaparken duygusal davranmaktan olabildiğince kaçınmaya çalışıyoruz. Çok boyutlu ilişkileri algılamadan ve farklılıkları anlamadan problemleri çözmenin mümkün olmayacağını anlamış bulunuyoruz. Nitekim sorunları akliselimle ele almalı, bir diğer deyişle kendi doğrularınızla çözmenin yerine başka kişilerin başka doğruları olduğunu kabul edebilmeli, kendi çözümlerimizde inatçı ve ısrarcı olmamayı öğrenmeliyiz. Sorunların çözümünde fen bilimlerinde izlenen yolla, 2 kere 2 eder 4 mantığıyla, -matematikçiler darılsın- sosyal bilimlerdeki sorunların çözümlerinde izlenen yol farklı. Çok çözümlülük yahut da çok çözümsüzlük, kaos... Farkların bilincinde olmaya ve bu nedenle doğan farklı alışkanlıkların olduğu gerçeğini dikkate alarak uygulamaya çalışıyoruz, bir deneme olarak yapıyoruz bunları.

Dördüncü ana fikrim şu: Aile ile işletme ilişkilerini yönetmek için birtakım araçlardan yararlanmak gerekir. Aile işletmelerinin başarısızlık nedenleri arasında önemli bir yer alan aile içi ilişkilerde işletme ilişkilerini dengelemek, yürütmek konusunda her ailenin izlediği yollar farklı. Tabii ki küçük aileler teşekkül ediyor, küçük piramitler teşekkül ediyor, ana çekirdek aileden sonra küçük aileler teşekkül ediyor. Bu küçük piramitler, piramit diyorum, çünkü orada bir hiyerarşi var, o küçük ailelerin içinde de bir hiyerarşi var, farklı aileler farklı yapılar var. Büyük piramit, küçük piramit başka başka... Yollar farklı olup kültürel özelliklerine göre farklı davranışlar sergilenmesi tabiidir. İşletmenin sürdürülebilirliği açısından bu ilişkilerin yönetilebilmesinde farklı metotlar kullanılabilir. Biz de ağırlıklı olarak aile meclisi veya aile konseyi uygulamaları kullanırken, bir yandan da aile anayasasını kullanıyoruz.

Küçük bir açıklama yapayım. Bahar (Dr. Bahar Akingüç Günver) Amerika'da yüksek lisans için çalışırken orada bir aile işletmeleri dersi vardı. Ben de gittim girdim ve onun profesörü Carlsrud diye bir profesör ki İstanbul'a da geldi, anayasamızı ve yöntemlerimizi ele aldık, aile şirketi problemlerimizi onun nezaretinde dört sene sürdürdük ve çalıştık. O nedenle güzel yararlandık. Yani bu aile işletmelerinde bu şartlar altında başarıyı sağlamak için bu araçlara, yani aile toplantılarını, aile meclisi toplantılarını, konseylerini muhakkak yapmak lazım. Şimdi daha güzelini yazıyla da anlatacağım.

Aile değerlerinin ikinci ve üçüncü kuşaklara aktarılmasında ise varlık eğitiminin yararlanmaya çalışıyoruz. Bir aile konseyi, iki anayasa, üç varlık eğitimi diye özetleyebilirim. Aile anayasasını, aile işletme ilişkilerinde yol gösteren bir pusula, bir tür yol haritası olarak görüyoruz. Böyle bir harita olmadığı zaman ilişkilerde sorunlar doğuyor, oluşuyor, zamanında çözülmeyen sorunlar iltihaplanmaya başlıyor, bu iltihapları akıtmak için toplantılar yapmak gerekiyor. İşte aile konseyi veya aile meclisinin en önemli işlevlerinden bir tanesi de bu. Orada işletmeyle ilgili periyodik bilgiler verildikten sonra ağırlıklı olarak aile sorunları ve bunların işletmeye yansımaları konuşuluyor. Nitekim aile konseyi toplantıları ve aile anayasası her sorunun çözümü için öngörülen ve yeterli olan araçlar olmayabilir. Ama denenmelidir. Ama aynı kuşakta veya kuşaklar arasındaki süreçlerde yaşanan sorunların çözümünde zaman zaman yararlı olan ve başvurulacak araçtır aile konseyi. Ne olursa olsun, hemen hemen hiçbir sonuç alınmasa bile yapılmalı, devam edilmelidir. Başarısız gibi hissedilmesine rağmen kimi zaman öyle başarılı sonuçlar alıyorsunuz ki iyi ki yaptık diyorsunuz, çünkü iltihabı akıtmış oluyorsunuz. Bu defa yararlı olmadıysa başka defa etkin olur, yararlı olur. Yani, saksaklanmamalı, vazgeçilmemeli, uygulanmalıdır.

Efendim, bir tane daha var, bitmiyor **ana fikir; ikinci-üçüncü kuşakların yetiştirilmesinde önemli bir yol varlık eğitimi**. Birazcık ondan da bahsedeyim. Varlık eğitiminde çocuğa mevcut aile işletmesinin yapısı hakkında bilgiler veriliyor. O varlık nasıl geliştirilmiş, o varlığın oluşturulma süreci nedir bunlar anlatılıyor. Çünkü çoğu aile işletmesinde ikinci-üçüncü kuşaktan çocuklar varlık içinde doğduklarından o varlığın oluşum sürecini bilmiyor. Bu noktada hiçbir şeyden hiçbir şeye birdenbire varılmadığını görerek yoktan var etme duygusunu yaşatarak bunun bir ayrıcalık gibi değil bir sorumluluk olduğunu göstererek çocuğa varlığın değerini bilmesi sağlanmalıdır. Bu biraz zor iş, ama üzerinde çalışıyoruz.

Kanımcı çocuk henüz çocukluktan yetişkinliğe geçiş sürecindeki psikolojik evreleri yaşarken, işletmenin ve ailenin geleceği konusunda ona doğru bilgiler vermek, çalışarak kazanmak, o varlığın oluşma sürecini anlatmak ve çocuğun sorumluluklarının bilincine sahip olmasını sağlamak işin esasıdır. Nitekim varlık eğitimi konusunda biz eğitimci bir yapıya sahip olduğumuz için avantajlıyız. Bir başka işletme, başka bir aile bu avantaja sahip olmayabilir. Ama ne olursa olsun bu iş için, ailenin çocukları için eğitime belki de anne karnından başlayan bir eğitime ihtiyaç var her ailede. Çocukla ilgili annesinin karnından başlayan bir eğitim var, annenin, babanın, ailenin eğitimi. Bunu yadsıyamayız çocuklarımızda, torunlarımızda. Varlık eğitimi, ailenin ve anne-babanın geleneksel eğitiminin ilkelerine paralel olarak geliştirilmelidir. Gelişiyor zaten, dışarıdan ne söyleseniz aile, babası, piramit, tepedeki kişi pederşahi ise pederşahi, o kişi çocuklarını o biçimde enjekte ediyor, eğitiyor, tarif ediyor, veriyor, alışkanlıklar yaratıyor, ailenin alışkanlığını. Kimi aileler kuşağı büyüme sürecinde işletmeye sokuyor, kimi aile ise farklı yöntemler benimsiyor, onları sokmuyor. Bu noktada en önemlisi ve en iyisi gelecek kuşaklar için bir kere aile kendi planlamasına öncelik tanımalı, ikinci-üçüncü kuşak için babanın-annenin, damat-gelin ne ise onların tercihi saygı duymalı.

İkincisi, en önemlisi; en iyisi şudur: Gelecek kuşakta her birey için, torunlar için her birey için onun özelliklerine uyan birer kariyer planlaması düzenlenmelidir. Her kuşak üyesi için bir kariyer planlaması düzenlemelidir yapılabilirse. Bireyin, yani üçüncü kuşak, beşinci kuşak, ikinci kuşak, her bireyin farklı yapısı var. Üç kardeş var, üç kardeş de birbirine benzemiyor. Onun için her birey için ayrı bir kariyer

planlaması lazım. Beş torunum var, daha bir tanesine başladık, kariyer planlaması yapıyoruz, ne yapacak bakalım. Belki bir sene, belki iki sene kariyer planlaması devam edecek, üç sene belki de, ondan sonra nereye girecek, ne yapacak. İşletmelerin neresine gidecek, nasıl gidecek yahut hiç işletmelerde çalışmayacak, yalnız tek başına iş yapacak veya hissedar olarak kalacak, o seçimi ona bırakıyoruz. Kariyer planlaması yapmak lazım...

Kimya dersinden ikmale kalan bir öğrencimin babası bana geldi Kültür Koleji'nde müdürken. 'Nasıl kalır benim çocuğum kimyadan?' dedi. Ben de, kalmış işte, becerememiş, dedim. 'Nasıl yapar? Benim kimya fabrikam var, kimyayla ilgili işim var, ben onun için yaptım bu fabrikayı' dedi. Yani, olmuş vakadır. Ben babalardan böyle çok laflar duydum.

Seni de baban peynir konusunda herhalde yönlendirmiştir. İyi ki kimyadan, peynir dersinden kalmadın sevgili dostum*.

Bir ana fikrim daha var, sonra toparlayıp gideceğim. **Profesyonellerle çalışmanın zorunluluğu** ve buna alışmak; bu da çok önemli bir şey aile şirketleri için arkadaşlar. Paylaşmak istediğim bir diğer husus, profesyonellerle çalışabilmektir. İşletmeler büyüdükçe pazarlamadan finansa, müşteri ilişkilerinden satıcılarla ilişkilere, satın alma ve lojistikten iç bünyedeki insan ilişkilerine kadar pek çok konuda bilgiye ve yeteneğe ihtiyaç duyuyor. Aile ne kadar geniş olursa olsun bu yetenekleri aile bireyleri arasında bulmak mümkün değil. Bu nedenle doğal olarak aile dışından gelen profesyonel yöneticilerle çalışmak zorunluluğu var. Aile bireyleri ve özellikle kurucu girişimci birinci kuşak gibi ya da ikinci kuşak gibi ne kadar erken bu konuya el atar ve aile değerleriyle uyumlu ve güven duyulan profesyonel yöneticilerle çalışmaya başlarsa ki buna ikinci, üçüncü kuşakların alışması da girmektedir, aile işletmelerinde süreklilik sağlamak daha kolay oluyor. Nitekim biz ülkemizde eğitim sektöründe, bizim sektörde öne çıkan üst yönetimde yer alacak profesyonel yöneticilerin yetişmesi için çok çaba sarf ediyoruz. Yalnız yetişmesi için değil arıyoruz bulamıyoruz. Çok iyi eğitimci, çok iyi öğretmen, çok iyi sınıf öğretmeni çok iyi, ama yönetici değil, yani aranan üst düzey yönetici özelliklerini kapsamıyor. O nedenle büyük sıkıntılar çekiyoruz. Ancak yetiştirmek suretiyle bu mümkün oluyor. Bunun başka bir zorluk konusu, bulsanız bile, eğer aile bireylerinden biri icrada çalışıyorsa, o çalıştığı yerden ayrılıp yerini bir profesyonele bırakmak istemiyor, istemeyebiliyor diyeyim. Ve aile bu profesyonellerle çalışmaktan korkmamalı, bulmalı, çalışmalı diye düşünüyorum.

Efendim, **son olarak bütün aile işletmelerinin geleceği ne olacak sorunu var.** İleriye, geleceğe doğru baktıkça aile işletmeleriyle ilgili olarak değişik görüşler ileri sürülebilir. Söylenilecek akla gelen önerilerden bir tanesi; **işletmenin büyümesidir.** Günümüz ekonomi dünyasında büyümeyen işletmeler eğer taklit edilemeyen çok özel bir ürün üretmiyorlarsa, kupon ürün üretmiyorlarsa, nispi olarak küçülecek ve belki de pazar paylarını kaybedeceklerdir. Küçük olsun benim olsun; bir tercihtir. Ama bunun ekonomik sonucunu görmek gerekir, katlanmak gerekir. Yani birincisi; gelişmeye, büyümeye hazır olmak lazım yahut da karar vermek lazım.

İkinci olarak; günümüz bilgi ekonomisinin ağırlıklı olduğu bir ortamda aile işletmelerinde çalışma alanları ne olursa olsun yurt içi ve yurt dışında bir çeşit şebeke, network çalışmaları, ilişkileri içine girilmelidir. Muğla'da, Gaziantep'te, Eskişehir'de, İstanbul'da, İzmir'de bir kişi için aile işletmesini büyütmek yetmemeli, başka ülkelerde o konuyla ilgili ne oluyor, ne bitiyor diye bakılmalı. Artık iletişim, ulaşım çok kolaylaştı ve muhakkak bir network, dışarıya bir açılma yollarına bakılmalıdır.

* Editörün notu: Ana konuşmacılardan Erdal Bahçıvan'a hitaben

Üçüncü husus; işletmenin büyümesi ekonominin gelişmesiyle birlikte aile bireylerinin işletme içindeki pozisyonlarıdır. Aile bireyleri, torunlar, üçüncü kuşak böyle geldikçe çok çoğalıyor, artıyor. Aile bireyleri orta kademelerden yukarıya, üst kademelere, icraat pozisyonlarından stratejik yönetim kademelerine doğru gelişmekte ve sonunda aile, kurmuş olduğu işletmeyi bir yatırım, bir varlık olarak kabul edip sadece hissedar veya sahip hissedar olacak şekilde kendini yönetimden tamamen çekmekte, profesyonel yönetimi seçen, denetleyen, değiştiren bir konuma gelmektedir. Yani aile işletmeyi yöneten değil diğer varlıkları gibi işletmeyi de bir varlık olarak ele alıp işletmeyi yönetenleri belirleme konumuna gelmektedir. Ancak ülkemizde bu konuma gelmek için çok daha uzun bir yol bekliyor bütün aile işletmelerimizi...

Efendim, çok uzattım, kusura bakmayın. Hepinizi saygıyla, sevgiyle öpüyorum.

SUNUCU

Teşekkür plaketini sunmak üzere İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanımız Prof. Dr. Durmuş DüNDAR'ı huzurlarınıza arz ediyorum.

- PLAKET SUNUMU -

SUNUCU

Çok değerli hocalarımıza ve yöneticilerimize teşekkür ediyor, ana konuşmacılarımızın konuşmalarına geçiyoruz.

İlk konuşmacımız İstanbul Sanayi Odası Başkanı Sayın Erdal Bahçıvan'ı konuşmalarını yapmak üzere huzurlarınıza arz ediyorum.

ERDAL BAHÇIVAN

İSTANBUL SANAYİ ODASI BAŞKANI

İstanbul Kültür Üniversitesi'nin çok değerli Mütevelli Heyetinin Onursal Başkanı Sayın Fahamettin Akingüç, kıymetli rektörlerim, kıymetli hocalarım, değerli başkanlar, değerli misafirler... 6. Aile İşletmeleri Kongresi vesilesiyle bugün sizlerle beraber olmaktan duyduğum mutluluğu ifade ederek sözlerime başlarken, hepinizi saygıyla, sevgiyle selamlıyorum.

Çok değerli büyüğüm, kıymetli aile dostumuz Sayın Akingüç'ün bu anlamlı ve geçmişten bugünüme her biri hayatın örnekleriyle dolu konuşmasından sonra benim konuşmamın çok yalın kalacağı düşüncesiyle sözlerime başlıyorum. Hakikaten bizlere çok önemli bir hayat dersi verdiniz, ağzınıza sağlık Sayın Akingüç.

Bütün ülke ekonomilerinin bel kemiğini oluşturan aile şirketleri, ülkemizde olduğu gibi dünya gündeminde de her daim bir gündem konusudur. Öyle ki, aile şirketlerinin nasıl yönetildiği tepeden tırnağa sokaktaki herkesi ilgilendirecek kadar önemli bir konu olmakta. Aile şirketlerinin hissedarları, sahipleri arasındaki anlaşmazlık medyada dönem dönem en önemli haber konusu olurken, bu şirketlerin kurumsallaşması, yönetimlerinin profesyonelleşmesi de medya tarafından tartışılan önemli konu başlıklarıdır.

İstanbul Kültür Üniversitesi'nin bu son derece önemli konuyu üniversite çatısı altında akademik bir yaklaşım eşliğinde bu yıl altıncısını düzenlediği kongre aracılığıyla ele almasını bu nedenle çok önemli bulduğumu burada özellikle ifade etmek istiyorum.

Kongrenin düzenlemesinde emeği geçenleri kutlarken, bu güzide çatı altında sizlerle düşüncelerimi paylaşma imkânı tanıdığı için de ayrıyeten bir kez daha çok teşekkür ediyorum.

Biraz önce de ifade ettiğim gibi, aile şirketleri bütün ülke ekonomilerinin bel kemiğini oluştururken, istihdamın da bel kemiğini bu şirketler oluşturmaktadır. O halde, ülke ekonomileri içerisinde bu kadar ağırlığı olan aile şirketlerinin herkesin ilgisini çekmesi elbette ki çok doğal. Bu noktadan hareketle, aile şirketlerinde yapılan hatalar, yönetimlerindeki yetersizlikler, sadece o şirketlerin çıkarlarını değil, bu şirketlerde çalışan on binlerce insanı, onlara mal ya da hizmet tedarik eden diğer şirketleri de etkilemektedir. Sonuç olarak, bu konular, bu olumsuzluklar toplumda ve toplamda ülke ekonomisini de çok yakından ilgilendirmektedir.

Burada çok önemli gördüğüm bir noktaya dikkat çekmek istiyorum. Bir şirket kayda değer bir büyüklüğe erişince sahipliği yüzde 100 ailenin elinde bile olsa, şirket ilişkiye girdiği herkesin çıkarını ilgilendiren bir öneme ve hassasiyete sahip olur. Bir başka ifadeyle, şirket artık sadece ailenin serveti değil, içinde yaşadığı toplumun ve ülkenin serveti haline dönüşmüştür. Bu nedenle, aile şirketlerinin iyi yönetilmesi ve başarılarının kalıcı olması herkesi ilgilendiren bir konu haline gelmektedir.

Dünyaya baktığımız zaman, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kayıtlı şirketlerin yüzde 90'ını, İspanya'daki şirketlerin yüzde 80'ini, Japonya'da ve ülkemizde de yaklaşık yüzde 95'ini aile şirketlerinin

oluşturduğunu görmekteyiz. Gerek dünyada, gerek Türkiye’de rakamların gösterdiği gibi, özel sektör işletmelerinin önemli bir kısmının aile şirketleri olması, bu şirketlerin çok daha dikkatle incelenmesi sonucunu doğurmaktadır. Böylece gerçek fiili bir girişimcilik örneği olarak aile işletmelerinin avantajlarının ve dezavantajlarının doğru değerlendirilmesi ve de doğru çözümler üretilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Aile işletmeleri faaliyet gösterdikleri ülkelerin sosyoekonomik yapılarının gelişmesinde ve modernizasyonunda anahtar konumundadırlar. Yeni iş yaratma, başarılı girişimlerde bulunma, bölgesel gelişmişlik farklılıkları azaltma ve demokratik yaşamı destekleme konusunda aile işletmeleri önemli fonksiyonlara sahiptirler. Bunlara ilaveten, aile tüm dünyada yeni girişimler içinde en önemli sermaye kaynağıdır.

Aile işletmeleri istihdam yaratma açısından da değindiğim gibi çok önemlidir. Bu işletmeler faaliyette bulundukları ülkeye göre milli gelire de yüzde 50 ila 70 arasında bir katkı sağlamaktadırlar. Öte yandan, aile işletmelerinin olmadığı bir ekonomi etkili bir büyümeyi gerçekleştiremem ve yeterince verimli olamama riskiyle de karşı karşıyadır.

Ancak, bu sayısal üstünlüklerin yanında aile şirketlerinin yönetim konusunda da bir itibar sorununa sahip olduklarını gözlemliyoruz. Az sayıda iyi yönetilen ve ikinci, üçüncü kuşağa başarıyla devredilmiş aile şirketleri olsa da, maalesef çoğunlukla aile şirketleri yönetim sorunlarının oldukça çok yaşandığı yerlerdir.

Bir aile şirketini değerlendirirken çok önemli görülen bir ölçü var, aile şirketinin sahipleri şirketin çıkarlarını kendi egolarından, kendi kişisel planlarından daha üstün tuttukları zaman tartışmasız olarak şirket çok başarılı sonuçlar alıyor. Tersine durumda, hissedarlar bu şirket bana, benim şahsına hangi faydayı sağlıyor diye bakmaya başladıklarında ise, şirket maalesef baş aşağı gitmeye başlıyor. Bu noktada bir aile şirketini uçuruma iten en önemli kusur diye soracak olursak, belki bu soruya verilecek ilk ve en güçlü yanıt, hissedarların şirkete hizmet etmeyi bırakıp, şirketin kendilerine hizmet etmesini istemeleri olacaktır.

Aile şirketlerinin kötü ününü doğrulayan pek çok örnek sıralanabilir, ama iyi yönetildiğinde de aile şirketlerinin olağanüstü başarılar gösterdiği bir başka gerçek olarak karşımızda durmaktadır. Dünya çapında ünlü, başarılarını kuşaktan kuşağa sürdürebilmiş birçok aile işletmesini, aile şirketini görebiliyoruz. Ülkemizde de ne mutlu ki bunun farklı farklı örnekleri var. 1900 yılından önce kurulan ve halen faaliyetlerini sürdüren 12 işletmeye uzun ömürlü köklü işletme ödüllerinin bugün bu kongrede verilecek olması bunun da çok açık bir göstergesidir. Bu vesileyle, bu şirketlerimizi kutluyor, çok anlamlı gördüğüm bu başarılarının devamını da diliyorum.

Ancak, istisnai başarı örneklerinin yanında aile şirketlerimizin büyük bir bölümünün kısa ömürlü olması çok ciddi bir sorundur. İstatistikler bugün kurulan birçok şirketin iki kuşak sonra varlığını sürdürmeyi başaramayacağını maalesef bizlere göstermektedir.

Aile işletmelerinin bu kadar kısa ömürlü olmasının en önemli nedenlerinden biri, işletmelerde aile, ortaklık ve yönetim konularının iç içe geçmiş olmasından kaynaklanmaktadır.

Aile işletmelerinin en zayıf noktalarından birisi, aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Eğitim düzeyi ve kalitesi başta olmak üzere, yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın aile bireyleri işe alınmakta, muhtelif konumlarda görevlendirilmekte, maalesef organizasyonel hiyerarşi içinde

yükseltilmekte ve de önemli görevlere getirilmektedir. Özetle, aile işletmelerini geleceğe taşımanın en etkin yolu, akıllı bir kurumsallaşmaktan geçmektedir.

Bu noktada da nasıl bir kurumsallaşma olacağı sorusu önem kazanmaktadır. Kurumsallaşma süreçlerinde profesyonel yöneticilerin rolü ve bu tarz yöneticilerde aranan nitelikler iyi belirlenmeli, şeffaflık, hesap verebilirlik ve denetim en başta gelen ilkeler olmalıdır.

Kurumsallaşmış işletmelerde kişiler yerine şirketin ortak hedefleri ve amaçları doğrultusunda organizasyon vardır, yetkiler ve sorumluluklar dağıtılmıştır, standartlar, kurallar ve ilkeler eşliğinde saygı ve sevgiye dayalı bir çalışma ortamında yukarıdan aşağıya kadar görev ve sorumluluklarını herkes bilmektedir.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma arayışlarında genellikle dışarıdan bir modelin şirkete aşılması yolu ne yazık ki tercih ediliyor. Oysa bu tür süreçler başlatılırken asıl dikkate alınması gereken nokta, ailenin ve şirketin karakteristik özellikleri olmalıdır. Tabi ki bu, kısa vadede aceleye getirerek çözülebilecek bir konu değildir. Sonuç olarak, aile şirketlerinde sağlıklı bir kurumsallaşma için uzun vadeli bir plan eşliğinde hareket edilmelidir. Hayatın her noktasında olduğu gibi burada da sabrın önemi tartışmasız ki çok büyüktür.

Sayın Başkan, Sayın Rektörüm, değerli misafirler; aile işletmelerindeki kaliteyi ve verimliliği artıracak, işletmelerin ulusal ve uluslararası arenada kredibilitelerini yükseltecek bir yeniden yapılanmanın özel sektörümüzü yarınlarda çok daha rekabetçi yapacağına inanıyorum. Kurumsallaşmış, sağlam temellere sahip aile işletmelerinin Türkiye’de ekonominin önümüzdeki yıllarda itici gücü olacağından hiç kuşku duymadığımı burada huzurlarınızda bir kez daha ifade etmek istiyorum.

Hepsinden önemlisi, bu dünyada iz ve değer bırakmak istiyorsanız, ürettiklerinizin gelecek kuşaklara aktarıldığını dünya gözüyle görmeli ve bundan da emin olmalısınız. Uzun sözün kısası, ne mutlu dünya gözüyle emeklerinin karşılığını görebilenlere, ne mutlu bu dünyada iz bırakanlara ve gelecek kuşaklara değer aktaranlara.

Ekonomimiz için bu denli önem arz eden aile işletmeleriyle ilgili son derece kıymetli çalışmaları gerçekleştiren İstanbul Kültür Üniversitesi’ni bir kere daha takdir ediyor, 6. Aile İşletmeleri Kongresi’nin verimli geçmesini diliyorum.

Türkiye genelinde olduğu gibi, İstanbul Sanayi Odamızın da tabanını büyük ölçüde aile şirketleri oluşturmaktadır. Her türlü zorluklara karşın sabırla ülkemiz insanı için aş ve iş üreten bu aile şirketleri önemli başarı hikâyelerini dün olduğu gibi bugün de ortaya koymaktadırlar. Bu başarı hikâyelerini genç kuşaklara aktarmak için önümüzdeki dönemde farklı ve gerekli adımları atacağımızı burada sizlerle paylaşmak istiyorum.

İstanbul Sanayi Odası olarak bu konuda yapmayı planladığımız çalışmalarda bilgi ve deneyimine güvendiğimiz İstanbul Kültür Üniversitesi’yle farklı konularda işbirliği yapacağımızı vurgulayarak sözlerimi burada tamamlarken, emeği geçen herkese teşekkür ediyor, sizleri tekrar saygı ve sevgiyle selamlıyorum.

SUNUCU

Değerli konuğumuza kongremizin ve üniversitemizin bir anısı olarak plaketlerini sunmak üzere Üniversitemizin Rektörü, aynı zamanda AGMER Müdürü olan Prof. Dr. Semahat Demir'i huzurlarınıza arz ediyorum.

- PLAKET SUNUMU –

SUNUCU

Sıradaki konuşmacımız olan Türkiye İhracatçılar Meclisi Başkanı Mehmet Büyükekşi acil bir yurt dışı gezisi nedeniyle aramızda olamadılar. TİM Genel Sekreteri Mustafa Mente bugün bizlerle, kendisini konuşmalarını yapmak üzere huzurlarınıza arz ediyorum.

MUSTAFA MENTE

TİM GENEL SEKRETERİ

Değerli Başkanım, Sayın Rektörüm, değerli Mütevelli Heyetimizin Başkanı, değerli katılımcılar; hepinize güzel bir gün diliyorum.

Ben sizi daha rahat görmek için ön tarafa geleceğim, sesim de sanırım geliyor.

Bugün çok kısa bir şekilde üç konudan bahsedeceğim.

Türkiye'nin ihracatında aile işletmeleri nerede duruyor ve biz bunların geleceğini nasıl görüyoruz?

Önce TİM nedir, çok kısaca ondan bahsedeceğim. Türkiye İhracatçılar Meclisi ne iş yapar? Buradaki genç arkadaşlarımız için Türkiye İhracatçılar Meclisi ne ifade eder? Bundan sonra onların kariyerlerinde nerede olacak? Biraz ondan bahsedeceğim, sonra konuya gireceğim.

Arkadaşlar, Türkiye İhracatçılar Meclisi bizim üniversitemize çok yakın bir yerde, hemen Yenibosna'da, 58 bin tane ihracatçıya hizmet etmek üzere kurulan ihracatçı birliklerinin çatı kuruluşu. 1993 yılında kuruldu, şu anda biz 20 yılı geçtik, 21'inci yıldayız. İlk kurulduğunda Türkiye ihracatı 15 milyar dolardı. 10 yıl geçtiğinde, 2003'e geldiğimizde 3 kat artı ve 47 milyar dolar oldu. Tekrar 10 yıl sonra bir 3 kat daha arttı ve Türkiye'nin ihracatı geçen sene 152 milyar dolar oldu. 10 yıl sonra da umuyoruz ki inşallah 2023 yılında yine üçe katlayarak 500 milyar dolara getireceğiz ve bunun için Türkiye İhracatçılar Meclisi ihracatçılara hizmet eder.

Peki, biz ne tür hizmetler veriyoruz?

Türkiye'nin geleneğinde şüphesiz en önemli yerde, iş dünyasına hizmet eden kurumlar olarak odalarımız var. Burada çok değerli bir Başkanımız var, Erdal (Erdal Bahçıvan – İstanbul Sanayi Odası Başkanı) Başkanımız, onlar Türkiye'nin en kurumsal yapılarını temsil ediyorlar.

Aynı şekilde, onun paralelinde ihracatçı birlikleri var. Arkadaşlar, ihracatçı birlikleri 4 tane iş yapar. Birincisi, Türkiye'de bütün aile işletmeleri dâhil şirketlerin yaptıkları ihracatlarında devletin onlara verdiği destekler var, bütün bu destekleri ihracatçı birlikleri düzenler, takip eder, dosyalarını kapatır. Bu bizim yaptığımız ana işlerden bir tanesi.

İkinci önemli konu, sanayi için çok önemli bir konu olan dâhilde işleme rejimi... Burada bunları anlatan Şahin Hocamız da var arkadaşlar, derslerinize giriyor, onu da biliyorum. Dâhilde işleme rejimiyle ilgili sistemi de yine İhracatçı Birlikleri üretir.

Üçüncü konu, iş geliştirme arkadaşlar. Bizim şirketlerimizin, aile işletmeleri olsun, KOBİ'ler olsun, büyükler olsun, yurt dışından yaptıkları işler konusunda onlarla heyetler düzenler, alım heyetleri

organize eder, Türkiye'ye yönelik olarak birebir özel nitelikli heyetler yapar, fuarlara götürür, iş geliştirme hizmeti yapar.

Dördüncüsü de arkadaşlar, bizim ihracatçı birliklerimiz sektörel kuruluşlardır ve bunlar da sektörlerini temsil ederler. Bizim böyle bir yapımız var arkadaşlar.

Türkiye ihracatının fotoğrafını görüyorsunuz, 1970 yılında Türkiye'nin sadece 560 milyon dolar ihracatı var, bunun da yüzde 68'i tarım. O dönemde sanayi var mı? Var, Türkiye'nin 500 büyük sanayisi var, onlar ama içerideki piyasaya hizmet ediyorlar, orada ithalatı engellemeye çalışıyorlar.

1980'e geldiğimizde Türkiye ihracatı artıyor, ama sanayinin payı da artmaya devam ediyor. Şu anda geldiğimiz noktada ihracatımız 152 milyar dolara geldi, bunun yüzde 93'ü de sanayi. Türkiye temel olarak şu anda bir sanayi ülkesi ve sanayi ihracatı yapıyor. Ve bunlar aile işletmeleri büyük ölçekli, küçük ölçekli ama temelde Türkiye'deki ihracatın temelini de oluşturanlar aile işletmeleri. Türkiye bir ihracatçı ülkesi ve bunu yapanlar da aile işletmeleri arkadaşlar. Çok geniş bir coğrafyaya ihracat yapıyor, dengeli giden bir ihracat var dünya pazarlarında.

Peki, Türkiye ekonomisi nasıl gelişti ve aile işletmeleri burada nasıl bir rol üstlendi?

Türkiye ekonomisi arkadaşlar, katlanarak gidiyor, her 10 yılda kişi başı gelirden olsun, büyümede olsun katlayarak giden bir ekonomi, çok dinamik bir ekonomi, benzerleri G-20 içinde yer alan Brezilya gibi, Arjantin gibi, Meksika gibi Türkiye de kuvvetli, dinamik bir ekonomi. Bunun temel sebebi arkadaşlar, arka sırada oturan arkadaşlarımız, yani genç bir ülke burası. Nüfus artışı kontrol altında, çok fazla şirket kuruluyor, aile işletmeleri kuruluyor, dinamik ülke ve ekonomi katlayarak gidiyor. Ve ciddi bir şekilde yabancı sermaye geliyor bu ülkeye ve yıllık ortalama 12 milyar dolar geliyor. Türkiye'nin sanayi üretiminin büyümesinde de, sanayi ihracatının büyümesinde de bunun önemli bir etkisi var.

Geleceği nasıl arkadaşlar peki? Siz mezun olduğunuzda iş var mı, siz mezun olduğunuzda güzel kariyerler var mı? Var arkadaşlar, çünkü bütün beklentiler bizim bulunduğumuz coğrafyada en kuvvetli ve en hızlı büyüyecek ekonominin Türkiye ekonomisi olduğunu gösteriyor. Dünya Bankası, Avrupa Birliği Komisyonu, IMF'in yaptığı bütün çalışmalarda Türkiye için yüzde 4 civarında bir büyüme öngörüsü var; dinamik bir ekonomi, büyüyen bir ekonomi, herkese kariyer var, herkese fırsat var arkadaşlar. Şimdi bu aile işletmelerini bugün burada konuşuyoruz ya, her yerde de konuşuluyor, niye önemli?

1980'lerde aile işletmeleri çok negatif bir kavramdı, verimsiz yapılar, vergi vermeyen kötü yapılar... Sonrasında bir şey oldu da bu aile işletmeleri çok öne çıktı, çok kıymetli oldu, adına kongreler yapılır oldu, ödüller tahsis edildi. Bunun sebebi ne arkadaşlar? Bunun sebebi basit, istihdam... Çünkü verimlilik dolayısıyla büyük işletmelerin yapabileceği istihdam sınırlandı, onun üzerine herkes aile işletmelerini görmeye başladı ve bunların kıymeti arttı. Şu anda bütün alanlarda aile işletmeleri ve KOBİ'ler çok temel bir konu.

Arkadaşlar, bizim milli gelirimizin yüzde 75'ini aile işletmeleri oluşturuyor. Niye bunlar çok önemli? En önemlisi arkadaşlar şu: Ekonomik istikrarın sağlanmasında bunlar çok önemli bir role sahipler, kritik anlarında devreye giriyorlar. Krizler geliyor sürekli olarak. Çok güzel bir hayat hikâyesini değerli üniversitemizin kurucusu ve Mütevelli Heyet Başkanımız paylaştı, Türkiye sık sık devalüasyonlar gören bir ülke, iflaslar gören bir ülke, böyle bir yerlerde bu aile işletmeleri daha esnek ve dalgakıran görevi görüyorlar. Üçüncüsü gördüğümüzde, bunlar daha hızlı kararlar alıyorlar, daha aktifler krizler karşısında.

Sonrasında Türkiye'nin aile şirketlerinin satışlarının yüzde 33'ü ihraç ediliyor ve bunun biz 2017 yılında yüzde 40'lara yükseleceğini öngörüyoruz, ciddi bir şekilde bizim ihracatımıza, dış ticaretimize katkı veriyorlar, o yüzden çok çok önemliler.

Bunların performansına baktığımız zaman, daha önceki algı neydi 1980'lere kadar? Önemli olan büyük işletmelerdi. Sonra 2000'ler sonrasında KOBİ'ler ve aile işletmeleri görüldü ve çoğunlukla kriz anlarında aile işletmelerinin daha iyi performans gösterdiği ortaya çıktı, bilimsel olarak kanıtlandı. Aile işletmeleri kriz anlarında, krizden çıkış anlarında, özellikle bu son finansal krizde görüldü ki daha önemli bir katalizör ve daha önemliler. Sonrasında baktığımızda, bunlar genel olarak her yerde, hem Amerika, hem Avrupa'da daha iyi performans gösteriyorlar.

Son bir kısım, gelecek nasıl arkadaşlar, aile işletmeleri ve Türkiye için?

Türkiye'nin çok iddialı hedefleri var 2023 yılı için, söyledim ilk başta, 3'e katlamak istiyor ihracatını. Bu bütün genç arkadaşlarımız için, onlara Avrupa düzeyinde bir gelir sağlamak için... Yine önemli kişi başı gelir hedefleri var.

Üç katlamak istiyoruz, ihracatın içeriğini artırmak istiyoruz. Bunu nasıl yapacağız arkadaşlar? Şu anda birçok sektörümüzün çok iddialı büyüme hedefleri var, bu hedeflere giderken de, yalnız hikâyemiz çok çarpıcı, üç kat artıyor. Ama bir yumuşak karnımız var, o ne arkadaşlar? Bizim ihracatımızın yapısı, sanayimizin yapısı... Kabaca üçte bir düşük teknoloji, üçte bir orta, üçte bir ortanın üstünde ve çok azı da yüksek teknoloji sınıfına giriyor. İşte Türkiye'nin ve genç arkadaşlarımızın, hepimizin gelecekle olan imtihanı burada oluşuyor.

Dört alan üzerinde duruyorum, çok önem verdiğimiz ve TİM olarak her biriyle özel faaliyet yaptığımız... Bunlar arkadaşlar,

- Ar-ge, bununla ilgili Ar-ge proje pazarları yapıyoruz.
- İnovasyon, Türkiye'nin en büyük inovasyon kongresini yapıyoruz, geçen sene 26 bin kişi katıldı.
- Marka çalıştay, Türkiye markasıyla ilgili çalışma yapıyoruz kendimiz ve diğer bütün düzeyde markalaşmayı biz tavsiye ediyoruz.
- Son alan da tasarım, 17 tane farklı sektörde 17 tane tasarım çalışması yapılıyor.

Her bir Ar-ge projesine 400'le 600 arasında proje geliyor, sekiz tane Ar-ge proje pazarı... Her bir tasarım yarışmasına da yine yüzlerce genç arkadaşımız katılıyor. Biz İstanbul Kültür Üniversitesi'ndeki arkadaşlarımızı Ar-ge proje pazarlarında görmek istiyoruz, genç mühendisleri. Niye arkadaşlar? Çünkü birebir siz şirketlerle muhatap oluyorsunuz, birebir yatırımcılarla görüşüyorsunuz, o yüzden oraya gelmenizi çok önemsiyoruz.

İkincisi, tasarımla ilgili kısımlara da yine siz genç arkadaşlarımızın başvurmanızı istiyoruz. Burada yurt dışı burs imkânları da var, kariyer imkânları da var, şirketlerle birebir görüşme, onlarla iş yapma imkânı var. O yüzden biz sizin katılımınızı çok çok önemsiyoruz.

Son bir kısım, buradaki ön taraftaki değerli hazırun için bir şey, biz Türkiye İnova Lig'ini başlattık, Türkiye'nin en inovatif şirketlerini belirlemek için bir uluslararası kuruluşla beraber çalışıyoruz. A. T.

Kearney’la, bunlar Avrupa Birliği Komisyonu’nun da aynı zamanda resmi ortağı olan 16 ÷lkede inovasyon araştırması. şu ana kadar 250’nin üzerinde şirket başvurdu. Biz üniversitemizin de başvurmasını istiyoruz. Buradaki şirketlerimizin de başvurmasını istiyoruz. Son başvuru tarihi 31 Mayıs arkadaşlar, 31 Mayıs’a kadar www.inovalig.com adresine başvurunuzu bekliyoruz, üniversitemiz dâhil. Sonuçlarını da 4-6 Aralık’ta bu sene yapacağımız yine Türkiye İnovasyon Ligi Haftası’nda paylaşacağız.

Son bir kısım, değerli Başkanımız Mehmet Büyükekşî’nin hepinize çok selamları var. Sayın Bakanla yurt dışına gitmesi gerekti, sunumu ben yaptım.

Hepinize ilginiz için çok çok teşekkür ediyorum, çok sağ olun.

SUNUCU

Değerli konuğumuza kongremizin ve üniversitemizin bir anısını sunmak üzere İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi Dekanımız Prof. Dr. Durmuş Dünder’i huzurlarınıza arz ediyorum.

- PLAKET SUNUMU –

ÖDÜL TÖRENİ

SUNUCU

Değerli konuklarımız, şimdi ödül törenimiz başlıyor.

Kongrelerimizde işletmecilik tarihine geçmiş, başarısını kanıtlamış, ülkemiz ekonomik yaşamı için gurur kaynağı olmuş, nesilden nesle devam etmiş ve bugünlere kadar gelmiş işletmelerimizi ödüllendirmeye devam ediyoruz. Onlar ülkemizin ekonomik tarihinin kilometre taşları, yaşayan çınarları...

Ödüllerimizi sunarken birbirinden değerli işletmelerimizi ve bugünkü yöneticilerini kuruluş tarihi sırasıyla sahneye davet edeceğiz.

Önce ödülleri takdim etmek üzere Sayın Rektörüm Prof. Dr. Semahat Demir'i huzurlarınıza arz ediyorum.

İlk işletmemiz **Altan Şekerleme**, kuruluş tarihi 1865, ödülünü almak üzere işletmemizin yöneticisi Abdullah Altan, Arzu Altan huzurlarınızda...

İkinci işletmemiz **İskender Smokin**, işletme tam 121 yıllık, ödülünü almak üzere işletmemizin yöneticisi Levon Kordonciyan huzurlarınızda...

Sıradaki işletmemiz **Tevfik Aydın Saat**, kuruluş tarihi 1889, ödülünü almak üzere işletmemizin yöneticisi Canan Önder huzurlarınızda...

Sıradaki işletmemiz **Meşhur Filibe Köftecisi**, kuruluş tarihi 1893, ödülünü almak üzere işletmemizin yöneticisi Cem Umut Erpak huzurlarınızda...

Sıradaki işletmemiz **Konyalı Lokantası**, kuruluş tarihi 1897, ödülünü almak üzere işletmemizin yöneticisi Mustafa Kemal Küçükkoğlu huzurlarınızda...

Sıradaki işletmemiz **Pandeli Lokantası**, kuruluş tarihi 1901, ödülünü almak üzere işletmemizin yöneticisi Naşit Aydın Han huzurlarınızda...

Sıradaki işletmemiz **Bebek Badem Ezmecisi**, kuruluş tarihi 1904, ödülünü almak üzere işletme yöneticisi Sevim İşgüder aramızda bulunmayı arzu etti, ancak rahatsızlığı nedeniyle yerine Asuyla Alkaylı ödülünü alacaklar.

Sıradaki işletmemiz **Emgen Optik**, kuruluş tarihi 1909, ödülünü almak üzere işletmemizin yöneticisi Çetin Emgen huzurlarınızda.

Sıradaki işletmemiz **İlancılık Reklam Ajansı**, kuruluş tarihi 1909, ödülünü almak üzere işletmemizin yöneticisi Atalay Bingöl huzurlarınızda.

Sıradaki işletmemiz **Evliyazade**, kuruluş tarihi 1910, ödülünü almak üzere işletmemizin yöneticisi Cenk Kaptan huzurlarınızda.

Sıradaki işletmemiz **Tarihi Sultan Ahmet Köftecisi Selim Usta**, kuruluş tarihi 1920, ödülünü almak üzere işletmemizin yöneticisi Mehmet Tezçakın, Sinan Tezçakın ve Mert Tezçakın huzurlarınızda.

Saygıdeğer konuklarımız, ödül törenimiz sona erdi. Şimdi sizleri fuaye alanında hazırlanan ikramlarımızı tatmaya davet ediyoruz, 15 dakika sonra görüşmek dileğiyle.

PANEL:

AİLE İŞLETMELERİNDE KADIN YÖNETİCİLER

OTURUM BAŞKANI

Prof. Dr. Sıddıka Semahat DEMİR (İKÜ Rektörü)

Konuşmacılar

- Şerife İNCİ EREN (İnci Holding, Yönetim Kurulu Üyesi, TAİDER Başkanı)
- Meltem KURTSAN (Otacı-Kurtsan Holding Hissedarı, KAGİDER Kurucu Başkanı)
- Nihal BAHÇİVANCİ (Türeks Tekstil A.Ş., Yönetici)
- Barış KARAKULLUKÇU (MUDO, CEO)

PANEL:

AİLE İŞLETMELERİNDE KADIN YÖNETİCİLER

SUNUCU

Panelimizin Oturum Başkanlığını, Kültür Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Sayın Semahat Demir'in yapacağı panelimizin konuşmacılarını alfabetik sırayla davet ediyorum. MUDO CEO'su Sayın Barış Karakullukçu, Türeks Tekstil Anonim Şirketi Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Günsan Çetin acil iş seyahati nedeniyle aramızda olamadı kendisinin yerine Ruşen Çetin gelecektir. Otacı-Kurtsan Holding hissedarı, KAGİDER Kurucu Başkanı Sayın Meltem Kurtsan. İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi, TAİDER Başkanı Sayın Şerife İnci Eren.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. SİDDİKA SEMAHAT DEMİR

İlk panelimize başlıyoruz. Açılış konuşmamda da bahsettiğim gibi üç panelimiz olacak. Bu panelimiz "Aile İşletmelerinde Kadın Yöneticiler". İlk önce hepinize tekrar katılımınız için teşekkür ediyorum, panelistlerime de kabul edip bu panelde birlikte bir buçuk saat geçireceğimiz için çok teşekkür ederim. Daha sonra da bir yemek olacak.

İzninizle ben paneli nasıl yürüteceğimizi kısaca bir paylaşmak istiyorum. Tabi ki birçok aile işletmelerinde birçok konular var yönetim, ekonomi, hukuk, kurumsallaşma, uluslararasılaşma, kuşak farkı konuları. Yaşanan sorunlar, tecrübeler ne? Onları duymak istiyoruz. Çözüm yolları ne? Bunları paylaşmak istiyoruz. Tabi ki daha önce de panelistlerimizle bir, iki soru paylaştık konular olarak büyüme, büyümenin getirdiği sorunlar, ikinci, üçüncü kuşağa geçiş, yönetim devri sorunları, kuşaklar arası farklılıklar, aile üzerindeki etkileri bu tip konularda paylaşımlarda bulunacaklar.

Bir buçuk saati en iyi nasıl değerlendirebiliriz? Amacımız katılımcılardan da soru almak, panelin tabii ki iki yönlü iletişim etkisi olması lazım. Onun için izninizle panelistlerime 10 dakikaya kadar belki 7-8

dakika kadar bir konuşma yapmalarını rica edeceğim, daha sonra da soru cevap bölümüne geçeceğiz. İzninizle bu formatı açıkladıktan sonra panelistlerimi tanıtmak istiyorum:

Şerife İnci Eren, İnci Holding Yönetim Kurulu üyesi ve TAİDER Aile İşletmeleri Derneği'nin Başkanı, hoş geldiniz.

Meltem Kurtsan, Otacı-Kurtsan Holding hissedarı, KAGİDER Kadın Girişimciler Derneği Kurucu Başkanı, hoş geldiniz.

Türeks Tekstil Anonim Şirketi'nden Yönetim Kurulu Başkanı'nın kardeşi Nihal Bahçivancı Hanımefendi, hoş geldiniz.

Barış Karakullukçu, MUDO CEO'su hoş geldiniz.

Aile İşletmelerinde Kadın Yöneticiler panelimizde kadın yöneticilerimizle birlikteyiz ve ilk olarak sırayı oturma sırasına göre izninizle Şerife İnci Eren'e vermek istiyorum, buyurun.

ŞERİFE İNCİ EREN

Değerli konuklar, merhabalar. Günün tam ortasında, yemek saatinde bu değerli zamanlarınızı buraya ayırdığınız için öncelikle çok teşekkür etmek istiyorum. Özellikle Türkiye Aile Şirketleri Derneği Kurucu Başkanı olarak İstanbul Kültür Üniversitesi'ni bu kongreyi düzenlemeye başladığı tarihten itibaren takdirle izlediğimi belirtmek isterim. Burada olmak vesilesiyle de teşekkür ve tebriklerimi aktarmak istiyorum.

Ülkemizin özellikle 1960'lardan sonra ivme kazanan genç endüstri hayatı düşünüldüğünde 2000'li yıllar artık aile işletmeleri için üçüncü nesle devir yani ayakta kalma oranın yüzde üçlere, dörtlere düştüğü döneme denk geliyor. Bu konunun kendine özgü çalışılması gereken tarafı aslında ama İstanbul Kültür Üniversitesi'nden başka çalışan olmadı neredeyse. Çünkü çok kendilerine özgü konuları var aile işletmelerinin. Bizim derneğimiz tamamen bu konuda çalışan, sadece aile işletmesi sahiplerinin üye olduğu, merkezi İsviçre'de olan, FBN'in Türkiye dalı olarak kuruldu ve 30 diğer üye ülkeyle beraber bir yıldan bu yana Türkiye de bu organizasyonun üyesi oldu. FBN 25. yılını kutlarken biz bir ülke olarak ancak ikinci yılımızı idrak ediyoruz. O nedenle İstanbul Kültür Üniversitesi'nin bu etkinliğine çok saygı duyuyor ve bugün burada olmak şansını verdikleri için çok teşekkür ediyorum.

Şimdi gelelim diğer şapkama, bir İnci ailesi üyesi ve İnci Holding Yönetim Kurulu üyesi olarak burada olmaktan sevinç duyuyorum. Bir noktada yine bir aile organizasyonu olarak gördüğüm Kültür Üniversitesi yapısıyla oldukça benzer taraflarımız var. Gerçi bugün öğrendim ben ikinci nesil diyordum ama Bahar Hanımlar üçüncü nesilmiş galiba? Onlar üçüncü nesilde üç kız kardeş olarak görevi devralırken biz de ailemizde beş kız kardeş olarak görevi devraldık ve 10 yıldır götürmekteyiz. Ülkemize ve ülkemiz insanına hizmet etmeye çalışıyoruz.

Evet, zirvemizin konusu aile işletmeleri... İki kelimecikten oluşan, 21. yüzyılın vazgeçilmez iş modeli olan bu iki kelimeyi tek tek düşündüğümüzde çok önemli bir olgudan bahsettiğimizi fark edeceksiniz. Bir tarafta ülkemiz ekonomisinin yüzde 85'ini oluşturan bir sistem, bir yapı, diğer tarafta

ailemiz ve işimiz. Yani hayatımızın uykudan geri kalan kısmının neredeyse tamamı... Bu konunun önemli bir konu olduğunun ne kadar farkındayız? Üzerinde ne kadar zaman, emek harcıyor, kaynak ayırıyoruz? Bugün İnci Grubu olarak bizler kurumsallaşma yolunda olan, örnek bir grup olarak gösteriliyorsa bunun en önemli nedeni konunun önemini fark etmiş ve üzerinde çalışmış olmamızdır. Bu olgunun olmazsa olmaz üç boyutu var ki her şeyin başlangıcı da, sonucu da o üç boyut, üç dinamik... İsterseniz metaforik anlamda şemsiye deyin, şapka deyin... Şimdiye kadarki değerli konuşmacılarımız da son derece güzel vurguladılar. Bunlar; aile boyutu, ortaklık boyutu -ben özellikle bunu vurgulamak istiyorum çünkü olmazsa olmazlarından biri- ve iş operasyonlar boyutu.

Ben bizim ailemizin hikâyesini, bu üç boyutta neler yaptığımızla anlatmaya çalışacağım. Biz İnci Grubu olarak, her ne kadar içinde bulunduğumuz otomotiv sektörü nedeniyle fark etmeden ilk olarak iş boyutunda kurumsallaşma hareketlerine başlamış olsak da, bu üç boyut hakkında ilk bilgilendiğimiz günden itibaren 'kurumsallaşma ailede başlar' diyerek 17 yıl önce ilk aile meclisimizi topladık. Tam 62 yıl önce ilk ticaret şirketimiz kurulduğunda aile nüfusu sadece anne, baba ve iki kız bebekten oluşurken, işlerinin büyüdüğü süreçte çekirdek ailenin nüfusu yediye çıkmış, şu anda ikinci ve üçüncü nesil olarak 27 nüfuslu bir aile haline geldik. Biz çok şanslıydık, pek çok ailede kurucu başkan, kurumsallaşma konusuna pek sıcak bakmaz, ama bugün Akingüç Ailesinde de bunun böyle olduğunu gördüm ve nitekim kurumsallaşma ve ilerlemede önemli katkısı olduğunu düşünüyorum. Biz babamıza ilk konuyu açtığımızda 'bu konularda çalışmamız lazım' dediğimizde o gayet vizyoner bir yaklaşımla bizleri motive etti. Dolayısıyla, aile boyutunda kurumsallaşmanın en önemli enstrümanı aile anayasası üzerinde çalışmaya başladık.

Aile anayasası bir iş ailesinin aile şemsiyesini düzenliyor bildiğiniz üzere, değerlerin de bir sonraki kuşağa devrini sağlıyor. Bizim İnci Ailesi anayasamız; ailenin tanımı, aile olarak vizyonumuz, ailenin kimlerden oluştuğu, yönetim organları, toplantı çeşit ve kuralları, iletişim, işte çalışmak isteyenler için istihdam ve eğitim politikaları, çatışmaların çözümü gibi başlıkları kapsıyor. Anayasamızı tamamlayıp imzaladığımızda yıl 2007 idi. 1997'de başladığımız çalışmalar neredeyse 10 yıl sürdü. Anayasanın nasıl hazırlandığı çok önemli... Birinci kuşak veya dışarıdan danışmanlar tarafından hazırlanıp kurallar dizisi olarak önümüze konduğunda bir anayasanın yeterince benimsenmesi oldukça zor. Biz İnci Ailesi olarak bu süreçte çeşitli danışmanlarla çalıştık, ama onlar da bize hiçbir hazır örnek vermediler. Kendi anayasamızı oluşturmamız doğrultusunda çalışmalar yaptık, dolayısıyla aile anayasası için çalışmaları düzenlerken ilk organ olarak aile meclisimiz ortaya çıktı.

Aile meclisimize 14 yaş üzeri damatlar ve gelinler de dâhil olmak üzere, işte çalışsın veya çalışmasın tüm aile fertleri katılıyorlar. Aile meclisi biri kış, biri yaz olmak üzere yılda iki defa toplanıyor. Bu günlerde meclis üye sayımız 22, 22 aile üyesi katılıyor. İlk yıllardaki meclis toplantılarımızın ana konusu, bugün sayısı 34 olan değerlerimiz üzerinde çalışmak ve mutabık olmaktı. Adalet, eşitlik, sevgi, saygı, güven, demokrasi ve olumlu bakış temel aile değerlerimiz arasında yer alıyor. Bizim her toplantımızda bir aile değerimizle ilgili bir meclis üyesi görev alır ve bu değerle ilgili bir sunum yapar. Bu değerleri biz ailemizde nasıl yaptık, evrensel olarak nasıl değerlendiriliyor gibi konularda bilgilenir ve üzerinde tartışırız. İşimizle ilgili gelecek 'altı ayda neler olacak', 'geçen altı ayda neler oldu' bunu konuşuruz ve gerekirse de eğitim aldığımız aile meclisi toplantılarımız da olur.

Aile anayasamızın ikinci organı aile konseyimiz... Konseyde beş kız kardeş olarak her birimizin ailesi birer kişiyle temsil edilir, konsey başkanı aynı zamanda aile meclisinin de başkanlığını yapar ve iki yılda bir seçimle belirlenir konsey başkanımız. Zaman azlığı nedeniyle mümkün mertebe kısaltarak anlatacağım.

Aile boyutunda yaptığımız olay aile anayasası ve organlarını oluşturmak oldu. Bu kısım ile ilgili söyleyeceğim şey de her şirketin kendisine özgüdür bu aile anayasası. Asla internete girip de bir ailenin anayasasını alıp onu copy paste (kopyala yapıştır) yapmak veya bir danışmanınkini almak -ki doğru danışmanlar bunu asla yapmıyorlar- doğru değildir. Onun için buraya zaman ayırmak, çalışmak gerekir ben özellikle bunu vurgulamak istiyorum.

Efendim ortaklık boyutu ise mülkiyetle beraber gerçekleşen ve yine olmazsa olmaz boyutlardan birisi. O boyutun da kurumsallaşması ve çalışması gerekiyor. Biz babamızı kaybettikten sonra beş kız kardeş bir masanın etrafında toplandık. O güne kadar, yani birinci nesilden, ikinci nesle devir olurken tek adam yönetimi vardı çok doğal olarak. Doğaldı bu durum. Bilmiyorum birinci nesil, kurucu nesille birlikte yaşama şansı olanlar bunu görmüştür. Dolayısıyla, konuların üzerinde konuşur, tartışır yine hep birlikte değerlendirirdik ama son söz daima büyüğümüzündü. Hâlbuki biz beşimiz olduktan sonra bir anda düşündük birimize bir şey olsa onun varisleri nedeniyle TTK kanalıyla bir anda ortaklık sayısının 10'a, 15'e çıkabileceği durumlarda ne yapılır acaba, karar mekanizması nasıl olmalı? Çünkü Türk Ticaret Kanunu'na göre belli kurallar var, kim hissedar ortaksa ana, majör kararları onlar veriyorlar, ana yönlendirmeleri onlar yapıyorlar. Dolayısıyla, burada bir yapılanmaya gittik ve hepimiz hisselerimizi kurduğumuz tüzel kişiliği olan tüzel organizasyonlara devrettik. Dolayısıyla uzun vadede de bizim grubumuzda daima beş ortak olacak. Yani bir ailede herhangi bir el değiştirme söz konusu olduğunda onu temsilen bu şirketten sadece bir kişi yönetime gelme ve İnci Holding'in geleceğiyle ilgili karar verme durumunda. Dolayısıyla her aile, çekirdek aile kendi içinde karar verip ilerlemek durumunda büyük şemsiye İnci Holding çatısı düşünüldüğünde. Biz bu arada tabi ki 2008 yılında ortaklar sözleşmesiyle ilgili çalışmaya başladık ve de 2011 yılında onu da tamamladık. TTK'ya ve ana tüzüklerimize uygun olması ve de en önemlisi anayasamızdaki temel ilkeler doğrultusunda ortaklar, hissedarlar sözleşmemizi tamamladık.

İş ve operasyonlar boyutunu anlatırken öncelikle size grubumuzu tanıtmak isterim. Bizler kökleri Aydın'da, merkezi İzmir'de, üretim tesisleri Manisa'da olan bir grup olmamız nedeniyle kendimizi Egeli bir grup olarak tanımlıyoruz. Kısaca bahsedecek olursam, sekiz üretim tesisimiz Manisa'da, ikisi akü sektöründe, dördü jant üretmekte otomotiv endüstrisi için, bir tanesi minibar üretiyor, bir de yenilenebilir enerjiyle ilgili çok yeni bir şirketimiz var. Toplamda bize bağlı 14 şirket ve bir de sosyal sorumluluk hizmet konusunda eğitim vakfımız var. Bu arada çalışan sayımız 2.400, Türkiye'nin ilk 350 şirketi arasında da üç şirketimiz yer alıyor.

Ciromuz 1,2 milyar TL ve toplam cironun yüzde 90'ı da otomotiv yan sanayi sektöründen geliyor. Bu yaptığımız ürünlerin yüzde 65-70 oranını ihraç ederek, Türkiye'nin otomotiv yan sanayi ihracatına ciddi katkılarımız olduğunu düşünüyorum. Son 10 yılda da yıllık ortalama yüzde 15 büyüdük. Evet, bütün bu işler Cevdet İnci isminde Nazilli'de ilk şirketini kurmuş bir girişimcinin cesareti, hızlı karar verebilmesi, vizyoner görüşü ve çok ama çok çalışmasıyla başlamış bir hikâyenin sonucudur. İnci Grubu 32 yıl önce holding çatısı altında toplandı. Bugün ikinci ve üçüncü kuşak tarafından yönetilmektedir. 10 yıl önce aramızdan ayrılan Kurucu Başkanımız Cevdet İnci vefatından bir yıl önce tamamen kendi arzu ve isteğiyle Holding Yönetim Kurulu Başkanlığını en büyük kızı Emel Önal'a devretti. Bu devir teslimle İnci Grubu'nun yönetimi tamamen ikinci kuşağa geçti.

Şirketlerin en ilkel şekilde kurumsallaşmaya başlaması, kuruluş safhasında bizlerinde şirketlere eşit şartlarda ortak edilmesiyle başlamıştır. Kurumsallaşma çalışmalarının en önemli aşamasına, gerek yöneticiler, gerek ailenin ortak bir anlayış içinde çalışmasına olanak verecek Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni belirlemekle başladık diyebilirim. Kurumsal Yönetim El Kitabımızı hazırlarken bize bu ilkeler -Mehmet Bey de bahsetti bunlardan-, şeffaflık, adillik, sorumluluk, hesap verebilirlik, müşteri odaklılık, verimlilik, tutarlılık gibi ilkeler ışık tuttu. Bu ilkelerle kurumsal yönetim el kitabımızı hazırladık. Bütün burada ailede

olduğu gibi açık ve dürüst iletişimi önemsedik, müşteri odaklı verimliliği merkeze koyduk, ancak çalışan memnuniyeti ve insan kıymetlerimiz de bizim için çok önemli oldu. Hedeflerimiz arasında ‘en çok çalışmak istenen iş yeri olmak’ da var. 2007’den sonra kurumsallaşmada daha hızlı ilerledik, bağlı şirketlerin yönetim kurullarından halen ikinci nesil üyeleri tamamen çıktı. Yani bizler son 10 yıldır taşıdığımız sorumlulukları iki yıl önce bağlı şirketlerin yönetim kurullarından çekilerek, orayı tamamen üçüncü nesil ve profesyonellerin yönetimine bırakmış durumdayız.

Bu arada 2013 yılı, 2009 yılından bu yana sürdürmekte olduğumuz strateji çalışmalarını gözden geçirerek 2023 yılına giden yol haritamızı belirlediğimiz bir yıl oldu ve Cumhuriyetin 100. yılında dünyada ilk binde olmak, ‘Yüzde 1.000’ şeklinde sembolize ettiğimiz bir vizyona giderken, misyonumuzda da ‘küresel platformda bizi biz yapan değerlerle, iş geliştirerek kazandırıyoruz ve kazanıyoruz’ dedik. Başarının sürdürülebilir olması için değer yaratmaya ve öncelikle tüm paydaşlarımıza kazandırmaya ve sonra kazanmaya inanıyoruz. Sadece maddi kazanımlar değil, bütün toplumun yararlandığı ve yararlanacağı değerler anlayışını benimsiyoruz. Bütün bu çalışmalara kurumsallaşmaya giden yolun yapı taşları dediğim aile, ortaklık ve iş boyutlarının farkındalığı ile başladık. Ülkemizin sürdürülebilir geleceği için tüm aile şirketi sahiplerinde bu farkındalığın artması ve kurumsallaşma yolculuğuna çıkmaları yönündeki dileklerle sözlerimi bitirmek istiyorum.

Teşekkür ederim.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. SİDDİKA SEMAHAT DEMİR

Sayın Şerife İnci Eren’e çok teşekkür ediyoruz.

İkinci panelistimiz, konuşmacımız Sayın Meltem Kurtsan.

MELTEM KURTSAN

Ben de İstanbul Kültür Üniversitesi’ne çok teşekkür ediyorum öncelikle. Altıncısı olmuş bu sene... Çok yararlı kitapları var bu kongrelerin sonucunda oluşan, onlar kütüphanemin en değerli parçaları oldular. Gerçekten onları da görünce ne kadar çok çalışma yapıldığını anlamış oldum. Aynı zamanda Şerife Hanım’a da buradan teşekkür ediyorum ve tebrik ediyorum. Gerçi kendisiyle birçok platformda tanışıyoruz ve konuşuyoruz. Ancak bu kadar özet ve toplu olarak ilk defa dinleme şansım oldu. Gerçekten uzun süren ama iyi sonuç vermiş bu aile şirketleri düzenlemesinde çok yol kat etmişler ve çok örnek olmuşlar.

Biz daha küçük bir aileyiz, babam kurucumuz Eczacı Niyazi Kurtsan. Girişimci özelliklerinden dolayı, parasız yatılı okuduktan ve biraz da mecburiyetten dolayı açmış olduğu eczanesinin laboratuvarında ufak tefek ürünler üretmeye başlayarak şirketimizin temellerini atmış. Kuruluş senemiz 1955, çok gerilere gidiyor gerçekten. Sonra liseden yeni mezun olan annemle evleniyor ve biz iki kız kardeş dünyaya geliyoruz. Bizde daha farklı bir durum daha var o da şu ki; annem okuma arzusuyla dolu, her ne

kadar evlenip, çoluk çocuk sahibi olmuş olsa da, okumak istediğini belirtince babam da onu da eczacı olması yönünde teşvik ediyor ve bizler ilkokula, annemiz de eczacılık fakültesine başlıyor. Bu biraz da tabii ki babamın yardımcıya ihtiyaç duymasından, işlerin büyümesini tek başına kaldıramıyor oluşundan dolayı sanıyorum.

Annem okuldan mezun olur olmaz eczanenin yönetimini devralıyor ve babam da üretim tesisini, laboratuvarı farklı bir yere taşıyarak aslında üretimin ve fabrikanın ve ilk temelini atmış oluyor. Ben ve kız kardeşim böyle bir ortamda büyüdük, yaz tatillerinde üretim tesisimizde -fabrika diyemeyeceğim o zaman atölye veya laboratuvar denebilecek boyuttaydı- çalıştık. Yaz tatillerimizde orada işçilerle birlikte kutu kutulardık, ürünleri paketledik. Eczacılık Fakültesine girmek bizim için doğal bir sonuçu çünkü yaptığımız iş ilaç üretimi idi. Üniversitede okuduğumuz dönemde de daha çok analizlere ve üretim boyutuna dâhil olduk ve zaten mezun olur olmaz da işte çalışmaya başladık. Bu anlattıklarım ilk dönemlerde yani 1980'lerin başında oluyor. Bizim için önemli olan şey rakiplerin arasından sıyrılabilmek, var olma mücadelesi, bir marka yaratmak, bir ürün gamı geliştirmek ki Otacı'nın temelleri de o zaman atıldı 1980'nin başında, Otacı markasını yarattık.

Bu arada aileler de büyümeye başladı benim iki oğlum oldu, kız kardeşimin iki kızı oldu. Şimdi şuna da dikkat ediyorum ben: Mesela Şerife Hanım'ın ailesinde de sadece kız evlatları olmuş, benim babamın da sadece kızları olmuş yani biz burada tesadüfen mi buradayız ikimiz onu bilmiyorum. Sonuçta şunu görüyoruz ki; aslında oğlu olmayan babalar mecburen kız çocuklarını destekliyor. Muhakkak bizlerin babası da oğulları olsun isterdi, ama küsmedi hayata öyle anlaşıyor, üstelik benim babam eşini de dâhil etmiş işe. Bilmiyorum sizin anneniz de işin içinde miydi? Dolayısıyla biz gerçekten örneğiz bence. Babalar sadece oğullarına değil, kızlarına da iş hayatında aynı oğullarına verdikleri know-how'ı, iş hayatında var olmak motivasyonunu eşit derece vermeliler diye düşünüyorum. Çünkü sonuçta bizler birer insan kaynağıyız kız veya erkek oluşumuz fark etmiyor. Burada bazı hanımlardan 'evet' sinyali alıyorum bu da hoşuma gidiyor gerçekten. Bunun tersi olan örnekler de yok değil. Bugün Sabancı Holding'in başında bir kadın var bir erkek yerine. Onların ailesinde alternatifler daha çoktu, sonuçta erkek de getirilebilirdi o göreve. Demek ki, kız çocuklarını da bir insan kaynağı olarak görüp onlara yatırım yapmak ve onları değerlendirmek şart, eğer bir şirketin daha çabuk büyümesini ve daha başarılı olmasını istiyorsak...

Kadınlarla, erkekler arasında tabi ki olaylara bakış açısı ve konuları ele alma açısından ve aileye de sahip çıkma açısından daha farklı yaklaşımlar var. Nitekim bizim panelin adı 'Aile Şirketlerinde Kadın Yönetici Olmak'... Bizim ailemizin yapısına dönecek olursak babamız tabi ki ailenin son söz söyleyicisi kişiydi, ta ki hayatının sonuna kadar. Bu da bizim için doğal bir süreçti çünkü o kurucuydu ve hepimiz onun kararlarına saygı duyuyorduk gerçekten. Tabi karar almak bir de sorumluluk almak demek aynı zamanda... Ancak hep demokratik bir ortam vardı, bizimle her zaman paylaşırdı, bizim fikrimizi alırdı sonra kararını verirdi.

Vefatından sonra büyük kız olarak ve bana inandığı için bayrağı bana devretmek istediğini bildirdi. Fakat annemiz de tabi ki işteydi ve onun var olması da çok önemliydi bizim için, birden bire yalnız kalmamıştık açıkçası ikinci kuşak olarak. Ben şimdi diyorum ki, bize soranlara biz 1,5'cu kuşaktayız çünkü hala annemiz işin başında ve konuyu da biliyor gerçekten. Bir 10 senelik bir zaman dilimi içinde hedefimiz şirketin kurumsallaşması oldu. Biz buna çok ağırlık verdik, profesyonel yönetimi çok destekledik ve onlar da bütçe yaparak, kârlı ürünlere yönelerek -bizim ürünlerimizi biliyorsunuz hem kozmetik, hem bitkisel ürünler hepsi birbirinden güzel- işi belli oranlarda büyüttüler. Ancak her zaman sonuçların yani sonuç derken satış ve kârlılık kastediyorum hepsi birbiriyle eşit olmuyordu. Fakat babamız açısından bu ürünler onların evladiydi. Zarar da etse inandığı için, onları üretmeye devam ediyordu, çocukları gibi, onları

ayıramadığı gibi ürünleri de ayırmıyordu. Fakat biz yönetime geçtikten sonra bunu bir sorumluluk bildik. Çünkü burada kârlılık çok önemli, sürdürülebilir olmak çok önemliydi ve bir ayıklama işine girdik.

Aynı şekilde bazı satış kanallarından yeteri kadar verim alamıyorduk, o kanallardan vazgeçmek zorundaydık. Yani çok ciddi kararlar aldık aslında yapılanma açısından, bunu profesyonel ekibimizle yaptık. Ben geçen seneye kadar şirketin Yönetim Kurulu Başkanlığını sürdürdüm. Geçen sene itibarıyla çok cesur bir karar aldığımı düşünüyorum. Dedim ki, artık profesyonel bir Yönetim Kurulu Başkanı çalıştırmanın zamanı geldi. Tabi ki şanslıydık babamın sağlığından itibaren bizimle birlikte müdürlük görevlerine başlamış olan ekibimizin de yaşı ilerlemişti ve çok yetkin olmuşlardı, artık öyle bir ekibimiz vardı. Yani güvenilir ve sağlam ve aile değerlerini bilen yönetim ekibimiz vardı ve oraya o ekibe ben görevimi devrettim ve şu anda sanıyorum çok güzel bir şekilde ilerliyor. Buradaki amaç, aileyle şirketin arasına bir şekilde bir mesafe koymak, bazı yararları maaş olarak almak yerine kâr payı olarak almak. Böylece kârlar hisse oranlarıyla bağlantılı olduğuna göre herkesin kendi şahsi yatırımını istediği şekilde yapmasını sağlamak. Tabi buradaki en önemli şey bu kârlılığın devam ediyor olması yani şirketin doğru yönetiliyor olması ve denetleniyor olması. Ortaklar tarafından bu yapıyı kurmaya çalışıyoruz.

Tabi her şey oldu, bitti diye bir şey olmuyor. Hayat devam ettiği gibi girdiğiniz yolda, aldığınız kararlarda değişiklikler yapmak da gerekebiliyor. Önemli olan buna uyumlu olabilmek ve şirketin büyümesini, sağlıklı büyümesini hedef olarak görmek. Çünkü burada eğer şirket yoksa zaten aile şirketi de olmamış oluyor. Tabi ki aile çok önemli, aile değerleri önemli ancak esas burada gözetilmesi gereken şirketin sağlıklı büyümesi... Ben böyle istiyorum diye, ortakların şahsi düşüncelerine göre şirket yönetilmemeli veya hedef seçilmemeli, diye düşünüyoruz.

Üçüncü kuşağa gelince, üçüncü kuşakta dört çocuk var bunların hepsi şu anda üniversiteyi bitirdi ve hepsi profesyonel olarak çalışıyorlar. İki tanesi çok büyük kurumsal şirkette çalışıyor. Birisi yurt dışında bir aile şirketinde çalışıyor Amerika'da. Onun için de farklı bir deneyim olacak herhalde, kendi aile şirketinden sonra ikinci bir başka aile şirketi, bir Amerikalı aile şirketinde çalışmak. Sanıyorum aslında Türkiye'de de olsa, Amerika'da da olsa 'aile şirketi aile şirkettir' noktasına getirecek onu diye düşünüyorum. Üçüncü kuşaktan biri ise girişimci olmayı tercih etti kendi işini kurdu bakalım ne olacak? Bundan sonra bizim yetki devredeceğimiz üçüncü kuşağın başka şirketlerde profesyonel olarak çalışmaları ve terfi almaları çok önemli. Onun için onlara biraz zaman tanıdık. Tabi şöyle bir riskimiz de var; belki de diyecekler ki, 'ben o kadar başarılıyım ve şirketimden memnunum ki aile şirketine dönmek istemiyorum' bu da mümkün. Zaman içinde karar vereceğiz herhalde hangisi şirket için daha yararlı olacak.

Benim başka bir şapkam daha var. 2002 yılında Kadın Girişimciler Derneği'ni kurma şansım oldu. Başlattığım girişim çok ilgi çekti ve Kadın Girişimciler Derneği'ni kurduk. Burada hepimiz bizler gibi ya ikinci kuşak olan aile şirketlerinin mensupları ya üçüncü kuşaklar... Üyelerimizin arasında bazı arkadaşlarımız da şirketini kendi kuranlar... Burada hep tartıştığımız şey şu: İş hayatında kadın olmakla, erkek olmak arasında ne fark var? Aslında bir fark yok. Eğer donanımınız iyiye yani iyi eğitim aldıysanız, aileniz sizi motive ediyorsa, önünüze köstek konmuyorsa, tam tersi destek oluyorsa eşiniz veya babanız kadın veya erkek olmanın bir farkı olmadığı konusunda hepimiz hem fikir olduk. Birçok başarı örneğini derneğimizin bünyesinde şu anda görüyoruz.

Son bir şey paylaşmak istiyorum. Yine böyle bir panelde konuşuyordum KAGİDER Başkanı olduğum dönemde ve yine aynı şeyi söylüyordum; "Babalar olarak kızlarınıza lütfen işi öğretin, kimin işi götüreceği, kimin daha yetenekli olduğunu bilemezsiniz. Belki de bu yetenek sizin oğlunuza değil, kızınıza geçmiştir" diye. Katılımcılardan birisi söz aldı, sanıyorum bir mahsuru yok söylememde Ali Köseadağ. Altı

tane kızı var. Sanıyorum oğlanı bulmak için çok gayret sarf etmişler. Dedi ki; “Şimdi büyük kızım işi yönetiyor ve bütün kızlarım için içinde, Kösedag Çit Sanayi. O kadar memnunum ki kızlarım olduğu için. Sizi tebrik ediyorum böyle bir dernek kurduğunuz için. Kızlarımıza lütfen destek olun”. Bu da beni çok mutlu etmişti bunu paylaşmak istedim sizlerle.

Teşekkür ediyorum.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. SİDDİKA SEMAHAT DEMİR

Sayın Meltem Kurtan’a çok teşekkür ediyoruz.

Şimdi de Sayın Nihal Bahçivancı, buyurun.

NİHAL BAHCIVANCI

Herkese merhabalar.

Aslında güzel de bir paylaşım oldu. Zannediyorum bu masada sizler kurucusu olduğunuz köklü işletmeleri temsil eden aile mensuplarıdır. Ben ise profesyonel yönetimden gelip, sonra aile şirketi kuran bir şirketin temsilcisi olarak buradayım ve kendim profesyonel bir yöneticiyim. Türeks Tekstil sektöründe hizmet üreterek servis veren bir şirket, mümessil olarak yaklaşık 15 sene önce kurulmuş bir firma. Kurucuları Günsan Çetin ve Ruşen Çetin’dir, ben her ikisiyle de çalışma imkânı buldum. Hem Türkiye içerisinde hem de Türkiye dışında Mısır ve Fas gibi birtakım ülkelerde, Afrika Bölgesi’nde aktif olarak görev aldım.

Burada eminim hepiniz bu bahsedeceğim konuları biliyorsunuz aslında ama kısaca üzerinden geçmek istedim, bir özet olsun istedim. Çünkü bana göre ister aile şirketi olsun, ister kurumsallaşmış işletmeler olsun girişimcilerin rolü en temel nokta. Sağlam bir temelin atılabilmesi içinse girişimcilerin mutlaka dikkat etmeleri gereken birtakım noktalar var. Bunlardan bir tanesi girişimcilerin kendileriyle barışık olmaları ve toplumsal ilişkilere önem vermeleri... Bu konuda beyler alınmasın ama ben kadınların bir çıta önde olduğunu düşünüyorum. Bunun da sebebi bence kadınların, ister anne olsunlar, ister olmasınlar doğaları gereği, anaç yapıları gereği, toplum içerisinde adeta bir tutkal görevi görmeleri, hem aile içerisinde, hem de işletme içerisinde ortak vizyona ulaşma noktasında kişileri, grupları birleştirebilmeleri diye düşünüyorum.

İkinci diğer bir önemli husus da girişimcinin bütüne odaklanabilmesidir. Bu konuda da kadın girişimcilerin oldukça aktif olduğunu gözlemliyoruz. Kadın yöneticiler her zaman bütüne endeksli çözüm sergiliyorlar. Bu da bilhassa kriz anlarında yersiz detaylara saplanmak yerine bütünü görerek şirketin geleceğine doğru yön verebilmeyi sağlıyor. Türk toplumundaki ataerkil yapılanmanın yan etkisi olarak erkeklerde genelde -bilhassa kriz anları için söylüyorum- asabiyet ve tek yönlü haklılık iddiasına maalesef hala günümüzde rastlamaktayız. Bu tutum da kriz anlarında şirketi ileriye götürmek yerine tam tersine hem çalışanların demoralize olmasına, hem de sonuç üretilmemesine neden oluyor. Bu noktada kadın girişimcilerin yargılamak yerine çözüm getirdiklerine, çözüm gerçekleştikten sonra sorunun kaynağına

indiklerine bizatihi kendi sektörümde şahit oluyorum. Belki tekstil sektörü biraz daha kadınların emeğinin olduğu bir sektör olduğu için böyle bir ayırımdan bahsediyorum lütfen kimse alınmasın.

Yine başka bir diğer konu bahsetmek istediğim girişimci kadınların işletme yönetimini devir alacak doğru kuşakları yetiştirmeleri. Türkiye’de bilhassa genellikle işletmelerde, aile şirketlerinde, aile isminin devamının tercih edildiğini, hatta arzulandığını görüyoruz. Maalesef bu böyle olmasına rağmen çocuk yetiştirilmesi konusuna gereken önemin verilmediğini düşünüyorum. Batı’da kadın yöneticilerin kariyer endişelerinden dolayı çocuk sahibi olmayı ertelediklerini ya da hatta genellikle sahip olmak bile istemediklerini görüyoruz. Anadolu’da ise tam tersine tamamen çocuk merkezli, çocuk olduktan sonra insanların kendi sosyal aktivitelerinden vazgeçtiklerine, o çocuğu sanki kendilerinin bir uzvu gibi, bir uzantısı gibi görerek yetiştirdiklerine şahit oluyoruz. İkisi de bence çok sakıncalı. Birincisi zaten sizden sonra yetişmiş bir neslin gelmemesi demek oluyor. İkincisi ise bu tarz yetişen yani sadece çocuk merkezli yetişen çocuklar büyüdüklerinde maalesef karar verebilen kişiler olamıyorlar. Her daim ebeveynlerinin çatısı altında yaşamaya alışmış oluyorlar ve bu tarz aile ortamlarındaki patron olan kişi baba ya da anne kendi şapkasını çıkararak kendinden sonra gelen nesle devretme konusunda çok büyük sıkıntılar yaşıyor. O nedenle çocuk yetiştirilmesinin bilhassa kadın yöneticiler tarafından önemle ele alınmasının gerektiğini düşünüyorum. Ben kendim de iki çocuk sahibiyim bunun da hiçbir dezavantajını görmedim. Elbette kolay olduğunu iddia etmiyorum, hem yönetici olabilmek, hem anne olabilmek zor bir durum. Ama mutlaka bence özellikle üzerinde durulması gerektiğini düşünüyorum. Ayrıca aile işletmelerinde bu nesilden nesle geçişin uzun soluklu bir süreç olduğu ve dikkatle ele alınması gerektiğini bir kez daha hatırlatmak istiyorum çünkü bu yola baş koyan ailelerin çocukların eğitimine ve kendine güvenen bireyler olmalarına çok özen göstermeleri şart.

Burada bir diğer önemli husus da çocukların ilgi alanları... Maalesef bu konuda da bir miktar yanıldığımızı görüyoruz. Çocuklar ilgi alanları çok değerlendirilmeden, yani kariyer tespitleri yapılmadan, sadece aile şirketi olduğu için aynı mesleği devam ettirme gibi bir zorunluluk, böyle bir şartlanmayla karşı karşıya kalıyorlar. Bu noktada da kadın yöneticilerin şirketin, işletmenin geldiği konumda eğer ihtiyaç profesyonel yönetime doğru geçişse, tereddüt etmeden bu adımı attıklarına bizatihi şahit oluyoruz. Girişimcilerin insan faktörünün önemini kesinlikle unutmamaları lazım... Burada aileyle, işletme çalışanları arasındaki ilişki yönetiminde de kadınların aktif bir rol alması gerektiği bence bir gerçek. Çünkü Türkiye geneline baktığınızda aile kültürümüzde büyüklerin otoritesinin hâkim olduğunu ve büyüklerin küçüklerden beklentisinin kayıtsız, şartsız itaat olduğunu görüyoruz. Aile şirketlerinin kültürü de aileden geldiği için genelde işletmelerdeki beklenti de patronun söylediği her sözün doğru kabul edilmesi, kayıtsız, şartsız yerine getirilmesi, herhangi bir itiraz ya da herhangi bir yönlendirmede bulunulmaması yönünde. Elbette ki şirketlerde kurucunun pozisyonu, yaşı, gösterilmesi gereken saygı kesinlikle temeldir bu atlanılamaz bir gerçek, ama bunun yanı sıra kadın yöneticilerin çalışanlarına daha fazla profesyonel anlamda düşündüklerini söyleyebilecekleri platformlar oluşturdıklarına şahit oluyoruz, bu da bence çok önemli. Geri bildirim almadan yapmış olduğunuz için ne kadar doğru olduğunu sadece sizin bakış açınızla tartmak bana göre çok doğru bir yaklaşım değil.

Son olarak da girişimci kadınların kendi kimliğine sahip çıkmaları konusuna değinmek istiyorum çünkü maalesef Türkiye genelinde hala işte Ahmet Bey’in kızı, işte Ali Bey’in eşi, bilmem kimin kardeşi gibi birtakım kimliklerle anılıyor kadın. Batı’da bu her ne kadar gelişme gösterse de Anadolu’da hala durum böyle ve hal böyle olunca da henüz aile içerisinde kendi kimliğini kazanamamış bir kadının işletmede varlık göstermesi, çalışanlarını doğru vizyona yönlendirmesi çok da kolay olmuyor, ama bu konuda istedikleri zaman da başarılı olacaklarına da eminiz.

Konu başlığımız aile şirketleriydi ama her ne kadar aile şirketi olsa da kurumsallaşmış olan tüm şirketlerde ben hala aile ruhuyla çalışabilen birimlerin başarıya ulaştığını gözlemliyorum. Ne kadar büyümüş olursanız olun, departman bazında olayı ele aldığınızda aidiyet duygusunun kesinlikle yaratılması gerektiğini düşünüyorum. Bu da ister yöneticiler aile içinden kişiler olsun, ister dışarıdan profesyonel kişiler olsun çalışanların davranışlarını kavrayıp, onların ihtiyaçlarını gözlemlemek ve onları iyileştirmek adına atılacak adımları atmaları ile olabilir. Bu tip gelişim fırsatları tanındığı zaman çalışanlar da çok daha fazla aidiyet hissediyorlar.

Burada çok küçük bir anımı sizlerle paylaşmak istiyorum, büyük oğlumu anaokuluna yazdırmak için araştırmalar içerisindeydim, pek çok kuruluş gezdim. Bir de biliyorsunuz ilk çocuk olunca insan daha çok özenir. İşte ona gittim, buna gittim bir türlü içime sinmedi en son bir arkadaşımın tavsiyesiyle tek başına, münferit bir okula gittim yani bir zincir değil. Tam ben gittiğimde de okulun kapısını kilitliyordu öğretmenlerden bir tanesi. Buyurun falan dedi sonra açtı tekrar beni içeri davet etti. Kadının bana yapmış olduğu sunum yani o okulun sahibi olmamasına rağmen o kadar şirket sahibini prezante edecek şekildeydi ki, sanki şirketin sahibiymiş gibi... Saat mefhumu olmaksızın yani 'ben mesaimi bitirdim, mesaiden sonra geldiniz, bugün git, yarın gel' şeklinde bir yaklaşım değildi. Ben sırf bu sebeple inanın çocuğumu o okula yazdırdım, o yüzden aidiyetin çok önemli olduğunu düşünüyorum ve bu aidiyet duygusunun verilebilmesi için profesyonel yaklaşım dahi olsa yani işletmeniz kurumsallaşmış dahi olsa çalışanlarınızın özel durumlarının göz ardı edilmemesini, onların da neticede bir insan olduğunun hatırlanmasını istiyorum. İşletmelerin olduğu gibi insanların da şahsi iniş çıkışları yaşanabilir. Yani bu tip durumlarda çalışanlarınızla dirsek temasında olup, onların yanında olduğunuzu hissettirdiğinizde, o aidiyet duygusu zaten ister istemez başarının temelini oluşturuyor. Çünkü bir insan bir yere ait olduğunu hissettiğinde o işletme sahiplerine saygı duyduğunda, o zaman zaten huzurlu bir ortam, arkasından da başarının geldiğini düşünüyorum. Şimdilik aktaracaklarım bu kadar.

Teşekkür ederim.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. SİDDİKA SEMAHAT DEMİR

Nihal Hanım'a çok teşekkür ediyoruz, sağ olun.

Dördüncü panelistimiz Barış Karakullukçu, buyurun.

BARIŞ KARAKULLUKÇU

Teşekkürler.

Öncelikle İstanbul Kültür Üniversitesi'ne böyle kritik bir konuda kongre düzenledikleri ve fikir paylaşımına olanak sağladıkları için çok teşekkür ederim. Beni davet ettiğiniz için ayrıca şükranlarımı sunarım.

Benim için çok eğitici konuşmalar oldu üç panelistimizin görüşlerine de katılıyorum o yüzden onları tekrarlamadan belki küçük bizim hikâyemizden ekler yaparak devam etmek istiyorum.

Ben Mudo'ya 16 senelik danışmanlık hayatından sonra 2012 Mart'ında Genel Müdür olarak başladım. Danışmanlık hayatım da IBM, Accenture gibi dünyanın en büyük 5 danışmanlık şirketi içerisinde geçti. Hayatımın yarısı Türkiye'de projeler ve diğer yarısı da dünyada 25'den fazla ülkede, 100'den fazla projeler yaparak geçti. İki hayat çok farklı o yüzden belki hani buradaki arkadaşlarıma nasıl bir faydam olabilir, dinleyenlere nasıl bir faydam olabilir diye düşündüğümde hem global kültürü bilen, kurumsallık konusunda en ekstrem belki en iyi uygulamalar denilebilecek, Accenture, IBM gibi şirketlerden bir patron şirketine geçmiş profesyonel olarak iki şirketin farkını anlatabilecek örneklerden biri olduğumu düşünüyorum. 16 senelik danışmanlık hayatımda son iki senesini ortak olarak geçirdim. O arada yaptığımız en kritik projelerden ve en heyecan verici projelerden bir tanesiydi Mudo.

1964 senesinde 12 metrekairelik Fitaş'taki küçük bir dükkândaki başlamış hikâye beni projeye başlar başlamaz içine aldı. Bu strateji ve kıyaslama projesinde Mudo için bir yol haritası hazırlamaya çalışırken, Mustafa Bey'in heyecanı, çalışanların şirkete bağlılığı, markanın gücü, Türkiye'de tüketicilere ne ifade ettiği gibi şeyleri düşündükçe, öğrendikçe, üstünden geçtikçe daha çok hikâyeyi sahiplendim. Mustafa Bey de uzun bir süredir profesyonel bir yöneticiyi dâhil etmek istiyordu şirkete. Daha önce de bir genel müdür vardı, o genel müdür biraz daha içeride gelişmiş bir genel müdürdü. O ayrıldıktan sonra arada iki senelik boşluk olmuş, 'şirketi teslim edecek belki son şansımın' diye ifade ediyor benimle her konuşmasında. Şirketi temsil edecek ve bir 50 sene daha şirketin yaşamasını garanti edecek profesyoneli arıyordu. O konuşmalarda da şöyle konular geçti: Ben Accenture'da son iki senemi ortak olarak geçirdiğim için genel müdür alternatifi olarak Barış gündeme geldiğinde Mustafa Bey ilk şunu dedi; "Tamam ben Barış'ı çok seviyorum, çok akıllı ama yani Accenture'in ortağı. Niye bırakıp buraya gelsin ki?"

Tabi orada o kurumsal yapı, büyük ortaklık, danışmanlık o şeyleri anlattık ve bu büyük zorluklarla karşılaşacağımın net olduğu rolü büyük bir heyecanla kabul ettim Mart 2012'de. Hem şirket içerisinde, hem de sektörde bu konuda bayağı konuşmalar geçiyordu işte 'kaç ay dayanır' falan hani 'acaba ağlayarak kaçır mı eski dünyasına hani sağlam, güvenilir Accenture'daki dünyasına'... Çünkü Accenture'da ben en geç partnerlerden bir tanesiydim ve kadın oranı Accenture'da yüzde 12 seviyesindeydi. O yüzden yani o kadar sağlam ki yeriniz dünyada en zor bırakılacak pozisyonlardan bir tanesiydi. Ama hani 40 yaşından önce böyle bir atılım yapmak istediğim için, zorluklar beni motive ettiğinden, Mustafa Bey'in yapmak istedikleriyle heyecanlandığımdan ve şirketin o potansiyeline inandığımdan bu görevi kabul etmişim. İki sene boyunca da işlerimin bir tanesi o kurumsallık yönünde çalışmaktı, diğer rolüm de birinci nesilden, ikinci nesle devri sırasında aileye yardımcı olmaktı. Bu konuda daha önceden aile şirketleri yapısını hiç bilmediğimden kitaplar okuyordum.

Biz danışmanlık almadık. Aile anayasası oluşturmak gibi bir ihtiyacımız olduğunun farkındayız ama bunu danışmanlık almadan kendimiz çözmeye çalıştık. Bu çalışmada ana amacımız aslında en başında belirttiğim üzeri Mudo'nun en az bir 50 sene daha yaşamasını sağlamaktı, birinci nesil Mustafa Taviloğlu, ikinci nesil oğlu Ömer Taviloğlu ile. Ömer Bey de üniversiteden mezun olduktan hemen sonra Mudo'ya başladı bir 10 senedir Mudo içerisinde bir profesyonelmış gibi çalışıyor. Hem birinci neslin, hem ikinci neslin, hem de bir profesyonel genel müdürün olduğu bu üçlü mekanizmada biz kendi kurallarımızı oturtmaya çalışıyoruz. Bu zor yolculukta bizi başarıyla yürüten temel kavram da şu aslında: Ortak hedef... Bu ortak hedef o kadar net ki, her zorlukta bir birbirimize bunu hatırlatıyoruz. Biz sürdürülebilir büyümeyi sağlamaya çalışıyoruz Mudo için, Mudo'nun geleceğini sağlama almaya çalışıyoruz. Çünkü aile şirketlerinde demeyeyim yani hızlı büyüyen organizasyonlarda 12 metrekairelik Fitaş'ı yönettiğim kurallarla, 100 bin metrekaireye ulaşmış şu andaki Mudo'da 116 mağazada, işte Türkiye'nin yarısından fazla illerindeyiz, 210'den fazla çalışanımız var ve bu yaz aylarında ya da yılbaşında 2.500'ü geçiyor. Bu kadar büyük bir organizasyonu yönettiğiniz kurallar aynı olmuyor. Ama temelleri aynı çünkü mutabık

kaldığımız şey şuydu: Mudo’yu Mudo yapan değerlerden uzaklaşmayacağız. Çünkü o değerler doğru olmasaydı şirket 50 sene sonra ayakta kalmazdı. O değerleri hem benim, hem de şirkete katılan her yeni profesyonelin doğru anlaması çok kritik. O yüzden biz de bu değerleri net yazma konusunda zaman geçirmiştik İnci hikâyesindeki gibi. Bu değerleri net bir şekilde yazıyoruz, müşteriye hayatımızın kalbine yerleştiriyoruz, şirketin sahibiyim gibi çalışıyor her bir profesyonel çalışanımız.

Çok çalışıyoruz bizim değerlerimizden bir tanesi de o çünkü çalışkan olmayan Mudo’da yaşayamıyor. Biz o kaideleri en başında işe alımlarda da çok net koyuyoruz. Çalışarak bir yerlere gelineceğine, işi sahiplenip sonuç ürettikçe ayakta kalınacağına inanıyoruz, bu bir şirket de olsa, profesyonel çalışan da olsa... O yüzden bu değerlerin net konduğuna emin olmak istiyoruz. Bu aşamada tabi ki her büyüyen şirketteki gibi en kritik konu karar mekanizmasının oluşturulması, aile şirketinde anayasa olsa da, olmasa da karar mekanizmasının nasıl oluştuğu? Bir 50 sene kurucu patronla yürümüş şirketi, 50 sene sonra bir genel müdür ve ikinci nesille çalışan bir yapıya dönüştürmeye çalışıyoruz. Mustafa Bey zor olan bir şeyi yaptı, gücü bırakmak kolay bir şey değil ama o dedi ki, “70 yaşında ben bu işi bırakacağım”. Geçen sene 24 Ekim’de de 70 yaşına girdi. “70 yaşında ben bu işi oğluma teslim edeceğim” dedi. Genelde okuduğum kitaplarda ve benzer modellerde ya da proje yaparken de görmüştüm aile şirketlerinde iki sıkıntı oluyor. Bir, ikinci nesil ya da üçüncü nesil olarak çok alternatifin olması, bir diğeri de orada belki gücü teslim edeceğiniz, başa koyacağınız kişinin doğru yetkinliklere sahip olup, olmaması ya da sizin yetenek gibi tabir ettiğiniz şeyler vardı. Biz ikisinde de şanslıyız çünkü Ömer Bey tek alternatifti. İkinci konuda da şanslıyız çünkü iyi bir eğitime sahipti ve Mudo içerisinde ciddi sorumluluklar almıştı. Profesyonellere saygısı da yüksek olduğundan biz son derece kurumsal şirketlerden gelmiş yeni çalışanlar olarak onunla çalışmakta zorlanmıyoruz.

Bunlar çok kritikken karar mekanizmasıyla kast ettiğim şey şu: Türkiye zor zamanlardan geçebiliyor, sektörler zor zamanlardan geçebiliyor ve böyle zamanlarda ister istemez birinci nesil sağken sorumluluğu bıraktığında bizleri yönlendirmek isteyebiliyor. Onun hayata bakışıyla, bizim bakımımızın farklı olmasından daha doğal bir şey yok. Çünkü eğitimlerimiz farklı, geliş noktalarımız farklı, hayatta edindiğimiz tecrübeler farklı... En önemlisi o 50 sene boyunca pek çok şey denemiş, çoğunda başarılı olmuş ama yanılmış olduğu işler de var. O yanılmış olduklarında çok iyi deneyimler kazandığı için hata yapmada bize göre daha cesur olabiliyor. Yani daha riskli işlere atılabilir ve böyle zamanlarda onun yönlendirmesini almak da çok kritik. Ama yönlendirmesini alırken de şirkette bir mekanizma kurmuş durumdayız. Bunu düzgün çalıştırmak da önemli, çünkü çalışanların da kafasının karışmaması gerekiyor. 2.100 kişilik organizasyonlarda ‘bu şirketi hala birinci nesil mi yönetiyor, yoksa ikinci nesil mi’ ya da ‘genel müdür ne işe yarıyor’ falan gibi şeyler çok kritik ve bunun net anlaşılması ve iyi yönetilmesi gerekiyor.

Burada panelistlerin seçiminde hani çok ilginç benzerliklerin olduğunu görüyorum. Ben de dört kız kardeşli bir ailede büyüdüğüm için ve benim de iki çocuğum var. Böyle tüm panelistleri dinlerken de acaba...

NİHAL BAĞÇIVANCI

Ben de üç kız kardeşim ve iki çocuğum var dolayısıyla tamamladım zannediyorum seriyi...

MELTEM KURTSAN

Buna tesadüf mü denir hiç emin değilim serendipity dedikleri bu olsa gerek...

BARIŞ KARAKULLUKÇU

Bu konuda bir araştırma başlayacak kadar ilginç bir tesadüf noktası onu da belirtmek istedim.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. SİDDİKA SEMAHAT DEMİR

Barış Hanım’a çok teşekkür ediyoruz. Panelistlerimiz, hissedarlar, ikinci nesil kurucular, yönlendiriciler, profesyonel yöneticiler evet çoklu kız kardeş sistemi. Ben de bir üniversite rektörü olarak bir küçük paylaşımda bulunayım bir kız kardeşim, bir ağabeyim var. 184 üniversitemiz var Türkiye’de 12 kadın rektör var. Şöyle diyeyim: Hem de Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Merkezimizin Müdürü, hem üniversitemizin rektörü olarak sizlerle birlikte bu panelde olmak benim için büyük bir onurdur ve paylaşımlarınız için çok teşekkür ederim, çok içten doğal paylaştınız.

Bayağı notlar aldım şu anda da katılımcılara açacağım. Gördüğünüz gibi konular çok geniş cidden çok içten paylaşımlar. Şimdi sizin zamanınız, sormak daha öğrenmek istiyorsanız eğer bu bilgiler, bu tecrübeler, bu öneriler çok çok değerli. Onun için panelistlerimiz soruları alacaklar. Şöyle yapacağız. Toplam bir 20 dakika kadar zamanımız var. Sonra yemeğe geçeceğiz. Hepinizin zamanı kontrol etmesi açısından buyurun lütfen bu tarafta mikrofonumuz. Lütfen önce bir kendinizi tanıttın sonra da soruyu alalım buyurun.

SORU- MUSTAFA HELVACIOĞLU

İsmim Mustafa Helvacıoğlu, Keşan Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanım. Bugün 20 aile işletmesi temsilcileriyle aranızdayız. Ben de Sayın Rektörüm sizin şahsınızda, İstanbul Kültür Üniversitesi’ni ve katılımcıları kutluyorum. Gerçekten çok önemli bir kongreye, çok önemli bir işe imza atıyorsunuz, çok faydalı bir kongre oluyor.

Ülke çapında girişimciliğe son yıllarda çok önem veriliyor ama aile işletmeleri aslında girişimciliğin alt yapısı. Girişimcilik ne kadar ülkemizde gelişse de temelinde yüzde 90’ı aşan oranda aile işletmeleri olduğu için asıl geliştirmemiz gereken, kurumsallaştırmamız gereken aile işletmeleri diye düşünüyorum. Bu arada da kadın girişimcilerimizi ben de Keşan Ticaret ve Sanayi Odası adına saygıyla selamlıyorum. Biz de Keşan’da kadın girişimcilere çok önem veren bir kuruluşuz. Bölgemizdeki kadın girişimcilerimiz Türkiye ortalamasının yüzde 15 üzerinde bir rakamla seyrediyor ve kadın girişimciler komitemiz var. Gerçekten çok etkin çalışan bir kuruluşuz. Kadın girişimcilerin gelişmesini destekleyen bir Bay Başkan olarak da sizlere kendimi takdim ettim.

Bunun dışında bir önerim olacak ve iki de sorum olacak müsaadelerinizle. Sayın Rektörüm aile işletmeleri konusunda İstanbul Kültür Üniversitesi olarak ülke çapında önder gidiyorsunuz ancak şahsınızla daha önce de paylaştım bazı tavsiyelerim olacak. Anadolu’da, Trakya’da İstanbul’un ve büyük şehirlerin dışında aile işletmeleri zor durumda Sayın Rektörüm. Biz büyük şehirlerde kurumsallaşmaya daha yakınız. Ancak küçük şehirlerde bu yenedünya düzeni, bu ekonomik yapı nedeniyle bizim aile şirketlerindeki birinci kuşak, ikinci kuşak, üçüncü kuşak arasında çok makas farkı oluştu. Yani benim babamla aramda yüzde 30 makas farkı varken, oğlumla yüzde 80’e çıktı biz mümkün değil anlaşılamayız. Mümkün değil çatışmaları önleyemeyiz o halde İstanbul Kültür Üniversitesi’nin önderliğinde sizler Anadolu turuna çıkmalısınız Sayın Rektörüm. Buna pilot çalışma olarak Trakya’dan başlarsanız, biz bütün Trakya’yı organize etmek şartıyla, Keşan Ticaret ve Sanayi Odası olarak bölgemizde size örnek ve pilot çalışma yaparak bu işletmelerimize can suyu denilen bu organizasyonu paylaşmaya hazır olduğumuzu ifade etmek isterim.

Şimdi diğer konum, Sayın Şerife Hanım’a. Sizleri öncelikle tebrik ediyorum babanızdan sonraki bu 10 yıllık başarı hikâyenizi hakikaten kutlamak gerekiyor. Ancak bu aile anayasası denen konu terzi gibi değil, hazır konfeksiyon gibi değil... Bu aile anayasasına da takmış durumdayız, aslında ülkenin de sorunu. Siz bunu hazırlarken ne kadar sürdü bunu hazırlamak, bu farkındalığı yaratmak ve aile anayasasını hazırladıktan sonra, babanızdan sonraki şirketin büyüme oranı ne kadar fark etti? Bunu aile şirketlerindeki etkisini öğrenmek için sizlere sormak istedim. Az önce söylediğim gibi terzi misali olmadığını söylediniz gerçekten de öyle. Şimdi ben de bir aile şirketiyim, bir danışman firmayı alacağım da beni anlaması lazım. Hazır bir şablon yok ki ortada. Beraber paylaşmamız lazım. Bir firmayı Keşan’da aile şirketleri için konuşmaya getirmiştik. Altı kardeşler onlar da, Doğtaş Firması onu da ifade edeyim. Altı kardeş aralarında kavga çıkmış. Gelinlerin birine araba alınmamış ama ehliyeti yok diye alınmamış. Sonra hemen aile toplanmış ‘evet ehliyeti olmasa da bir araba alacağız garajda dursun diye’ demiş. İnanın çok önemli, her aile kendisine göre kuralları koymak zorunda galiba. Bunu sizlerden öğrenmek istiyorum.

İkinci sorum da rol model bir işletme olan yine Sayın Meltem Kurtsan’a. Meltem Hanım sizleri çok iyi takip ediyoruz, odamız olarak da, şahsım olarak da. Sizler enteresan iki fayda sağlamışsınız şirketinize. Çok risk alarak profesyonel yönetime geçmişsiniz. Bu profesyonel yönetimde başarısızlığı hiç düşündünüz mü? Elinizi, ayağınızı çekmişsiniz. Ya batarsa, batmazsa diye düşünmeden bu şirketi, babanızdan gelen bu şirketi profesyonellerle yönetmişsiniz. Markanıza mı güvündünüz, profesyonellere mi, kendinize mi güvündünüz? Bakın bugün burada tanıyoruz sizinle ama ben sizin Trakya bayinizim. Ama ne siz beni tanıyorsunuz, ne ben sizi tanıyorum. Ben sizi tanıyorum tabi de öyle bir markalaştırmışsınız ki ürününüzü markayla yürüyorsunuz. 100 yıllık şirket olsa ne olur, 150 yıllık şirket olsa ne olur? Markalar son yıllarda 10 yılda herkesi geçebiliyor farkındaysanız. Demek ki, girişimcilik, aile işletmeleri tamam ama markaya da yatırım yapmak gerekiyor diye düşünüyorum. Sizin de başarınızı tebrik ediyorum, bu başarı hikâyenizi de tebrik ediyorum. Ben sizden bunu öğrenmek istiyorum markaya mı güvündünüz de profesyonel firmalara teslim ettiniz? Şirketiniz ya batsaydı, ya aile başka türlü sorumluluk sizlere yükleyseydi? Bu cesaretinizi hem tebrik ediyorum, hem de cevabınızı heyecanla bekliyorum.

Ben hepinizi saygıyla selamlıyorum, başarılı kongreler diliyorum, sağ olun.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. SİDDİKA SEMAHAT DEMİR

Sayın Başkanım ilk önce çok teşekkür ederiz Keşan'dan büyük bir ekip olarak geldiniz üniversitemize. Önerilerinize her zaman açığız, zaten herkesin önerisine açığız. Bizler iş birliği için hep buradayız. Tabi ki Sürekli Eğitim Merkezimiz, danışmanlık hizmetleri bu tip şeylerde her zaman açığız. Haklısınız, Anadolu'nun birçok yerlerine ulaşmamız lazım. Daha önceki çalışmalarımızda da vardı, Merkez yöneticimiz Mehtap Gülaçtı Hoca da size detaylı bilgi sunar. Anadolu'nun farklı yerlerine de ulaşıyoruz ama çok haklısınız tecrübeler, paylaşımlar, iyi uygulamalar birlikte paylaşılmalı. Sırf Türkiye'nin bir iki şehri değil, bütün her yeri. Değerlerimiz, Türkiye'miz bizim için çok önemli. Öneriniz ve bu pilot çalışma için de teklifiniz için çok teşekkür ederiz. Şimdi izninle ilk önce Şerife Hanım'a yöneltilen soru anayasa kaç yılda hazırlandı ve devam olarak büyümenize etkisi, danışman firmalardan birebir destek nasıl oldu?

ŞERİFE İNCİ EREN

Değerli Hocam, öncelikle ben Keşan Sanayi Odası Başkanımızı yürekten kutluyorum. Kadınlara değer verip onların ülkemiz gelişmesine katkı yapabilmeleri açısından Keşan'da yarattıkları platform gittikçe her geçen gün ülkemizin pek çok köşesinde artıyor ama olması gerektiği kadar maalesef henüz değil. Herhalde Meltem Hanım bu konuda daha fazla şey söyleyebilir. Ayrıca aile işletmelerine verdiğiniz önem de gerçekten çok önemli. Bu ülkenin temelinde ekonomisinin gelişiminde var aile şirketleri. Dolayısıyla ne kadar çok aile şirketimiz sürdürülebilir olur ise, bu ülke taş üzerine bir daha taş koyacak aksi takdirde üçüncü nesle gelip yok olmuş olan kurumlar tekrardan sıfırdan başlanarak yol alınmaya çalışılıyor, o anlamda gerçekten çok önemli.

Efendim, bizim anayasamızı hazırlamamız dediğimiz gibi aşağı yukarı 10 yılımızı aldı. Neden? Çünkü yılda iki defa büyük meclis toplantısını yapıyorduk ve de olgunlaştırmamız gerekiyordu yani sabırsız, aceleci şeylerle maalesef olmuyor. Dediğiniz gibi terzi yapımı, her ailenin kendine özgü. Şimdi ben bu konuyu anlatırken derneğimiz faaliyetlerinde de şöyle anlatıyorum: Yeryüzünde yedi milyar insan var. Her birinin kaşı, gözü, ağzı burnu var. Ama bir tanesinin de bir diğeriyle aynı değil. Bu aynı konu aile anayasası için de geçerli. Yani bu üç boyut, aile, iş ve ortaklık boyutunda da aynı şekilde sektöre göre ailenin yapısına göre değişiyor.

Biz aile anayasamızı yaparken biz de kendimize güvenerek yola çıktık. Aynı sizlerdeki gibi kendimiz yoğun çalıştık. Ara ara aldığımız destek ve danışmanlıkları yolumuzu çizerken daha biraz daha süratlenmek adına aldık. Ama siz aile üyelerinizle birlikte ve de mümkünse profesyonellerinizle birlikte bir araya gelip neresinden başlayacaksınız, hangi konulardan? Başlıklar üç aşağı, beş yukarı hepsinde aynı. Yani bu üç boyut gibi aile anayasalarının da belli başlıkları var. Ne kadar zamanda toplanacaksınız, aileniz bunun için ne kadar hazır? Bunları hazırlamak gerekiyor. Bu doğrultuda bizim hazırlıklarımız on yılı buldu.

Tabi nesiller arası geçişte düşünce farklılıkları da oluyor, bakış açıları farklı, eğitimler farklı. Şimdi nesiller var biliyorsunuz X, Y, Z yeni nesiller de çıktı ortaya. Bunları anlamak gerekiyor bir kere karşılıklı anlayış, sabır ve iyi niyet ve de ortak hedef. Ortak hedef çok önemli... Aile anayasası aileyi bir araya getiren, kuralları koyan bir olay. Eğer bir gelin çıkıp da 'vay benim arabam niye yok?' diyorsa bu aile şapkası içindeki imkânlar nedir? Yani bizde aile üyeleri de profesyonel gibi bir maaş karşılığı çalıştığı için şirketin kaynakları asla ailenin özel ihtiyaçlarına gidemez yok öyle bir şey. Yani yıllık eğer varsa bir temettü -ki şimdiye kadar temettüleri hep işe geri döndü ağırlıklı olarak- onun dışında geliriniz neyse pozisyonunuza bağlı olarak yani bir aileden gelen, bir aile üyesi olarak çalıştığınız pozisyonun ücreti neyse onu alırsınız. Yani dolayısıyla

sadece gelin olmak bir araba hak etmeyi veya damat olmak bir pozisyon hak etmeyi gerektirmiyor şeklinde bir yaklaşımımız var bizim. Ama bu aileler kendi aralarında bunları olgunlaştıracaklar. Ama en önemli konu kriz çıkmadan, problemler yaşanmadan tedbir almak.

Şimdi bizim üyelerimiz arasında genç üyelerimiz var. Özellikle ailelerinde hiçbir sorun yok, dördüncü nesle gelmişler maşallah. Ama şimdi idrak ediyorlar ki ya bizim anayasamız için çalışmamız lazım biz sadece iki kardeşiz, tamam hiçbir sorun yaşamıyoruz ama bundan 10 sene sonra, 15 sene sonra ne olacak? Dolayısıyla, bugün çalışmaya başlıyorlar onlar. Anayasa evet bizimde önem verdiğimiz, çok önemli bir konu dediğim gibi üç başlığın bir tanesinin en önemli enstrümanı. Dolayısıyla, Keşan’da siz aktıfsınız biz şimdi yarın Adana’dayız, Adana Sanayi Odası’nın konuğu olacağız geçen ay Kocaeli’nde ydik. Bursa, Denizli gibi bizi davet eden sanayi ve ticaret odalarına gidip derneğimiz hakkında bilgilendiriyoruz ve amacımız bütün Türkiye’yi kapsaması Anadolu esas Anadolu.

Biz İzmir’de kurulmuş bir derneğimiz ama kuruluşumuzu bir 6 ay uzattık. Dedik ki Antep’ten de bizim üyemiz olması lazım. Antep’te toplantı yapmaya çalıştık ama açıkçası oradakiler organize olup bu ihtiyacı hissetmedikleri zaman olmuyor. Yani ‘oyma yürek olmayınca, koyma yürek olmaz’ diyorlar ya birazcık eğitim ve bilgilenme, bilinçlenme, farkındalığın olması gerçekten çok önemli. Farkındalık olduğu zaman, bilgi olduğu zaman o zaman başlıyorsunuz oya gibi işlemeye, bir ucundan çalışmaya o da sonuca gidiyor genelde teşekkür ederim.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. SİDDİKA SEMAHAT DEMİR

Çok teşekkür ederiz. İkinci soru için de Meltem Hanım’a söz veriyorum.

MELTEM KURTSAN

Teşekkür ediyorum. En iyi siz bilirsiniz müşteriler, daha doğrusu bayiler şirketin nasıl gittiğini en iyi onlar bilirler. Nasıl gidiyoruz? İyi. Ben devraldığım 10 sene boyunca şirketi dört misli büyüttük, dörde katladık bu çok önemli bir şey. Zaten temel vardı, ama dediğim gibi daha profesyonel bir sistem oluşturup bu şekilde büyüttük ve böyle büyümesi için de denetim şart, denetim yapmak. Sonuçta her sene, senede bir genel kurullarımız oluyor bu genel kurullarda raporlar görülüyor yani işin eğrisi, doğrusu ortaya çıkıyor. Eğer yöneticiler profesyonel, yöneticiler tekrar seçilmek istiyorlarsa tabi ki şirketi büyütme ve sektörün üzerinde büyütme durumundalar bunu da biliyorlar.

Bizim bir şansımız vardı tabi ki daha önce de söylediğim gibi şu anki profesyonelimiz zaten içimizde yıllardır çalışan bir kadın yine, şu anda da aramızda zaten burada dinliyor, dolayısıyla öyle bir şansımız vardı. Bu doğru yöneticiyi bulmak da çok önemli, bunu ancak güvendiğiniz zaman yapabilirsiniz. Burada güvendiğimiz şey kişiden ziyade sistem ve bir düzenin oturması. Bizim şirkette de böyle oğlana, kıza araba almak söz konusu değil. Hatta bize bile araba almak söz konusu değil artık. Şirketle bağımız ortaklar olarak tamamen kesildi yani maaş veya sadece kâr payına odaklıyız biz. Dolayısıyla buradaki amaç şirketin kâr etmesi, bütün ortaklar buna odaklanmış durumda. Şirketin kâr etmesi için de en iyi kim yönetiyorsa şirketi ona vermek lazım. Bu sizin çocuğunuz olmayabilir, olabilir de ama olmayabilir de, böyle bir kural yok. Yani benim illa oğlum gelecek, kızım gelecek. Böyle bir şey düşünmemek gerekir. Çünkü

burada herkesin iyiliği için şirketin büyümesi ve kârlı büyümesi önemli olan bu, iyi yönetilmesi. Bu da her sene senede bir genel kuruldan genel kurula ortaya çıkıyor. Denetimi de doğru yaptığınız müddetçe, iyi bir denetim firmasıyla çalıştığınız müddetçe aksi bir durumun gelmemesi gerekiyor. Tabi ki bizler bunu sağlığımızda yapıyoruz yani bir risk oluştuğunda bizler varız zaten. Dolayısıyla bize dönme imkânları var. Önemli olan bizim yokluğumuzda da bu sistemin devam ediyor olması, biz de onu oluşturmaya çalışıyoruz.

Bir şey söylemek istiyorum Keşan Ticaret ve Sanayi Odası'nda Yönetim Kurulunda kaç kadın üyemiz var?

SORU- MUSTAFA HELVACIOĞLU

İki. Geçen yıldan bu yıla yüzde 100 artırdık sayımızı.

MELTEM KURTSAN

Birden, ikiye çıktı bravo, bakış açısı böyle işte. Yine de çok iyi.

SORU- MUSTAFA HELVACIOĞLU

Söz veriyoruz bir dahaki dönem bir yüzde 100 daha artacak.

MELTEM KURTSAN

Peki, dörde çıkacak demek ki...

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. SİDDİKA SEMAHAT DEMİR

Çok teşekkür ediyoruz. Burada bir sorumuz var.

SORU- JÜLİDE SEVİM

Psikolog Jülide Sevim... Bugün 15.45'te aile işletmelerinde ikinci kuşak kadın yöneticilerin kendilerini algılayışları ve şirkete katkıları yönünde bir tebliğ sunacağız. Hanımefendilere bir katkıda bulunmak isterim, bizim incelememize göre kız çocuklu ailelerden gelen kız çocuklarının işletmelerde daima başarılı olduğu yönündedir. Önce ben Meltem Hanımefendiye bir soru sormak isterim, Amerika'da aile işletmesinde okuyan çocuğunuz erkek midir, kız mıdır efendim?

MELTEM KURTSAN

Aile işletmesinde çalışıyor, erkek.

SORU- JÜLİDE SEVİM

İkinci sorum, hem Meltem Hanımefendiye, hem İnci Hanımefendiyedir. Her ikiniz de sadece kız çocuklu ailelerden geliyorsunuz bizim tespitimiz erkek ve kız çocuk olduğu zaman daha çok erkek çocuğa liderliğin geçirildiği, geçirildiği yönünde. Farazi bir soru ama aranızda erkek olsaydı sizler bugün hala şirket lideri olur muydunuz?

ŞERİFE İNCİ EREN

Bizim özellikle çok sık karşılaştığımız bir soru. Biz otomotiv yan sanayi, otomotiv sektöründeyiz erkek egemen bir sektör ve biz 10 yıldır beş kadın olarak yönetiyoruz. Şu anda üçümüz ikinci nesilden, ikisi de üçüncü nesilden olmak üzere. Bu sorunun cevabını maalesef bilmiyoruz. Erkek kardeşimiz olmadı yani cevap verebilmek çok farazi bir şey olur gerçekten bilmiyoruz. Ama bizim aile değerlerimiz içinde eşitlik, adillik gibi değerler var. O doğrultuda annemiz de çok güçlü bir kadındı ve bizleri hayata hazırlarken 'çeyiziniz olarak sandığınıza diplomanızı koyacağım' dedi ve beş kız çocuğunu okuttu bu gerçekten çok önemli bir şey. Kız evlatların eğitime en az erkekler kadar önem verilmesi bu ülkede en önemli konulardan birisi. Anadolu'da gönüllü ne yapabiliriz ve Anadolu'da bu kültürü ve anlayışı nasıl arttırabiliriz? Bizim bu imkânı yakalamış bir Türk kadını olarak gerçekten sorumluluklarımız içinde diye düşünüyorum. Kısaca söyleyebileceğim bu teşekkür ederim.

MELTEM KURTSAN

Ben de bunu bilemezdim ama size şöyle bir cevap vereyim: Ben de şirkette çalıştığım dönemde babamın şirketin başında olduğu dönemde birçok eğitim aldım. Harvard Business School'da da şirket sahipleri ve yöneticileriyle ilgili bir program aldık. Orada bir vaka okuttular bize mesela beni çok çarpmıştı. Bir işviçreli aile baba, bir oğlu, bir kızı var. Baba şirketini oğluna devretmek istiyor, hâlbuki kız çocuğu da

devamlı işin içinde ve çok çalışıyor ve istiyor bu görevi. Fakat baba durmadan oğluna vermek istiyor ve sonunda oğlu şirketi bayağı kötü duruma getirdiği anda kız devreye giriyor ve şirketi alıyor ve düzeltiyor. Şimdi bu bize örnek olarak okutuluyordu tabi bunun bir anlamı vardı aynı dediğim şeye geliyorduk. Ben bu eğitimden döndükten sonra babamı gittim yanaklarından öptüm tabi ki baba dedim sen İsviçreli bir babadan bile daha ilerisin. Evet, bir erkek kardeşimiz yok ama sonuçta bizi bir şekilde işin içine dâhil ettin, bu eğitimleri almamızı da sağladın sonuçta bizi göndermese bunları da bilmeyecektik, çünkü o da ileri görüşlü olduğunun bir göstergesi. Sanıyorum kızı olan babalar mecburen ilerliyorlar yani daha açık oluyorlar kızlarının eğitime, takviye ediyorlar onların eksikliklerini ve daha donanımlı olmalarını sağlıyorlar, biraz da babanın motivasyonundan kaynaklanıyor herhalde.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. SİDDİKA SEMAHAT DEMİR

Diğer bir soru. Buyurun...

SORU- PROF. DR. HALİT DEMİR

Benim adım Halit Demir, İstanbul Teknik Üniversitesi'nden emekli öğretim üyesi. Aile şirketleri baba ve bir, iki evlatla başlıyor, sonra evlilikler dolayısıyla gelinler giriyor, damatlar giriyor, sonra çocuklar oluyor, yeğenler geliyor ve bu şekilde büyüyor ve bunlar büyüdüğü zaman aralarındaki seviye farkları da ortaya çıkıyor. Kimisi Profesör, rektör vesaire olabiliyor, kimisi de işsiz oluyor. Netice itibariyle ileride bunların arasında geçimsizlik olması çok muhtemel...

Diğer taraftan birçok imparatorluklar, Cengiz İmparatorluğu, Timur İmparatorluğu, Hun İmparatorluğu, Britanya İmparatorluğu, Sovyetler Birliği vesaire Osmanlı İmparatorluğu zamanla belirli senelerden sonra yıkıldılar, parçalandılar. Acaba bu aile şirketleri içinde bu şekilde bir gözlemsel kanun var mı? Yani 'aile şirketlerinin de ömürleri ancak 50 seneye, 100 sene arasındadır' filan gibi bir şey var mı, bu şekilde bir şey okudunuz mu, öğrendiniz mi? Ondan sonra buna karşı önlem düşünülebilir mi bu türlü incelemeler yapılmış mı, fikir verebilecek misiniz? Teşekkür ederim.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. SİDDİKA SEMAHAT DEMİR

İzninizle tanıtayım, Hoca da Rektör'ün babasıdır. Onun için biraz zor soru olabilir.

SORU

Bu konuda benim çalışmış olduğum firmalardan gözlemimi sadece size aktarabilirim tabi ki bunu genelleme yapamam, ama gözlemlediğim şu ki: Kurucular elbette zaten bu işin temeli, kökü. Onlar bu işin

olması için canla, başla çok küçük sermayeleri belli bir noktaya getirmek için adeta kendi sosyal hayatlarından da vazgeçerek bütün emeklerini ortaya koyuyorlar. İkinci nesil genelde çocukluk döneminde bu sıkıntıları yaşayıp gördüğü için bir miktar bu varlığın yoktan oluşmadığını nasıl emeklerle ortaya çıkıldığını bildiği için bir miktar olaylara daha yakın olmuş oluyor ve ikinci kuşak genelde bunu daha geliştirme yönünde adım atan kuşak oluyor. Ama maalesef gözlemlerim tekstil sektöründe üçüncü kuşağın işi genelde bitirmesine neden olduğu yönünde. Çünkü üçüncü kuşak bu işin psikolojik boyutundan çok uzak, çok izole... Bir de tabi günümüz şartlarının da bunda etkisi olduğunu düşünüyorum yani günümüzde her şey o kadar dijital bir noktaya geldi ki çocuklar çok soyut bir ortamda yetişiyorlar. Bunun da etkisi olarak her şey önlerine çok hazır olarak sunuluyor ve realiteden uzak yetiştikleri için de olaya çok dışarıdan gel geç şeklinde baktıklarından hani üçüncü kuşağın genelde işin sonlanmasına neden olduğunu gözlemliyorum ama tabi Türkiye geneline konuşamam yani.

BARIŞ KARAKULLUKÇU

Ben de bir örnek biliyorum, aslında şirketler ya gerçekten hani büyük şirketlere dönüşüyorlar, kurumsallaştırmayı oluşturuyorlar, anayasaları oluyor ve buradaki iki başarılı örnekteki gibi yönetim devam ediyor. Accenture'deki ekibimde aile şirketlerinin üçüncü kuşağı olan, velihtları olan çalışanlar vardı. Çok iyi eğitim almışlar ve aile şirketine dönmeden önce bizde çalışmak istiyorlardı. Çünkü aslında onlar üniversitedeyken bile yazları çalışıyorlar, staj yapıyorlar. Neredeyse işin içerisinde büyüdükleri için ben bunu dönmek olarak düşünüyorum.

İki örnekte de şu oldu ve bir tanesi de tekstil sektöründe... Aile şirketine döndükten sonra tekstil sektörü tabi büyük bir değişim geçiriyor hem tekstil, hem de perakende, hem bu fonlar, yatırımlar açısından, hem de dinamiklerin değişmesi açısından belli bir noktada kapanma noktasına gelebiliyor ya da satılma noktasına gelebiliyor üçüncü nesil buna da mutlu oluyor. Yani çünkü çok büyük yetenekleri olan bireyler de onlar aynı zamanda. O yatırımdan alabilecekleri payı alıp kendi başarı hikâyelerinde koşturmak istiyorlar ve ikinci nesille, birinci nesil biraz bozulsun da onlar da anlayıp aslında destekliyorlar. Tabi üçüncü nesil dediğimiz kuşak şu anda benim gördüğüm örneklerde hep üniversiteden mezun olalı 4-5 sene olmuş genç nesil. Hep büyük teknolojik dönüşümleri belki biraz önce anlattığınız gibi 5-10 sene içerisinde dünya devi olma örneklerini gördüğü için, o tarz örnekleri yapabileceğini düşünüyor ve genelde teknolojik alanda yatırımlar yaptıklarını da görüyorum.

ŞERİFE İNCİ EREN

Ben minik bir ilave yapayım hocamın sorusuna. Yani aile şirketleri istatistiki olarak bakıldığında hem dünyada, hem ülkemizde ikinci nesle yüzde 15 civarında geçebiliyor, üçüncü nesle geçişse yüzde 10'ların altında 3'lerde, 4'lerde hatta. Gelişmiş ülkelerde yüzyıllar boyu süren şirketler var. Şimdi ben FBN dolayısıyla dünya zirvelerine katılıyorum sırf bu konuya özgü aileler bir araya gelerek yaptıkları deneyimleri paylaşıyorlar çok çok farklı başlıklarda. Orada bir seferinde 700 yıllık bir Hintli aileye rastlamıştım çok tabi özel bir durumdu, yani bu çalışmalarla sürdürmek mümkün ama kolay değil. Şöyle örnekleri gördük mesela bir 100 yıllık şirket ilk başladığında sigorta sektöründe başlamışlar, bugün gayrimenkul sektöründeler yani varlıklar, gelecek farklı nesillere aktarılırken işin şeklinin değiştiği de olabiliyor tabi bu şekilde.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. SİDDİKA SEMAHAT DEMİR

Çok teşekkür ederiz. Son beş dakikamız buyurun buradan bir soru, bir tane soru daha tepede gördüm. Bir de şurada iki soru görüyorum tamam ikisini de alacağım. Buyurun.

SORU- İBRAHİM EKDİAL

Avukat İbrahim Ekdial. Öncelikle çok teşekkür ederim burada önemli bir husus var. Türkiye’de aile şirketlerine dikkat edersek eğer genelde gıda üzerine olduğunu görebiliriz ve yerel kalmaktadırlar. Hocamın sorusuna şöyle bir cevap vereyim: Mesela Levi’s 1600’lü yıllarda kurulan bir şirket ve hala ayakta. Yerel kalan gıda şirketlerinin dışında buradaki çok değerli iki konuşmacı, özellikle İnci Hanım ve Meltem Hanım sanayi alanında çok önemli iki aile şirketini uluslararası pazarda daha üst bir hedefe götürmeye çalışıyorlar. Bu anlamda zorun zorunu başarmış insanlar, kendilerini çok tebrik ediyorum.

Ben sorumu İnci Hanım’a sormak istiyorum çünkü kendisi hem hemşerim, hem de aileyi de takip ettiğimiz için biliyoruz. Aslında aynı soruyu Meltem Hanım da cevaplandırabilir. Şimdi aile anayasası yapılıyor çok doğru, çok güzel. Benim aslında bulunma gayemde biraz bu yüzden çünkü müvekkillerim arasında çok aile şirketleri var. Aile şirketlerinde ihtilaflar söz konusu oluyor. Bu ihtilafları daha düzgün, daha doğru noktaya taşıyabilmek için de tabi ki bunları dinlemek lazım. Aile anayasalarına, kendi aile fertleri arasında ihtilaflar söz konusu olduğunda bunların nasıl çözümleneceğine ilişkin birtakım hükümler koyuyor musunuz birinci sorum bu?

İkinci sorum ise daha geniş bir soru olacak. Siz uluslararası pazarda Cumhuriyetin 100. yılında ilk 1.000 arasına girmeyi hedefliyorsunuz. Bu anlamda da mutlaka inovasyona önem veriyorsunuz, Ar-Ge’ye önem veriyorsunuz. Ben kendim fikri mülkiyet haklarında da çalıştığım için fikri mülki haklar, patent, telif hakları, marka bu tür konuların çok önemli olduğunu biliyoruz. Uluslararası pazarda bunlar çok daha önemli. Acaba şirketlerimizde bu konu hakkında Ar-Ge’ye önem vermeye yönelik olarak neler yapıyorsunuz? Burada da kısa bir bilgi verirseniz çok sevinirim teşekkür ederim.

ŞERİFE İNCİ EREN

Ar-Ge konusunda İnci Akü çatısı altında araştırma, geliştirme merkezimiz var. Devletin verdiği bir teşvik ve organizasyonla Türkiye’de yanılmıyorsam 150 civarında firmada olsa gerek. Dolayısıyla bu belgeyi aldık ve çalışmalarımızı o çatı altında sürdürüyoruz. İnovasyon için de özellikle çok genç bir ekiple çalışıyoruz yani şirketin en fosil kişisi benim şu anda, onun dışında yaş ortalamamız geçen yıl 34’tü. Dolayısıyla, Ar-Ge’ye bu şekilde bir desteğimiz oluyor.

Aile anayasasındaki maddeler siz hukukçusunuz bilirsiniz yani aile anayasasının bağlayıcılığı kendi içinde. Gerçekten çok büyük ihtilaflar çıktığında Allah çıkartmasın diyoruz. Var tabi çatışmaların

çözümüyle ilgili bir başlığımız var, onun altındaki düzenlemelerimiz var ama hani burada detaya girmek gerçekten çok zor. Ama temelde iyi niyet, karşılıklı saygı değerleri var, o başlıkların altında.

MELTEM KURTSAN

Biz de evet Otacı markası çok değerli bir marka sizin de dediğiniz gibi onu bütün dünyada tescil etmiş durumdayız. Onun dışında ihracatta bulunduğumuz ülkelerde bazı patent başvurularımız var. Ayrıca biz Kurtsan ilaçları olarak yerli ilaçta ilk patent alan firmayız, ilk pastillerimizle almıştık. Çünkü ilaçta patent Türkiye’de 1990 yılında verilmeye başlandı, ondan önce yoktu zaten dolayısıyla o konuda da bir önderliğimiz mevcut.

Anayasa’ya gelince anayasa bir araç aslında sizin ileride veya hali hazırda ortaya çıkan veya çıkabilecek sorunları masaya yatırdığınız ve o sorunlar üzerinde uğraştığınız, konuştuğunuz, kafa patlattığınız bir şey. Biz de çalıştık zamanında babamın sağlığında ama öyle bir sonuçlandırabildiğimiz bir anlaşma, imza attığımız bir anlaşma olmadı. Şu anda o anlaşmanın da zaten hukuki bir geçerliliği yok aslında, o sadece kendi aranızdaki bir iyi niyet sözleşmesinden öteye gitmiyor. Ama tabi ki kurucunun özellikle değerleri, firmanın değerleriyle örtüştüğü için yani firmanın o sizi siz yapan özellikleri aslında kurucunun özellikleriyle de çok alakalı olduğu için onları bir kayıt altına almış oluyorsunuz. O değerler tabi ki çok önemli ama eğer bu değerler ortaklar sözleşmesi veya ana sözleşmeye geçmediği müddetçe bir bağlayıcılığı olmuyor aslında. Başka bir sorunuz var mıydı?

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. SİDDİKA SEMAHAT DEMİR

Teşekkür ederiz. Ortada bir soru vardı buyurun.

SORU- SEMA YILDIRIM

Merhaba Sema Yıldırım, Yılsan Yatırım Holding ve Yıldırım Ailesi üyesiyim. Şerife Hanım’a ve Meltem Hanım’a iki kısa hızlı sorum olacak. Aile anayasalarıyla ilgili okuduğum bütün kaynaklarda iki konu çok net olarak belirtilmiş. Kadınlar arasındaki rekabetin şirketleri bitiren olaylar olarak adlandırılması gibi enteresan bir şey var ki bugün sizin ortaya koyduğunuz tablonun tamamen tersi bir şey. Ne düşünüyorsunuz, özellikle kardeşler ve bunların çocuklarından bayan olanların ileride yol açacakları sonuçlarla ilgili ne düşünüyorsunuz?

Bir de biraz evvel Meltem Hanım da bahsetti, sanıyorum Şerife Hanım da aynı şeyleri düşünüyor. Anayasalarında aileye kan bağı dışında gelenlerin var oluşuyla ilgili ciddi bir ret ediş yok yanlış anlamadım değil mi? Yazım da bu anlamda tam tersini savunuyor. Pek çok aile anayasasında dışarıdan gelen damatların, gelinlerin anayasa dışında tutulması, karar alıcı mekanizmada var olmaması için özellikle bariyerler konulmasını öngörüyor. Sanıyorum şöyle bir endişe var: Dışarıdan gelenlerin ileride risk olma endişesi sanıyorum. Böyle bir endişeyi siz nasıl ekarte ettiniz kendi içinizde ve tam tersi bir düşünceye ulaştınız mı? Teşekkür ediyorum.

ŞERİFE İNCİ EREN

Şimdi biz bu aile şapkası, iş şapkası ve ortaklık şapkasını ayırdık. Anayasa toplantılarımıza ve aile meclisine kan bağı olsun, olmasın dediğimiz gibi damatlar, gelinler ve 14 yaşını doldurmuş bütün aile üyeleri katılır ve orada işle ilgili kimler görev başındaysa, operasyonlarla ilgiliyse onlardan gerekli bilgiler alınır. Geçtiğimiz altı ayda ne yaptık, önümüzdeki altı ayda ne yapacağız, konuşulur. Bu aile üyelerinin bilgilenmesini sağlarız, ama işle ilgili karar alma merci değildir aile meclisi. Dolayısıyla böyle bir ayırımımız var. İşle ilgili kararlar, şirketin yönetim kurullarında alınır. Şirketin yönetim kurullarına gelmek için de o şirkette belli bir deneyim, nitelik, yetkinlik neyse olması gereken şeylerin olması gerekiyor.

Rekabet konusuna gelince bu konuların hepsi ailelere özgü, çok özel konular. Bizim pozitif bakış açımız var. İş masasında çok tartışırız, tüyler uçuşur havada. Ama aldığımız bir karar var. Şöyle de bir şansımız var biz beş üyeli bir aileyiz netice itibariyle karar verme merciinde. En başta babamızı kaybettikten sonra yani tek söz ağırlıklı tek söz yok olunca biz o kararı verdik. Farklı düşündüğümüz konular olabilir, maksimumda birbirimizi ikna etmek ve en doğru yolu bulmak için çalışırız. Ama hala farklı görüşler varsa oylanır ve üç oy neyse o yolda yürünür, diğer ikisi onu destekler. Şimdi bu temel kararı aldıktan sonra buna aykırı davranmak hiç birimizin kişisel tarzıyla bütünleşmiyor, yani olmuyor. O nedenle yani bayanlar arası rekabet gibi bir olayı iş boyutunda yaşamıyoruz, onun dışında da herkesin kendine özel alanı var. Birbirimizden yararlanmayı tercih ediyoruz rekabet yaşamak yerine. Birbirimizin iyi olan yönlerini alıp nasıl kendimize adapte ederiz yönünde bir bakış açımız var biz de böyle durum, hani farklı olsa ne olurdu onu bilemiyorum gerçekten.

MELTEM KURTSAN

Ben de sizin bir kere sorunuzu kabul edemeyeceğim şöyle ki: Yani 'kadınlar arası rekabet vardır' deyip bütün rekabeti kadınların üstüne yıkmak bir kere yanlış bir başlangıç. Yani erkekler arasında rekabet yok mudur, erkekle kız arasında yok mudur? Yani bugün televizyon dizileri seyrediyoruz, padişahımızın oğluyla arasında rekabet yok muydu? Yani böyle bir şey kabul edilemez bence. Rekabet etme biçimlerinde farklılık cinsiyet farklılığı olabilir, ama rekabeti sadece kadınlar yapar diye bir şey olamaz.

SORU

Literatürde var bu durum...

MELTEM KURTSAN

Ama literatürü söylemeden bilemeyiz. Benim böyle bir şeye inanmam mümkün değil, yani olamaz çünkü insan olduğu müddetçe rekabet vardır insanlar arasında. Tabi ki bu rekabet yolları kadınlar arasında da vardır, erkekler arasında da vardır her yerde vardır. Ama rekabet yapış biçimleri farklı olabilir o da o başka bir şey.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. SİDDİKA SEMAHAT DEMİR

Şimdi 1,5 saatimiz tam doldu. İzninizle iki panelistimizden de bir görüş veya bir son söz söylemek isteyen var mı? Peki, o zaman saat açısından 1,5 saatimiz doldu, herkes aç tabii.

Ben şöyle bir şey söylemek istiyorum: Sizlerle birlikte bu panelde olmak benim için büyük bir onurdur. Hepinize paylaşımlarınız, bilgileriniz, tecrübeleriniz için çok teşekkür ederiz, çok içtenlikle paylaştınız, bu çok çok önemli. Sizleri çok tebrik ediyorum, çok takdir ediyoruz, tekrar çok teşekkür ediyorum panele geldiniz. Bu yarattığınız güzel heyecan ikinci, üçüncü panelimizde de devam edecektir, çok çok teşekkür ediyoruz, afiyet olsun, yemeğe buyurun.

SUNUCU

Konuklarımıza kongremizin ve üniversitemizin bir anısı olarak plaketlerini Rektörümüz Prof. Dr. Sayın Semahat Demir takdim edeceklerdir.

- PLAKET SUNUMU –

SUNUCU

Değerli konuklarımız, toplantımız öğle yemeğinin ardından saat 15.00’te “Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiler” başlığıyla devam edecektir.

Öğle yemeğimiz terasta açık büfe olarak hazırlanmıştır, afiyet olsun.

PANEL:

AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONEL YÖNETİCİLER

OTURUM BAŞKANI

Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

Konuşmacılar:

- Ayhan YAVRUCU – Alarko Holding Genel Koordinatörü
- Dr. Fatih ANIL – ORKA Holding İcra Kurulu Üyesi
- Kaya TURHANOĞLU – Turhanoğlu Danışmanlık

PANEL:

AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONEL YÖNETİCİLER

SUNUCU

Değerli konuklarımız, öğleden sonraki bölümümüze hoş geldiniz. Kongremiz çok önemli konuların konuşulacağı bir panelle devam ediyor, panelimizin konusu Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiler. Panel Başkanlığını Rektör Yardımcımız Prof. Dr. Sayın Mahmut Paksoy'un yapacağı panelimizin değerli konuşmacılarını alfabetik sırayla sahneye davet ediyorum:

Alarko Holding Genel Koordinatörü Sayın Ayhan Yavrucu

ORKA Holding İcra Kurulu Üyesi Sayın Dr. Fatih Anıl

Turhanoğlu Danışmanlık'tan Sayın Kaya Turhanoğlu

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. MAHMUT PAKSOY

Değerli katılımcılar, öğleden sonraki panelimizi açıyorum. Katılımınızdan dolayı hepinize çok teşekkür ediyorum. Bir duyurum var, o da şu: Bu panelden sonra akademik sunumlar yapılacaktır amfilerde, onu da dikkatinize sunmak isterim, yani sunumlar devam edecek özellikle belirtmek istiyorum.

Şimdi panel yürütücüsü olarak benim de birkaç şey söyleme gereğim ortaya çıktı, çok kısa olarak onu belirteyim. Bir düşünür diyor ki; mutluluk, sevmek, sevilmek ve çalışmaktır. Pek çok kişi içinse hayatın en önemli iki unsuru; ailesi ve işidir, öyle değil mi? Evet. İşte aile şirketleri ya da aile firmalarının birinci önemi sevgi ve çalışma arzularına aynı anda cevap verebilme şansına sahip olmalarıdır. Yani mutluluk açısından önemli bu aile şirketleri ya da firmaları.

İkincisi; sabahtan beri üzerinde duruldu, dünyanın hemen hemen her ülkesinde ekonominin lokomotif görevi görmelerinden kaynaklanmaktadır. Tabii ki her kongrede şu tekrarlanıyor: Aile şirketleri ailenin kontrolündeki şirketler olarak ele alınıyor. Tabii ki burada da temel karar alma durumlarında aile bireylerinin önemli rol oynaması akla gelmektedir. Tüm ülkeler ele alındığında milli gelirin bir kısmında yüzde 40'ı, bir kısmında yüzde 80'i aile firmaları tarafından oluşturuluyor. Bizde de sabahki oturumda bir katılımcımız, konuşmacımızın belirttiği gibi milli gelirin yüzde 75'ini aile firmaları oluşturuyor, hatta ihracatın yüzde 62,5'ini.

Tabii biz bugünkü panelimizde yönetimin profesyonelleşmesi ya da profesyonel yönetici konusuna değineceğiz ve de üç değerli profesyonel yönetici kendi deneyimlerini bizlerle paylaşmış olacaklar. Aslında onların rolü, işi çok zor. Çünkü, profesyonel yönetici aileyle işletme arasında denge kuran kişidir, hakem rolü oynayan kişidir. Onun için aileyi tanıması gerektiği vurgulandı hep konuşmalarda. Bu yüzden bu yöneticiler çok önemli bir görevi, rolü yerine getiriyorlar, kolay bir iş değildir. Biz de üniversitede yönetici olarak, bir aile işletmesinde yöneticilik yapıyoruz, onu da parantez arasında belirtmek isterim, kolay bir rol değil. Ancak aile firmaları kurumsallaşırken ki bu kurumsallaşma deyimini de ben pek yerinde bulmuyorum. Kurumsallaşmış firma demek, sanki her şeyini bitirmiş, bütün kurallar oluşmuş ve ondan sonra artık başka bir ilke, kural gelmeyecekmiş gibi düşünülmemelidir. Herhalde şöyle dersek daha doğru bir tespit yapmış oluruz: Kurumsallaşma düzeyi yüksek firmalardan bahsedebiliriz, çünkü kurumsallaşma da değişen koşullara göre dinamik bir olgu olarak karşımıza çıkıyor. İşte bu değişen koşullara da ayak uyduran profesyonel yöneticiler ancak o aile işletmelerinin sürekliliğini sağlamada, sürdürmelerinde önemli bir role sahip olacaklardır. Ancak o zaman profesyonel yöneticilere devredilen bu görevde aile işletmelerinin kurucuları belki yönlendirici görevini alacaklar, diğerleri, onlar da yöneticilik işlevlerini yerine getirmiş olacaklardır diye düşünüyorum.

Çok kısa olarak uzatmayacağım fazla, bir saat içinde bütün paneli bitirmek üzere planladım, çünkü uzadı süre sabahki oturumlarda.

Yöneticilerin de belli birtakım rolleri var, bunlar kitaplarda yazıyor ama, ben bir kaynaktan size aktaracağım beş temel rolünü bir kere daha hatırlatmak isterim. Bunlar da profesyonel yöneticiler için önemli roller... Bunlardan bir tanesi, -bunu yazar metaforik açıdan ele alarak açıklanmış- 'Bahçıvan Olarak Yönetici'. Yani toprağı hazırlayacak, ekecek, tohumu seçecek, sistem oluşturacak, personeli seçecek, sonra yürütmeyi yapacak, sistemler geliştirip performansı değerlendirecek, en sonunda da bazılarının işine son verecek, bazıları iyi diyecek, bunlarla devam edilecek diyecek. Dolayısıyla kısa olarak bir yönetici ektiğini biçer, bu çok önemli bir kavram.

Onun için de ikinci rol ona bağlantılı olarak; 'Kanada Kazı Olarak Lider'... Bu da şu, buradaki metaforik açıklama: Bir yönetici artık eskisi gibi otoriter bir sisteme bağlı olmaktan çıkıp işin bir ekip çalışması olduğunu anlamalı ve ona göre daha yol gösterici, daha mentorluk yapıcı, daha onların gelişmesine yardım edici bir rolü üstlenmeli.

Bir diğeri 'Abaküs Olarak Lider ya da Yönetici'... Yani bir yönetici hesap-kitap bilmeli, kâr-zarar nedir bilmeli, bütçeden haberi olmalı. Hangi birimde olursa olsun, hangi kademedede olursa olsun. Dell Computer'ın yöneticisi şöyle diyor: Eğer siz hesap-kitap bilmiyorsanız başınız belada demektir bir yönetici olarak. Bütün ayrıntıları bilmenize gerek yok. Ama bir gelir tablosu, bir bütçeden ne anlıyoruz, nereye gidiyoruz finansal olarak bu da bir gösterge, bu rolünü de bilmeli ve bu konuya hâkim olmalı.

Bir diğeri de; ‘Dünya Görüşlü Olarak Yönetici’... Yani, sabahleyin de konuşuldu, yönetici eğer bu firmalara uluslararası arenada da rekabet avantajı sağlamak istiyorsa, o zaman çeşitliliği, değişik kültürlerin farklılığını anlamalı, onlara saygı duymalı ve onlarla nasıl çalışılabileceğini öğrenmeli.

Kısaltıyorum tabii bunları.

Ve bir diğeri de hepimizin bildiği gibi, ‘Kaptan Olarak Yönetici’... Nasıl ki bir kaptan nereye gideceğini, nasıl gideceğini biliyorsa, yönetici de firması için –özellikle üst kademe yöneticilerden bahsedersek- nereye gideceğini, vizyonunu ortaya koymalı ve o vizyona nasıl ulaşacağını bütün elemanlarıyla da paylaşmalı. Bir profesyonel yönetici aslında bütün bu vasıflara sahip olmalı.

Ama bir şeyi daha eklemeyi geçemiyorum, o da şu: Hep belirtilir, yetenekli olmalı ya da yetkin olmalı -ki bu son dönemlerde yetenekten yetkinliğe geçtik kavram olarak-, yani bildiğini, yeteneğini davranışa yansıtmalı, firmaya katkı sağlamalı, yetkinlikle bunu anlıyoruz. Dolayısıyla sadece yetkinlik önemli değil. Yani bilgi ve becerili olma önemli. Bence profesyonel yöneticileri seçerken firma sahipleri, aile işletmeleri onların kişilik özelliklerini de test etmeli. Ben derslerimde hep şunu örnek veririm: Bir kişiyi seçerken işe bilgili olmalı, yetenekli olmalı, ama kişilik açısından da uygun olmalı. Yoksa kişilik açısından uygun değilse onun bilgisi ve yeteneği hiçbir işe yaramayacaktır, diye düşünüyorum. Bu özellikle yöneticilik kademeleri dikkate alındığı zaman daha da fazla önem kazanıyor. Tabii ben buraya çok not getirdim ama hocalıktan gelen alışkanlığım.

Şimdi sözü gerçek sahiplerine vereceğim, ama onlardan da bir şey rica edeceğim. Her konuşmacıya 10 dakika veriyorum, iki dakika kala sizleri uyaracağım, sakın beni yanlış anlamayın. Gerekirse şöyle bir kırmızı kart getirdim onu göstereceğim, sonra da soru-cevabın daha fazla olmasını istiyorum ve 4.00’te de bitirmeye çalışacağız diyorum. Ve ilk sözü izninle ORKA Holding İcra Kurulu üyesi Dr. Fatih Anıl’a bırakıyorum.

Buyurun efendim, söz sizin.

DR. FATİH ANIL

Teşekkür ederim.

Birinci bölüm evet birazcık uzun oldu, yemeğe geç gittik, onun için konuşmaları kısa tutalım, soru alalım bol bol dedik, daha faydalı olabilir.

Ben kendimden bahsetmek istemiyorum, kısaca şunu söyleyeyim: Benim kariyerimin 17 senesi genel müdürlükle geçti üç ayrı şirkette. Ve bu şirketlere hep -sadece bugün sabahki oturumda bir tek konuşmacı patron şirketi dedi- hep ‘patron şirketi’ denir. ‘Aile şirketi’ yeni yeni demeye başladık. Ama artık herhalde aile şirketi kullanacağım ben de. Çalıştığım, genel müdürlük yaptığım üç şirkette -ki birinde halen İcra Kurulu üyesiyim-, birinde 10 sene, birinde üç sene çalıştım ve şunu gördüm: Bir profesyonel yöneticide neler gerekiyor? Bir defa en az patron olan kişi kadar veya ailenin başındaki kişi kadar donanımlı olmalı. Bu her anlamda, eğitim anlamında, sosyokültürel olarak, her anlamda en az yönetim kurulu başkanı kadar donanımlı olmalı. Patron kelimesini artık kullanmayalım, ama en az onun kadar donanımlı olmalı ve

uyumlu olmalı. Ego ları törpülenmiş olmalı, son derece uyumlu, anlaşılabilir, dinleyen ve çok önemli bir konu var özellikle aile şirketlerinde hesap kitap dediğimiz mali konular çok önemli, profesyonel yönetici mutlak surette mali konulara hâkim olmalı. Çünkü şöyle bir şey var işletmecilikte, hocam da teyit edecektir bunu. Hesabına hâkim olamayan işine hiçbir şekilde hâkim olamaz.

Profesyonel yöneticinin karşılaştığı sıkıntılar nelerdir? Onları belki soru olarak da sorarsınız, ben çok kısaca değineyim. Kısa devre müdahaleler çok tehlikelidir işletme için. Yani patron veya aileden kısa devre alınacak bir kararla ya bu 'böyle olsaydı, şöyle olsaydı' diye yapılan müdahaleler çok tehlikeli. İşletmenin başına eğer birini koyduysanız, bir profesyoneli koyduysanız onu yetkilendirmeniz gerekiyor. Ona bağlı insanlarla tekrar toplantılar yapıp onun dışında işi yürütmemeniz lazım. Çok yaygın tabirle paralel yönetim olmamalı işletmelerde, en tehlikeli unsur işletmelerde paralel yönetim. Yani başına bir yönetici koymuşsunuz, fakat sürekli işler bir şekilde diğer taraftan da, aile bireyleri tarafından yürütülüyor, son derece tehlikeli.

Yine sabahki oturumda bir konu çok önemliydi benim için. Peki profesyonel yöneticiyi koyduk, ne yapacağız biz, aile olarak ne yapacağız? Şunu yapacağız: Yılda bir kere değil minimum her ay mutlaka raporlara çok iyi bakacağız, yani şirketi raporlarla yöneteceğiz, raporlara bakarak yöneteceğiz ve aile olarak uyarımızı yapacağız. Diyeceğiz ki satışlar niye böyle gidiyor? Yani bir erken uyarı sistemi gibi çalışacak aile. Raporlara bakarak, raporlarla sistemi denetleyeceğiz.

Bir diğer önemli konu, aile işletmelerinde genelde şu var: Ya bir profesyonel bulalım da şu şirketi verelim iş yürüsün kurumsallaşalım... Bakın ben şimdi olduğum grup haricinde de bir iki şirkette yönetim kurulu üyesiyim, hatta bir tanesinde de aile anayasasını yazıyoruz. Gördüğüm, şirket ne kadar büyük olursa olsun, -bir bankanın bir iştirakinde yönetim kurulu üyesiyim- şirketler ne kadar büyük olursa olsun yine de aile işletmesi, aile yine de var. Ben ailenin devreden çıkması taraftarı değilim, aile mutlaka devrede olmalı. Şimdi birtakım şeyler var, ya kurumsallaştık işte artık aile karışmasın işlere vesaire. Aile o şirketi kurmuş, o şirketi o hale getirmiş. Niye aileyi devre dışı turalım? Aileyi mutlaka sistemin içinde tutmaktan yana olan bir yöneticiyim, daima aileyi sistemin içinde görmek isteyen bir yöneticiyim. Ailenin görüşleri benim için çok önemlidir. Ama bu eğer yöneticiyi kesinlikle talimat şeklinde, egoyla bastırma şeklinde geçiyorsa, alınacak kararlarda son derece yanlış yönler gidilebilir.

Ben çok fazla uzatmak istemiyorum, sürem belki de var biraz daha... Burada önemli bir diğer konu, profesyonel yöneticilerle kurumsallaşma. Aile işletmesi şunu bilsin ki, 'profesyoneli aldım kurtuldum, ben artık işe gelmesem de işte yılda bir kere toplantı yaparak bu işi çözeriz, genel kurullarda bu işi çözeriz' çok geç oluyor. Ben ayda bir minimum ailenin devrede olup, raporlara bakması, hatta ve hatta ailenin ayda en az bir kere bir sunum almasını isterim. Bir sunum al, 'işler nasıl gidiyor, stoklar ne seviyede, satışlar nasıl, kasa, banka ne durumda?'. Bunlara mutlak surette bakılmasından yana bir profesyonelim.

Ben teşekkür edeyim, daha sonra sorularla devam ederiz.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. MAHMUT PAKSOY

Teşekkür ederiz, zamanında bitirdiniz.

İkinci konuşmacımız Kaya Turhanoğlu, Turhanoğlu Danışmanlık. Ben aynı zamanda kendisini epeyi yıldır tanıyorum, hatta arada Kaya Ağabey dersem beni mazur görün. Hem PERYÖN’de yöneticilik yaptı, hem birçok firmanın da yöneticisi oldu, İK yöneticiliği yaptı, CEO’luğu yaptı, onun için deneyimleri çok fazla.

Buyurun hocam.

KAYA TURHANOĞLU

Efendim, herkese merhaba.

Ben de söz veriyorum zamanında bitireceğim, belki biraz daha erken bitirmeye çalışacağım.

Aile işletmelerinde profesyonel yönetici olmak aslında çok kolay, hiç öyle zor bir tarafı da yok. Patron bir gün profesyonel Fabrika Müdürünü aniden işten atıyor, 20 yıllık. Gencecik mühendise diyor ki; “Bundan sonra Fabrika Müdürü sensin”. Genç mühendis hemen üstadının yanına koşuyor, “Aman üstadım, benim hiçbir dahlim yok sizin işten atılmanızla ilgili olarak. Ben sizin ayağınızı kaydırmadım. Vallahi billahi benim haberim yok. Zaten ben fabrika müdürlüğü de yapamam.” “Çok kolay evlat” diyor eski Fabrika Müdürü. “Bak sana üç tane zarf bırakıyorum, sıkıştığın zaman bunları aç.” Patron tabii amacı bir tane, şirket kurmanın amacı bir tane, para kazanmak. Vatana millete kâr olsun, insanlara ekmek parası olsun vesaire olsun diye yola çıktığımız zaman onun onlarca metodu var; vakıf kurarsın, dernek kurarsın, şunu yaparsın bunu yaparsın vesaire. Ama şirket tek amaç için kurulmuştur; ‘para’. Altı ay sonra patron yeni Fabrika Müdürüne soruyor; “Oğlum kâr nerede?” Ya ne cevap vereyim, şimdi ne yapayım ne edeyim falan. Aklına zarflar geliyor, gece bir tanesini açıyor heyecanla; ‘bütün suçu eski yönetime at, bu sana altı ay kazandırır.’ “Patron, o kadar berbat idare etmişler, o kadar kötü idare etmişler ki şimdi bunu düzeltmek vakit alacak, altı ay sonra gör kârı” diyor. Altı ay sonra bir daha; “Kâr nerede?” Ya ne yapayım? İki numaralı zarf... İki numaralı zarfı açıyor, orada da yazmış üstadı; ‘Organizasyonu alt-üst et, bu da sana bir altı ay kazandırır.’ “Efendim” diyor, “Ahmet’ten Satış Müdürü olmaz ki ben onu üretime aldım, Mehmet’i de satın almaya koydum, şimdi satın almadakini de insan kaynaklarına koydum. Gör bak kârı altı ay sonra.” Altı ay sonra; “Kâr nerede?” Yine kâr yok. Üçüncü zarfı açmış; ‘Oğlum, hiç çabalama, üç zarf da sen hazırla.’ Dolayısıyla şirketlerde aslında profesyonel yöneticilik yapmak söylendiği kadar zor bir şey değil. Sadece aklını kullanmaya bağlı, tabii bir parça da yetkinliklere bağlı.

Şimdi yavaş yavaş sunuma girelim.

Profesyonel yöneticinin yapması gereken ilk şey; “Benim bu firmayı üç sene sonra nereye getirmem lazım?” Hedefini doğru koymayan yönetici, profesyonel yöneticinin piri olsa, hedef yoksa ortada bir sonuç beklemeyin. Yöneticinin delege edemediği iki tane görevi vardır, hiç kimseye delege edemez

bunları... Bir; hedefi belirlemek, iki sonucu kontrol etmek. Aradakiler yöntemdir, istediğinizi yapabilirsiniz. Ama hedefi belirlemeyi doğru yapmıyorsak, sonucu da doğru kontrol etmiyorsak, biz sonuca gelemeyiz.

İkinci yapması gereken şey; “Elimde hangi kaynaklar var?” Makine, malzeme, metot, hammadde, yöntem, insan... Sevgili arkadaşlar, değerli dinleyiciler... Makineye, yani teknolojiye ulaşmak artık çok kolay, paraya ulaşmak artık çok kolay, bankalar artık peşimizde dolaşıyor, bilgiye ulaşmak Google amca sağ olsun, o da çok kolay... Rekabette öne geçmek, firmanızı şaha kaldırmak için ne kaldı elimizde? İnsan. Hangi insan? Yetkin insan, verimli insan. Çok mükemmel futbolculardan kurulu bir takımın maçı galip bitirebilmesi için o takımın sahada da çok iyi olması lazım. Yani yetkin insanlarla dolu bir takımı eğer iyi verimlilikle çalışacak hale getirmiyorsak da sonucu elde edemeyiz.

Peki ‘hedefi koyacağız da hedefe nasıl varacağız?’ Onun da yöntemi stratejiler, yani değişik yöntemler. İşte o yöntemler dediğimiz şey, organizasyon yapısına göre gider. Yani önce organizasyonu bir incele. Size sadece insan bölümünü anlatıyorum, parayla, makinelerle ilgili bölümünü vakit darlığı sebebiyle hızlı geçtim. Şimdi bu organizasyon üç sene sonraki organizasyonum olması lazım. Niye üç, niye yedi değil, iki değil. Bizim insanımız bir sene, iki sene sonrayı çok kısa gördüğü için üzerine çok gitmez. Üç seneden fazla uzun vadeli hedeflerde ise kim öle kim kala mantığımız vardır, dolayısıyla üç sene ideal bir zamandır.

Şimdi organizasyonu yaptıktan sonra bunların görev tanımları ve hangi yetkinlikler bekleniyor, daha insanlar yok ortada. Bana bir takım verildi. O yetkinlikleri ve o görevlerden beklenen sorumlulukları vesaireleri doğru yapılandırırsam, ondan sonra insanlar aşamasına geçebilirim. Bu insanları, bu organizasyondaki insanları doğru yapılandırmak ne demek? Organizasyonun beklediği yetkinlikler ile elimde var olan takımın bireysel anlamdaki yetkinlikleri nerede senkronize oluyor, nasıl senkronize hale getirebilirim, eğitimle mi, koçlukla mı, mentörlükle mi, destekle mi? Her neyse onları sağlamam lazım.

Aldık insanları, yerleştirdik kutularına koyduk bitti. Sonra sistemler... Arkadaşlar, bir insanın bir şirkette verimliliğini içten gelerek ortaya koyması, adına aidiyet deyin, hedef deyin bilmem ne dersiniz deyin sonucu gelir dayanır adalete dayanır. Eğer doğru yapılandırılmış sistemler yok ise, insanları adaletli bir şirkette çalıştıgınıza inandıramazsınız. İki tane slogan söyleyeyim. Gençler tabelaya bakarak iş seçerler. “Google Allah Google, bir girsem.” Sadist bir amirin eline bir düşersin, Google bile senin için işkencehaneye dönüşür. Dolayısıyla gençler tabelaya bakarak iş seçerler ama, orada kalıp kalmamaları ilk amirlerine bağlıdır. Hep insana bağlamaya gayret ediyorum. O zaman verimliliği artıracak olan sistemler neler? Para ve parayla ilgili sosyal haklar. Kariyerle ilgili gelişmeler, bireysel gelişmeyi sağlayacak olan fırsatlar, büyümeyle ilgili önümüzdeki fırsatlar gibi bir sürü sistemler var, o sistemlerin de doğru yapılandırılmasını yapacak profesyonel yönetici. Yani üç sene sonraki organizasyonu koyacak, o organizasyondan ne beklediklerini ortaya çıkaracak, sonra o insanları o organizasyona göre yönlendirecek, eksik taraflarını destekleyecek. Veya hiçbir şey olmaz birisi varsa, al patron bu senin, istediğin yerde kullan, ben burada istemiyorum diyecek, demesini de bilecek.

PERYÖN’ün -ben kurucularındanım- yaptığı bir acı istatistik var, yani sonuçları çok acı çıktı. ‘İnsanlar neden işten atılıyorlar?’ araştırması yapıldı. Yüzde 97’i çıkartılında kabahat, oranın büyüklüğüne bakınız. Zaten hangi takım kaptanı aptal mı ki işine çok yarayan insanı işten çıkarsın? Çıkarmaz. Demek ki biraz işten niye çıkartıyoruz, niye böyle yapıyoruz noktasında kendimizde de kabahat aramalıyız. Sonra yapması gereken şey süreçler, süreçleri süratli bir şekilde yapılandıracağız, ama bu süreçleri kendisi yapmayacak. Profesyonel yöneticiden kastımız, eğer takımın kaptanıysa, ben eli cebinde dolaşan profesyonel yönetici istiyorum. Ben gittiğim, yeniden yapılanma yaptığım bütün firmalarda ona dikkat ediyorum. Yöneticinin üzerindeki mümkün olan her görevi delege etmeye çalışıyoruz. Yönetici her işe

müdahale eden, her işten benim haberim olsun, ben de bunları bileyim noktasında gidiyorsa, bilin ki berbat gidiyor.

Elde kimler var? Eldekilere bakarken kişilik tespiti, yetkinlik analizi, atamalar, ondan sonra o kişinin tanımlanması gibi noktalara geliyoruz.

Şimdi bunu yaparken de adalet dedim, sistemler dedim, ölçme ve değerlendirme olmalı tarafsız ve zamanında.

Firmalar bizi niye işe alıyor, çalışanları? Bizden bir katma değer bekliyorlar. Benim sırtımdan ayda 50 milyar kazanacak ki bana beş milyarını, 10 milyarını versin, başka türlü bir yöntem yok. Yani hatır için, gönül için firmalarda yürürseniz bunlar olmayacak. O zaman katma değeri nasıl sağlarız?

Ben bir dakika fazlalık istirham ediyorum Sayın Başkanım.

Hani çok bahsedildi ikinci nesil, üçüncü nesil vesaire gibi. Amerika’da okutmuş patron oğlunu... Harvard’da okumuş, üç sene işletme okumuş, mali konuları çok iyi biliyor, dönmüş babada 10 tane birden fabrika var, ‘Ah babam şu fabrikaları bana bıraksa da ben idare etsem’ falan duyguları içerisinde. Babanın bırakmaya niyeti yok, böyle çekişiyorlar bir süre. Hiç beklemediği bir gün oğlanı çağırmış babası, gel demiş, ben ananla köye gidiyorum, köyde yaşayacağım. Oğlan şaşırılmış; ‘Allah, ben babamı bilirim, iki gün sonra geri gelir, üç gün sonra geri gelir, durmaz benim babam’. Bir yıl, üç yıl, beş yıl babadan ses seda yok, işler de gayet güzel gidiyor. Sekreter bir gün koşarak gelmiş genç patrona; “Babanızın yanından bir amca geldi.” “Hemen çağır, babamın yanından geldiyse bekletme.” ‘Allah, acaba babam fabrikaları geri mi istiyor?’ endişeleri içerisinde. Yaşlı adam gelmiş. “Babanız bir mektup yolladı efendim.” Açmış çocuk heyecanla. “Oğlum, 10 tane fabrika bıraktım hiçbir şey istemedim, bir tek ricam var, bu adam mağdur buna bir iş ver.” ‘Allah babam isteye isteye bunu mu istedi?’ “Gel amca seni işe aldım.” Açık ofise doğru yürümüş, amca peşinden geliyor. Sekreter koşmuş tekrar; “Beyefendi, Amerika’dan en büyük müşteriden telefon var.” “Amca, sen bir dakika burada dur.” Telefona gitmiş amcayı unutmuş. Adamcağız yarım saat dikilmiş, bir saat dikilmiş, gelen giden yok. Patron da dedi ki, seni işe aldım. Bizim kuşak öyledir, işi aldıksa hakkını vermek lazım. Ulan bir şey yapayım da bu fabrikaya bir katma değer yaratayım. Kimse bir şey söylemiyor. Bir boş masa bulmuş, o masaya oturmuş, bir kağıt bulmuş, başlamış kapıdan girenleri yazmaya. Bir kişi girdi, bir kişi daha girdi, bir kişi daha girdi, bir kişi daha girdi, sıkılmış. Bir kişi girdi iki kişi çıktı, bir kişi girdi üç kişi çıktı; girenleri çıkanları sayıyor. Derken ondan da sıkılmış, şu kadarı kadın bu kadarı erkek; ondan da sıkılmış. Şu kadarı çantalı, bu kadarı paltolu. İstatistik böyle büyüyor. O şirkette de patron maaşları ay sonunda kendisi elle dağıtırmış. Ayın 30’u herkes patronun masasının önünde kuyruk. Ahmet geldi ver üç bin lira, Mehmet geldi ver beş bin lira. Patron kafayı kaldırmış ki 50 metrelik kuyruğun sonunda bizim yaşlı adam. ‘Allah’ demiş, ‘babama inşallah beni şikayet etmemiştir. Acaba bu adam ne yapıyor? Şunun bir gönlünü alayım.’ “Üstadım üstadım, nasılsınız?” “Sağlığınıza duacıyız beyefendi.” “İşler nasıl gidiyor efendim?” “Vallahi yetiştiremiyoruz efendim.” Firmalar ne kadar para kazandırdığınızla sizi ölçerler.

O zaman hemen şu tabloyu bitirelim de ben de sunumu bitiriyorum.

Üç tip insan var.

Bir, yaratıcılar... Yaratıcıları yaratıcı haline getiren psikolojik duygunun adı özgüvendir. Özgüveni olan insan yaratıcı olur. ‘Yaparsam kızarlar mı, bağırırlar mı, çağırırlar mı?’ düşüncesi yoktur.

İkinci nokta; takım oyuncuları... Takım oyuncularının içerisinde ise güven vardır. Güveniyorsan birisini takımına alırsın, sana güveniyorlarsa seni takımına alırlar, aksi takdirde almazlar. İşte bunları kuralına göre oynatan kişinin adı yönetici. Kuralına göre...

Üçüncü grup, gönüllüler... Gönüllüler beceriksiz olabilirler, ama aidiyetleri çok yüksektir. Bunların psikolojik duygularının adı da sevgidir, seviyorsa patronunu, seviyorsa amirini, seviyorsa kardeşini, iş arkadaşını gönüllü olur.

İşte bunların hepsini birden çerçeveleyen kişi de yöneticidir, liderdir. Liderle yöneticinin arasındaki tek fark; çalışanlarda aidiyet duygusunu yükseltebilmektir.

Sonuna doğru geliyorum. Aile şirketleri profesyonellerle nasıl çalışmalı? Katılıyorum değerli konuşmacılara; aile ile senkronizasyon çok önemli. Doğru hedeflendirme çok önemli, profesyoneller için bunu kimse delege edemez. Kaynak oluşturma çok önemli. Delegasyon çok önemli. Süreç kontrolü çok önemli. Değerlendirme ve ödüllendirme çok önemli. Adalet kavramı zedelendiği anda firmanın yapısı ne kadar mükemmel olursa olsun çalışanların hiçbirisi gereken performansı göstermezler.

Slogan ve bitiyor.

Bir firmada herhangi bir sistemi uygulayacaksanız, yapılandırılacaksa, o sistemi kime uygulayacaksanız o kişilerle beraber yapılandırın. Örnek, insan kaynakları direktörü oturup personel yönetmeliği yazıyorsa hatadır. Veya genel üretim müdürü oturup üretim sistemi yazıyorsa hatadır, birlikte yapılması lazım.

Biraz fazla uzun konuştum, biraz da ses tonum yüksek çıktı galiba ama, Sayın Başkanım benden bu kadar. Sorulara cevap veriniz.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. MAHMUT PAKSOY

Teşekkür ediyoruz, sağ olun. Evet, Sayın Turhanoglu'na çok teşekkür ediyoruz, çok yararlandık gerçekten.

Şimdi son konuşmacımız, panelistimiz Ayhan Yavrucu, Alarko Holding Genel Koordinatörü. Buyurun Sayın Yavrucu, söz sizin.

AYHAN YAVRUCU

Çok teşekkür ederim hocam, sağ olun.

İyi günler diliyorum.

Şimdi aile şirketlerinde profesyonel yönetici olmak biraz önce de sayın konuşmacı söyledi bir yönüyle kolay, bir yönüyle de zor. Bütün mesele nasıl senkronize olduğunuza bağlı.

Türkiye’de benim gözlemlerim şöyle: Bir; yanında süs olarak profesyonel yöneticiyi taşıyan kurucular, patronlar, ne dersiniz deyin ismine. Bir de; gerçekten ihtiyaç olduğu için profesyonel yöneticiyi istihdam eden kurucular veya patronlar.

Şimdi Türkiye’ye baktığınızda Türkiye aslında 1987’lere kadar tamamen kapalı bir ekonomi. Dolayısıyla ne üretilse satılıyor, rekabet diye bir şey yok, kalite kavramı diye bir şey yok. Televizyonu bile kuyruğa girip sırayla alabildiğiniz bir Türkiye. Daha sonraları Türk Parasının Kıymetini Koruma Kanunu’nun etkilerinin zayıflatılması, Türkiye’nin 95’lerde Gümrük Birliği’ne girmesiyle rekabete açılınca profesyonel yöneticiye ihtiyaç doğdu. Patronun, yani şirketi kuran kişinin her şeyi kendisinin yaptığı, -nitekim haklı da, çünkü şirketi kendisi kurmuş, bir yerlere getirmiş, çalışanları da daha çok el-ayak şeklinde kullanmış, zihnine ve fikrine çok da ihtiyaç duymamış- bir atmosferden, o oldukça komplike, oldukça karışık dünyaya açılışa profesyonel yöneticiye ihtiyaç doğdu. O ihtiyaç ortaya çıkınca şirketlerin bir kısmı gerçek anlamda ihtiyacı hissedip ona uygun yapılandı. Bir kısmı da işte piyasada böyle bir akım var, moda var, bu modanın içerisinde bizim de profesyonel yöneticimiz olması gerekir, dedi. Buna gerçekten kurucuların, patronların, hissedarların inanması gerekiyor, bu oradan geçiyor. Yani bu bir felsefe, bir kültür, bir yaşam biçimi. Eğer inanmıyorsa, siz istediğiniz profesyonel yöneticiyi alın, bir süre sonra o yetki kargaşası, uygulamada ortaya çıkan sorunlar, patron gitmeyeceğine göre profesyonel yöneticinin gitmesine ve o işletmelerde yönetici devir oranının yüksek olmasına yol açıyor.

Uzun istikrarlı işletmeler de, patronun gerçekten profesyonel yöneticiye ihtiyaç duyduğu, birtakım özellikle uygulamaya yönelik yetkileri, görevleri rahatlıkla verebildiği insanlardan oluşturduğu bir ekiple yürüyorsa sorun kalmıyor; benim gördüğüm bu.

Alarko’da, Allah rahmet etsin Üzeyir Bey, İshak Bey benim 1977’de şirkete geldiğimde şöyle bir senaryonun üzerinde çalışıyorlardı. Bu senaryo ölüm senaryosuydu, ben de o zaman çok gençtim anlamamıştım ‘nedir bu ölüm senaryosu?’ diye. Olay şu: Ta o zamanlar, bakın 1977 ki daha Türkiye’de böyle kurumsallaşmanın lafının filan hiç olmadığı yıllar. Zaten kurumsallaşmaya da ihtiyacın olmadığı yıllar. Biraz önce söyledim, neyi kurumsallaştıracaksınız, ne üretseniz satıyorsunuz. Kalite diye bir kavram yok, fiyat diye bir kavram yok, maliyetle fiyat arasında bir ilişki yok, istediğiniz fiyatı koyup satabiliyorsunuz. Dolayısıyla öyle bir ortamda profesyonel yönetici işte kağıt işlerini tamamlayacak, işte istenenleri yapacak. Resmi birtakım sorumluluklar varsa işte beyannameydi, sigortaydı onları tamamlayacak, işte alımı yapacak, ambar yapacak vesaire. Şimdi o tarihlerde gerçekten bu çok erkendi, ben de çok garipsemiştim, nedir diye de hiç bilmiyorum. O zaman da devletten gelmişim, devlet memuruydum, anlamadım da ne olduğunu. Sonra şunu gördüm: Yani biz öldükten sonra bu şirket nasıl devam etmeli? O dönemde bu kültür, bu felsefe o insanlarda vardı ve onu yavaş yavaş yavaş yavaş yerleştirdiler.

Ben aşağı yukarı 1994’ten beri Genel Koordinatörlük yapıyorum, şirketin patronu benim. Bunu çok samimi söylüyorum, yani benim hiç bu saatten sonra hele emekli yaşına gelmişim, hiç kimseye yaranmak gibi bir niyetim de yok, ihtiyacım da yok, şirketin patronu benim. Ama hesap veren bir patron. Çünkü hem karar vereceksiniz, hem hesap vermeyeceksiniz, böyle bir patron olamaz. Dolayısıyla aramızda şöyle bir iş bölümü var.

Üzeyir Beyden sonra çocukları geldi, ama aynı kültürle. Yani şudur: Bir şirketin politikasını belirleyen ve denetleyen, yönlendiren bir ekip. Onlar kimdir? Hissedarlardır. Bir de yöneten ve hesap veren ekip, onlar da biziz. Dolayısıyla biz ful yetkiye sahibiz, ful yetkiye de sahip olmamız gerekir. Beni bir şeyden sorumlu tutacaksanız onun yetkisine sahip olmam gerekir. Eğer o yetkiye sahip değilsem gayet kolay zeytinyağı gibi suyun yüzüne çıkarsınız, bütün sorumluluklar başkalarının, yetkiler sizin olur ve

oradan bir kaos çıkar. Dolayısıyla herhangi bir kaosun ortaya çıkmaması, yönetimin verimli çalışabilmesi ve kendisine verilen kaynakları en efektif şekilde kullanıp gerçekten belli bir periyodun sonunda ne yapıp yapmadığının hesabını vermesi gerekir. Eğer çatıyı bu şekilde organize edebiliyorsanız profesyonel yöneticilik kolay. Eğer çatıyı bu şekilde kurmamış, bir yetki ve sorumluluk kargaşası içerisine şirketi sürmüşseniz ve patron olarak da zaten 'ben bu şirketi kurdum, her şeyi ben yürütürüm ve yönetim' felsefesiyle yürürseniz oradan hiçbir melodi çıkmaz, oradan tam bir kaos çıkar, tam bir kakofoni çıkar. Ve onun içerisinde ne patron mutludur, ne çalışanlar mutludur. Dolayısıyla orada da başarı yoktur.

Başarının birinci temeli, herkesin rolünü bilmesidir. Yani, makinist makinist koltuğuna oturacak, yolcular yolcu koltuğuna oturacak, bunları denetleyen patron da tamamen projelerlerini, gözünü bunların üzerine yöneltmiş bir biçimde neler yaptığını çok düzenli, sistematik toplantılarla öğrenecek. Toplantı kültürü de ayrı bir kültür, yani onun da oluşması gerekir.

Bakıyoruz işte aile anayasası yazılıyor, şunlar yapılıyor, bunlar raflarda gayet güzel kitaplar olarak kalıyor. Bunları yazabilirsiniz de, içselleştirilmedikçe, uygulanmadıkça ve gerçekten bir ihtiyaçtan doğmadıkça o anayasalar falan gayet güzel yazılmış güzel metinler olarak kalır. İşte siz birtakım danışmanlara da güzel paralar ödersiniz. Dışarıdan sorduklarında da gayet güzel işte 'bizim aile anayasamız var, buna göre toplanıyoruz, ediyoruz' vesaire şeklinde bunları söylersiniz ama, hayatın içi öyle akamaz. Hayatın içi, yani işletmenin içinin o şekilde akabilmesi için gerçekten patrona düşen başka. Aslında bu sorun profesyonelin çözeceği bir sorun değil, bu sorun patronun sorunudur. Profesyonelin hiç sorunu yok bu konuda. Profesyonel kendine verilen görevi yapabilecek donanımına sahipse, şirketle bir olmuşsa ve gerçekten yeterli şekilde kendisine verilen hedefi yakalayabilecek bir organizasyon oluşturmuşsa, orada yetki ve sorumlulukları gayet güzel dağıtmışsa, biraz önce de söylendiği gibi gerçekten yönetici adilse orada başarının gelmemesi için hiçbir neden yok. Yeter ki patron rolünü bilsin ve patron işine geldiği zaman müdahale edip işine gelmediği zaman da 'atın bunu başaramadı' demesin.

O nedenle şunu gördüm ben aşağı yukarı 42 yıla yaklaşan iş hayatımda, bunun büyük kısmı yöneticilikte geçti: İşletmeyi kuranların, kurucuların veya hissedarların profesyonelle kendi arasındaki çizgiyi iyi çizmesi ve ona çok titizlikle saygı duyması gerekir. Çünkü neticede yetki ondadır, eğer başarılı olmadıysa değiştirir. İyi değilse onun yerine daha iyisini getirir. Ama onun yerine geçip de makinist koltuğuna oturursa, direksiyona oturursa, yani orada gaz ve fren görevini kim yapacak? Yani o check-balans sistemini kim yapacak? O zaman kimse kalmıyor. Bir insan hem yargıç, hem de savcı oldu mu o sistem yürüyemez, yürümesi mümkün değil. Bugün Türkiye'de aile işletmelerinde temel problem bu. Bu ayrışma tamamen yapılamamış. Hele hele ikinci neslin gelmesi, torunların, üçüncü neslin gelmesiyle bu daha da karışık hale gelmiş. Dolayısıyla şöyle bir yaklaşımı işletmelerin içerisine sokmamak gerekir. 'Ben çok başarılı bir insanımdır', doğrudur. 'Benim çocuklarım da en az benim kadar akıllıdır', o bir soru işaretidir. 'Torunlarım da akıllıdır', o daha da çok soru işaretidir. Onun için insanları bırakacaksınız, kimisi balık tutmak isteyebilir, kimi müzik dinlemek isteyebilir, kimi koleksiyon yapmak ister. Onun hissedarlığı devam eder, hatta kendisinin yönetim kuruluna da girmesi gerekmez. Kendi adına birini yönetim kuruluna da tayin edebilir. O kendisi temettülardan yararlanır, yani mutlaka patronun çocukları da en az kendisi kadar akıllı olacak veya torunları da en az kendisi kadar akıllı olup da şirketi yönetecek diye bir saplantının, bir ön yargının içerisine girerseniz o şirketlerde başarı elde etmek mümkün değil. Hele hele birinci neslin yerine ikinci nesil, ikincinin yerine de üçüncü nesil gelmeye başladı mıydı bu kargaşa daha da çok ortaya çıkabilir. Onun için oralarda belki halka açılmayı teşvik edip hissedarların elindeki hisseleri satıp şirketten çıkmalarının yolunu da sağlamak gerekir. Orada da profesyonele çok önemli görev düşüyor. Profesyonelin de gerçekten şirketin halka açılabilir hale gelmesini sağlayacak kurumsallaşmayı, şeffaflaşmayı, hesap verebilirliği, kurumsal yönetim ilkelerini şirketin içine yerleştirecek bir düzeneği, bir sistematığı kurması ve kendisini o yöne doğru yönlendirmesi gerekir. Bunlar sağlandığı takdirde ben şuna inanıyorum:

Profesyonel yöneticiyle patron arasındaki ilişkiler çok kolay. Hatta daha ileri giderek söyleyeyim, belki de benim şansım; bir baba-oğul ilişkisidir bu ilişki. Hakikaten her şeyi kolaylıkla oturup tartışabilirsiniz, dertleşebilirsiniz, ama o sizin yöneticilik görevlerinizi savsaklamanızı veya orada çizgiyi aşmanızı gerektirmez, o çizgiyi de gayet iyi tutacaksınız. O çizgiyi de tutturduysanız profesyonel yöneticilik o kadar da zor değil, çok başarıyla da yürütülebilir.

Ben, zannediyorum hocam da ikaz ediyor, çok teşekkür ediyorum.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. MAHMUT PAKSOY

Biz teşekkür ediyoruz.

Çok yararlandık, iki şeyin üzerinde özellikle durmak istiyorum, altını çizmek istiyorum. Devir planı, ölüm planları yaptık dedi senaryo olarak. Bu acı bir şey, ama hayatın da bir gerçeği. Bunu birçok firmanın örnek alması lazım diye düşünüyorum.

İkincisi de; yetki ve sorumluluk karmaşasından özellikle aile şirketlerini kurtarmak lazım.

Şimdi efendim, sorular kısmına geçiyoruz. Soru soran arkadaşımız yalnız korsan bildiri sunmasın, uzun tutmasın, sadece sorusunu sorsun. Ve kime soru soruyorsa da onu belirtsin. Özellikle rica ediyorum ki çok soru almamız gerekiyor.

Buyurun efendim, oradan bir arkadaşımız elini kaldırdı.

SORU - GÜLBEN ÇETİN

Merhaba. İsmim Gülbem Çetin. Ben de bir aile şirketinde ikinci kuşağı temsil ediyorum.

Ayhan Bey'e sorum; sorumluluk ve yetkiden bahsetti, biraz da güç konusundan da bahsedebilir mi? Sorumluluk ve yetkiyi vermenin yanında bir de güç devrinden de bahsedebilir misiniz profesyonel yöneticiler için? Yani sadece yetkiyle sorun çözülebilir mi?

AYHAN YAVRUCU

Şimdi şöyle bir şey var. Sizi bir kere takımın kabul etmesi için patron şu mesajı tüm çalışanlara vermeli. "Bu benim adıma tüm bu şirketi yöneten insandır. Doğrularıyla yanlışlarıyla, günahlarıyla

sevaplarıyla ben bunun arkasındayım.” Yanlış yapacaksınız, yanlış yapma fırsatını zaten yöneticiye vereceksiniz, yöneticiye yanlış yapma fırsatını vermezseniz nasıl yürüyecek? Ve patron her yanlışta sizin önünüzü keser de bütün günahları sizin sırtınıza yıkar, eğer size destek vermezse başarılı olmanız mümkün değil. Yani yetkiyi kağıtta vermeyeceksiniz, yetkiyi fiili hayatın içerisinde vermelisiniz. Tüm çalışanları bu işin başındaki kişinin gerçekten bu işi yönetmeye muktedir olduğuna ve patronun da bunu daima destekleyeceğine inandırmanız gerekiyor. O inancı verirseniz ve olaylar da insanlara bunu hatırlatıp kabul ettirirse işiniz kolaylaşır. Çünkü bilir ki insanlar çalışanlar, sizinle beraber çalışanlar şunu bilir ki patron bu şirketin yönetiminde bu şahsın arkasında durmakta ve bizim de bununla bir korporasyon içerisinde düzenli, uyumlu çalışmamız gerekir.

Şunu unutmamak gerekir: Şirketlerde türlü klikler var. Aslında klikler çok da kötü bir şey değil, yeter ki kaosa dönüşmesin. Yani o klikleri aşabilmenin yolu patronun size verdiği güce bağlı.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. MAHMUT PAKSOY

Evet, başka bir soru. Orada bir arkadaşımız var, sonra size geleceğiz. Peki siz alın, tamam.

SORU

Hocam, biz şimdi aile işletmelerinden bahsederken hani yetki vermemiz gerekiyor, o yetkilerin arkasında durmamız gerekiyor, bunlardan bahsettik sürekli. Ama Türkiye’de de şöyle bir gerçek var: Özellikle aile işletmelerinde ve KOBİ’lerde, yani küçük çaplı işletmelerde hani akrabayla iş yapılmaz, akraba işte adamı yorar, akraba bize külfet olur vesaire diye bir mantık var. Sayın Anıl da dedi ki; kurumsallaşırken aileyle birlikte hareket edelim, yabancıya vermeyelim. Yabancı bizi kurumsallaştırsın, geliştirsin; bu mantıkta olmayalım, ailemizle birlikte hareket edelim dedi. Ama benim de dediğim gibi, Türkiye’de işte akrabayla iş yapılmaz mantığı olduğu için bu sebeple bu işletmeleri nasıl kuracağız veyahut da nasıl büyüteceğiz, nasıl bu mantığı yıkacağız, yani sizce bunun için neler yapmalıyız?

Teşekkür ederim.

DR. FATİH ANIL

Orada bir yanlış anlaşılma olmuş, ben şunu demek istedim. Aile işin içindeyse kurumsallaşırken aileyi tamamen dışarı itmeyelim. Yani aile de kurumsallaşma sürecinin içinde olsun, onun da belli bir yeri olsun ailenin, o anlamda kastettim onu. Anlaşıldı mı bilmiyorum.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. MAHMUT PAKSOY

Peki, arada tartışmaya devam edersiniz diye düşünüyorum.

Burada bir arkadaşımız var, onun sorusunu da alalım.

SORU - MEHMET GÖZTEPE

Benim adım Mehmet Göztepe, üç neslin bir arada olduğu bir aile şirketinin sahibiyiz. Benim sorum Dr. Fatih Anıl Bey'e... Kurumsallaşma sonucunda aile bireyleri arasındaki çatışmalar azalabilir mi, artabilir mi veya tamamen kaybolabilir mi? Çünkü uzun çaptaki çatışmalar aile şirketlerine çok zarar verdikleri için bu yüzden birçok şirketin iflası söz konusu oldu. Kurumsallaşma bir çıkış yolu mudur, yoksa daha çok şirketi batağa götürecek bir yol mudur? O konu hakkındaydı sorum.

DR. FATİH ANIL

Çok güzel bir soru. Bu soruya aslında cevap vermek çok zor, hep benim kendi kendime de sorduğum bir soru bu. İşte gidiyoruz bir şirketi kurumsallaştırmaya çalışıyoruz, fakat bakıyoruz veriler aile şirketiye çıkar finansal sonuçlar daha iyi. Ben şöyle görüyorum: Konudan konuya değişiyor. Mesela tekstil konusunda, tekstille ilgili, giyimle ilgili bir işletmenin kurumsallaşması, standartları belli olan, işte Ayhan Bey'in başında olduğu işletmeler gibi standartları belli olan işletmelere göre çok daha zor. Bilmiyorum Ayhan Bey, değil mi? Yani standartları belli olan bir konuyla ilgili çalışıyorsa sizin işletmenizin kurumsallaşması aileyle birlikte daha rahat. Fakat bizim giyim endüstrisinde olduğu gibi çok fazla standartların geçerli olmadığı endüstrilerde aile mutlak surette daha çok işin içinde olmalı. Benim yaşadığım tecrübe, yaklaşık dört şirkette yaptım, üç şirkette genel müdürlük, dördüncü şirkette de yönetici olarak bulundum, gördüğüm tecrübe; ben daima o senkronizasyon denen şeyi sağlamaya çalıştım. Yani şirketleri kurumsallaştırmaya taşırken aileleri mutlaka yanımda bir şekilde bulundurdum. Yani, ailesiz kurumsallaşma ile ben karşılaşmadım, bilmiyorum diğer konuşmacılar karşılaşmış mı? Mutlaka aileler benim olduğum yerlerde işin içinde...

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. MAHMUT PAKSOY

İzninizle ben de birkaç görüşümü ifade edeyim. Burada şimdi bir kere aile işletmelerinin kurumsallaşması ya da kurumsallaşma düzeyine yükselmesi dediğimiz zaman patronların işten tamamen el çekmeleri anlamı anlaşılmamalı. Beraberce profesyonel yöneticilerle bunu götürmeleri, bunun altını bir kere daha çizelim.

İki; bir yerde çatışma olmaması kötü bir şeydir. Çatışmanın derecesi çok önemlidir. İnsanın olduğu her yerde çatışma vardır, çatışma yoksa toplumsal hayat yoktur. Ama o çatışma işletmenin yararına olarak yönetiliyorsa iyi bir çatışmadır, zararına dönük yönetiliyorsa kötüdür tabii ki. İşte bu da aslında çatışma yönetiminin de aile bireyleri arasında nasıl çözümleneceği ortaya konulmalıdır. Yani, aile

ilişkilerinin kurumsallaşmasında çatışma ilişkisinin, çatışma yönetiminin nasıl olacağı da belirlenmeli. Tıpkı firmanın kurumsallaşmasında olduğu gibi. İkisi birlikte gitmeli. Firma kurumsallaşmıyor, aile ilişkileri kurumsallaşamıyorsa orada iyi bir denge kurulamamış demektir.

Peki, başka bir soru alalım. Hocam, buyurun sizden alalım.

SORU - TURHAN ÖZTÜRK

Panelistlere teşekkür ediyorum. Ben Çankaya Üniversitesinden Turhan Öztürk.

Sorum Ayhan Bey'e... Aile işletmelerinde termostat görevini kim yapacak profesyonel yöneticiler mi, yoksa aile işletmelerinde icra kurulundan yetki verilen bir kişi mi yapacak? Zira bazen işler umduğumuz gibi gitmeyebiliyor, göz göre göre işletmenin sonunu mu seyredeceğiz taraflar belirlensin diye?

Teşekkür ediyorum.

AYHAN YAVRUCU

Teşekkür ederim hocam.

Şimdi hocam, aile işletmelerinde kurumsallaşmada patron hiçbir işin içinde olmayacak, tamamen dışına çıkacak, sadece tribünden seyredecek; böyle bir şey düşünülemez zaten. Biraz önce hocam da söylediler, bu kurumsallaşmayı birlikte yapacağız. Yani neticede şöyle; sizin çözemeyeceğiniz veya sizi aşan problemler var. Daha doğrusu şöyle söyleyeyim; sizin çok zorlandığınızda, sıkıştığınızda başınızı vuracağınız ve gidip tartışabileceğiniz, sizi rahatlatabilecek, size yol ve yön gösterebilecek bir makam ve merciin bulunması şart. Bu profesyonelin bir işletmedeki en büyük güvencesidir, sigorta poliçesi budur bir profesyonelin. Eğer bir profesyonel sıkıştığında veya zorlandığında gidip tartışabileceği ve gerçekten kendisine birkaç alternatif çözüm üretebilecek bir merciye veya güce sahip değilse o profesyonelin işi çok zor. Bakın çünkü sermayenin sahibi değil. Sermayenin sahibiyle bazı şeyleri zaten paylaşmak zorunda. Ama bu şu demek değil: Sorumluluğu paylaşıyor. Hayır, sorumluluk profesyonelin. Ama bu tür birtakım altından kalkamayacağı veya başka alternatifler nedeniyle sıkıntıya girebileceğini hissettiği anları gerçekten gidip patronuyla veya kurucu hissedarıyla tartışması lazım. Orada bu projeyi, görevi yürütecek olan bence kurucu patrondur, odur.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. MAHMUT PAKSOY

Teşekkür ediyoruz.

Son bir soru alalım. Peki, hocam, sondan bir önce, tamam.

SORU - ÖMER KURNAZ

Ömer Kurnaz, özel bir hastanede Operasyonel Birimler Koordinatörü olarak çalışıyorum. Doktora tezimi de aile işletmeleri ve profesyonel yöneticilerinin sorunları üzerine yapmaktayım. Benim iki tane sorum olacak; bir tanesi Kaya Bey'e, bir tanesi de Fatih Bey'e...

Kaya Bey'e sorum şu: Aslında iki tane sorun yaşadım yakın zamanda. Görev yetki ve sorumluluklarımın yazılması istendi benden. İşte kalitedir, sistem kurma falan tarzında şeylerden dolayı... Kendi GYS'mi yazarken de, yönetim kuruluyla oturup konuşayım dedim, çünkü direkt yönetim kuruluna bağlıyım. Dediler ki; 'sana güveniyoruz, sen yaz, biz onaylarız' dediler. Ben de yazdım görev yetki ve sorumluluklarımı. Göttürdüm, 'inceleyin isterseniz' dedim. İncelemeye gerek duymadan direkt onayladılar, imzayı attılar. Sonrasında bir olay oldu o olaya istinaden de ben dedim ki; görev yetki ve sorumluluklarımın içerisinde bu madde var, ben ona istinaden bu işi yaptım dedim. Dediler ki; GYS dediğin nedir ki, ayet değil ki dediler, değiştirebiliriz dediler. Bu ne oldu? Benim ekip içerisindeki alt kadromda güvenilirliğim ve gücümün azalmasına sebep oldu. Şimdi bu ne kadar doğrudur ve bunun karşısında ne yapmam gerekiyor. Bu, Kaya Bey'e sorumdu.

Fatih Bey'e sorum ise; aylık, üç aylık ve altı aylık belli periyotlarla raporlar verilmesi istendi. Şimdi biz işletmemizde iki tane profesyonel yöneticiyiz. Bir taraf gelirlere bakıyor, bir taraf giderlere bakıyor, ben giderlere bakan tarafım. Şimdi bir taraf ayın başında pembe tablolar çiziyor, şunu yapacağız, bunu yapacağız, şöyle edeceğiz diye. Ayın sonu geldiği zaman da şöyle oldu, böyle oldu deyip bir tablo çiziyorum. Ayın başında veren pembe tablo çiziyor, ayın sonunda veren siyah tablo çiziyor. Bu sefer patron beni gördüğü zaman işte siyah adam geldi, diyor. Bu ne kadar doğrudur. Ayın başında rapor verenin dikte etmelerinin karşısındaki ve o pembe tablonun sonucundaki güvenilirliğimiz de yok etmeye çalışılıyor. Bu rakamlarda sıkıntılar var, aslında durum bu değil. Ama yılın sonunda çıkan bilanço ve gelir tablolarında bizim dediğimiz ortaya çıkıyor. Ama yıl içindeki performans sıkıntılı hale geliyor.

Teşekkür ederim, çok sağ olun.

DR. FATİH ANIL

Ben teşekkür ederim sorunuza.

Ben gittiğim bütün işletmelerde kesin surette fiili sonuçlara bakmaktan yanayım. Bütçe bir kere verilir, yılda bir kere bütçe verilir. O başta pembe tablo çiziyor dediğiniz. Ama ben ondan sonra mutlak surette aylık raporlara bakarım ve aylık raporlara bakarken bir önceki dönemle karşılaştırmalı olarak ve sistem çıktısı olarak değil Excel'de hazırlanmış hard copy olarak bakarım raporlara daima. Elime fosforlu kalem alıp öyle bakmayı tercih ediyorum, yani Yönetim Kurulu'nun raporlara o şekilde bakması gerekir. Yani, pembe tablo çizilecek, neye göre ay başında pembe tablo veriyor? Yönetim Kurulu'nun hiç kale almaması lazım, gerçek rapor önemlidir, sonuç önemlidir. Dolayısıyla ay sonunda çıkacak rapora izleyen

ayın başında bakılır ona göre karar verilir. Sizin yaptığınız bana göre kesinlikle olması gereken işletmecilikte. Bir kere çıkan rapor aylık rapor, minimum bir kere çıkar ve gerçek fiili sonuca bakarak işletme hakkında karar verilir, ileriye dönük karar verilir, gelecek tartışılır, pembe tablolarla işletme yönetemezsiniz.

KAYA TURHANOĞLU

Sorunuzun birinci kısmına geleyim. Yaşadığınız olay hakikaten üzücü, ama çok sık rastlanan bir olay. Yani ben danışmanlıktan bir örnek vereyim, 12 senedir danışmanlık yapıyorum, daha önce Anadolu Endüstri Holding’de dokuz sene, Kibar Holding’de 19 sene üst düzey yöneticilik yaptım. Maalesef işverenler bazı şeyleri moda olduğu için yapıyorlar. Benim de bir Genel Müdür’üm var, benim de bir danışmanım var, benim de bilmem neyim var. İnanmıyor, inanmadığı için de “işleri biz sana devrettik, sen Genel Müdür’sün istediğin gibi yap” diyor, ama böyle bir şey yok. Sizin başınıza da o gelmiş. Dolayısıyla adam zaten hangi kademede olursa olsun onun kendisine sağlayacağı katkıyı bilemediği için veyahut da gücü devretme isteği içerisinde olmadığı için, -o güç çok önemli bir şey- de bu tür sonuçlarla çok sık karşılaşıyoruz.

Bir küçük şey ve bitiriyorum Sayın Başkanım.

Profesyonel yöneticiler hazır bir takım aldıkları zaman, onları yönetirken iki şeye daha dikkat etmeli. Bir; kemikleşmiş yapıları nasıl kıracak, yani dominant olan kişiler ve kişilikler, görevler vesaireler nasıl atılıktan yararlı hale dönüştürülecek?

İki; en alt kademede bulunan gençlerin önü nasıl açılacak? Bunun tek yolu ve yöntemi de rotasyon. Rotasyon bir insanı yerinden kaldırmadıkça onun iyi veya doğru olup olmadığı hakkındaki doğru karar vermemize veya vermememizde etken olan sebeptir.

Başkanım, teşekkürler.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. MAHMUT PAKSOY

Ben teşekkür ediyorum.

Son bir soru alacağım. Hocam, kısa alalım soruyu.

SORU

Efendim, önce konuşmacılara teşekkür ediyorum, çünkü bazı bilmediğim yerleri anlamış olduk. Şimdi sorum şu oluyor: Konuşmacılar acaba bu aile işletmelerinin durumunu hangi sektöre dayanarak

yapıyorlar; tarımı mı, sanayiye mi, hizmetleri mi? Çünkü üçünün yapısı, strüktürü farklı. O zaman bu ileri sürülen görüşler öbürlerine uygulanabilir mi, uygulanamaz mı? Aralarında bir fark yok mu? Üretimleri farklı, iklimi farklı, dinleri farklı, görüşleri farklı, mülkiyetleri farklı. Hepsine uygun olarak bir düşünce ileri sürülebilir mi?

Teşekkür ederim.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. MAHMUT PAKSOY

Sağ olun hocam. Zannediyorum Fatih Bey size kısa ve net bir cevap verecek şimdi.

DR. FATİH ANIL

Hocam, şöyle söyleyeyim: Zaten ben iki soru evvel bunun cevabını verdim. İşletmenin faaliyet gösterdiği alana bağlı olarak kurumsallaşma ve profesyonel yöneticilik derece farklılıkları gösterir. Yani, sizin bahsettiğiniz bir tarım işletmesinde tamamen farklı bir yapı vardır, tekstil işletmesinde tamamen farklıdır, tamamen standart üretim yapan bir sanayi işletmesinde daha farklıdır. En kolayı da en sonuncusudur, çünkü standartlar belli. Ama diğer bir kısmında bir tarım işletmesi iklime bağlı, efendim bir tekstil işletmesi daha çok emek yoğun bir sistem olduğu için, emeğe bağlı olduğu için onlarda sanayi işletmesine göre kurumsallaşma daha zordur. Ama standart belli, üretim prosesi belli, her şey belli, bunu daha rahat yapabilirsiniz veya bir banka veya bir finansal kuruluş bunları çok daha rahat yapabilirsiniz. Ki dikkat ederseniz genellikle Türkiye’de bankalar kurumsaldır, finansal kuruluşlar kurumsaldır. Çünkü neden? Standartları ve kuralları belli. Ama diğer taraftan baktığınız zaman giyim endüstrisi, tarım işletmeleri bahsettiğiniz gibi işletmelerde standartlar çok belli olmadığı için finansal kurumlar, sanayi kurumları, otomotiv fabrikası gibi standartlar, imalat standartları belli ve net olmadığı için kurumsallaşma çok daha zor ve aile işletmesi ağırlıklı kalmaları daha büyük olasılık. Benim görüşüm bu...

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. MAHMUT PAKSOY

Teşekkür ederiz.

Efendim, şöyle toparlayalım isterseniz, bitiriyoruz. Her ne kadar odaları, dernekleri fazla olmayan, bunun yanında belli ilkeleri henüz tam olarak oturmamış olan bir meslek olarak düşünsek de, yönetim alanında bilgi birikimi ve uygulamalarının çok da kötü olmadığını görüyoruz. Aynı zamanda tabii ki bir meslek olabilmesi için de çalışan yöneticilerin, profesyonel yönetici dediğimiz zaman onun bir meslek olarak anılması için de karşılığında ücret alması gerektiğini biliyoruz, bu iki konuda şanslıyız. Diğer iki konunun da zamanla oturacağını ve gelişeceğini düşünüyorum.

Bu vesileyle sizlere katılımlarınız için, sabrınız için, değerli konuşmacılara da bizlerle değerli görüşlerini paylaştıkları için huzurlarınızda teşekkür ediyorum. Sizlere de teşekkür ediyorum ve bu oturumu kapatıyorum efendim.

Sağ olun, var olun.

SUNUCU

Konuklarımıza teşekkür plaketini sunmak üzere İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Durmuş Dünder'ı huzurlarınıza arz ediyorum.

- PLAKET SUNUMU -

SÖYLEŞİ:

SÜRDÜRÜLEBİLİR AİLE İŞLETMESİ OLMAK İÇİN

Prof. Dr. Doğan Cüceloğlu

2. GÜN, 11 Nisan 2014

SÖYLEŞİ:

SÜRDÜRÜLEBİLİR AİLE İŞLETMESİ OLMAK İÇİN

PROF. DR. DOĞAN CÜCELOĞLU

Günaydın.

Ama önce, burada olmaktan son derece mutluyum, onu belirteyim. Fahamettin Bey'in burada olması benim için çok anlamlı ve bugün bu konuşmayı İstanbul Kültür Üniversitesi'nde yapıyor olmanın ayrı bir anlamı var. Çünkü kendilerini aile olarak da tanıyorum, sadece Fahamettin Bey'i değil, o aileyi de dostum olarak gösteriyorum ve aile işletmeleri konusunda, sürdürülebilir olma konusunda konuşmak o bakımdan anlamlı geliyor.

Merak ediyorum, şimdi aile işletmeleri olarak işin içinde olan kimler var, el görebilir miyim? Teşekkür ederim, oldu peki. Öbürlerini merak ediyorum. Psikoloji öğrencisi olanlar var mı? Hah tamam, onlar ayrıca bir konferans var oraya gidiyorlar. Üniversiteden konuyla ilgilenen arkadaşlar kimler? Evet, tamam, hoş geldiniz.

Efendim, ben hangi sıfatla konuşuyorum merak ediyorsunuz. Ben 76 yaşındayım, 56 yılımı psikoloji alanında geçirmiş birisiyim, ondan dolayı insan ilişkileri konusunda uzmanlığı olan bir iletişim, ilişki uzmanı, psikolog olarak bu konuda konuşacağım. Bir saatim var, onu değerlendirmeye çalışacağım.

Şimdi bir gözlemlerle başlamak istiyorum. İlkokul dörde girdim, 24 tane öğrenci var karşımda, çocuklar dedim, şurası sıfır. Neden sıfır? "Çünkü siz hiç burada kendinizi var hissetmiyorsunuz, yoksunuz, öf, patlıyorsunuz, anlatılan şeyler sizi ilgilendirmiyor, ilginizi çekmiyor, yani kapıyı kapatsalar pencereden kaçmak istiyorsunuz, beni anlıyor musunuz?" diyorum. Hepsi koro halinde, "evet" diyorlar, çok iyi anlıyorlar. Şimdi diyorum şurası 10, kendinizi var hissediyorsunuz tam anlamıyla, anlatılan şey, yapılan şey, gösterilen her şey çok ilginizi çekiyor, ayrılmak istemiyorsunuz, kapıyı kapatsalar pencereden girmek istiyorsunuz, geliyorum diyorum ki, "hadi dondurma yemeye gidelim." "Ben gitmem, ben burada kalmak istiyorum." "Parasını ben vereceğim." "İstemiyorum ya..." "Onun üstüne de para vereceğim." "Ya paran da senin olsun, dondurman da senin olsun, ben burada kalmak istiyorum, burası 10." Böyle bakıyorlar, dinliyorlar şimdi. Ortası beş, gitsem de olur, kalsam da olur, öyle bir şey.

Küçük kağıtlar dağıttım onlara, şu soruyu sordum: Bu okulda siz ne kadar varsınız? Ve arkadaşlar, oradan bir erkek öğrenci el kaldırdı, tombulca böyle birisi, “küsurlu yazabilir miyiz?” dedi. Alay ediyor sandım, “yazabilirsiniz” dedim. Baktım, hakikaten yuvarlak yazan yok. 4,2 yazmış, 5,4 yazmış, 6,8 yazmış. 4,2 yazana sordum, “neden dedim 4,2?” “Öyle hissediyorum” dedi. Sanki termometre var, çocuk bakıyor yazıyor, “öyle hissediyorum” diyor.

Öğleden sonra ortaokul 2. aynı soruyu sordum, ölçeği değiştirdim, “0-100”, anlattım, “bu okulda siz ne kadar varsınız 100 üzerinden”? Yuvarlak rakam veren yok, hepsi böyle 72, 48, 54. Birine sordum, “neden 48”? O da “öyle hissediyorum” dedi.

Arkadaşlar, ben şunu kesinlikle artık biliyorum: Beynimiz birçok işlerin yanı sıra hiç biz farkında olmadan birçok şey yapıyor. Mesela şu anda soluk aldığının farkında değilsiniz, kalbinizi yönetmiyorsunuz, sindirim sisteminizi yönetmiyorsunuz ama, beyniniz yönetiyor. İç beyin yüzlerce şeyi takip ediyor.

Mesela size sorsam, ne kadar açsınız şimdi diye, şöyle bir bakarsınız bakarsanız söylerseniz, O’la 100 arasında ne kadar açsın? Ne kadar açsınız, ne kadar sıkıldınız, hepsini söylersiniz, beyin takip ediyor.

Beynimiz, ben şimdi buna bir isim buldum, şimdi burada, kendi yaşamımda “ne kadar varım”ı takip ediyor, şimdi burada. Şimdi beni dinlediniz beş dakika, bir sorun kendinize, burada olmaktan mutlu muyum, yoksa çıkıp gitmek mi istiyorum? Hemen söyler eğer normal bir beyinse.

Şimdi bu dünyanın her yerinde böyle... Doğuştan bu fabrika ayarı olarak bize verilmiş. Çocuk doğumundan altı saat sonra bunu takip etmeye başlıyor ve bu ayrı bir konu anneler-babalar için.

Şimdi ben iki tür ilişki ortamını size anlatacağım.

Bir tanesi K ortamı, bunu evlilik olarak oluşturalım. K ortamı, şimdi evliliği oluşturunuz, baba çağırıyor oğlanı; “Gel oğlum buraya. Bak deden bana söyledi, ben de sana söylüyorum. İyi dinle oğlum. İlk gece gözünü korkutacaksın, ilk gece. Karı kısmına yaranılmaz. İlk gece gözünü korkuttun korkuttun, korkutamadın alimallah yuları takar. Çok şükür bizim ailede şimdiye kadar olmadı, hadi göreceğiz seni. Bak ileride çocuğun olacak, ne kariya yüz ver, ne çocuğa yüz ver, uyurken öp, uyurken öp, çok gülme, ağırlığın olmaz. Hesaba almazlar, yuları takarlar, ona göre.”

Şimdi bu kültür kadına da öğüt veriyor. Kadına nasıl öğüt veriyor? Diyor ki, “Kız, kendin güzel olmuşsun ne yazar, bahtın güzel olsun bahtın. Kız, nikahta ayağına sen bas, senin dediğin olsun. Erkekler kadir kıymet bilmez, bilmez. İşte biliyorsun, ben saçımı süpürge ettim de ne oldu? Nikahta ayağına sen bas kız, kadının fendi erkeği yendi, unutma, bir kaşığı varsa ikincisini kır. Kayınvaliden sık sık gelirse hasta ol yat kız, hasta ol yat, anlar o anlar.”

Soru; nikahta ayağa basılıyor mu benim ülkemde, basılıyor mu?

("Evet" sesleri)

O bastığı zaman, “bizimki bastı bastı” diye alkışlıyor muyuz?

("Evet" sesleri)

Utanılacak bir durum. Aile mi kuruluyor, savaş mı başlıyor? Altan altan sürekli birbirini manipüle etmeye çalışan insanlar yalnızdır, can yalnızlığı vardır ve biz bunu alkışlıyoruz. 30 yıl evli olup da birbirini tanımayan çok insan var benim ülkemde. Bir karı bir herifle evlenmiştir, ama insan insana konuşmayı öğrenememişlerdir ve ondan sonra bunu alkışlıyoruz.

Farz edelim ki S ortamı diye evlilik kuruluyor, orada da baba diyor ki, "Gel oğlum, bu evlilikte mutlu olmak senin için önemli mi?" "Tabi baba." "O zaman iyi dinle... Eğer bu evlilikte mutlu olmak istiyorsan mutlu etmesini öğreneceksin. Senin mutluluğun uzun sürmez, karın mutlu değilse senin mutluluğun uzun sürmez." Kızın annesi de aynı şeyi söylüyor; "Kızım, mutlu olmak istiyorsan mutlu etmesini öğreneceksin. Kocan mutlu değilse senin mutluluğun uzun sürmez." Doğru mu, değil mi? Bileşik kaplar, gerçek, bilim adamı olmaya gerek yok, biliyorsunuz. O zaman bir nasihatte bulunuyor, diyor ki hem kadına, hem erkeğe; "Aileyle ilgili konularda konuşun, sohbet edin, karar vereceğiniz zaman beraber karar verin, tek başına değil. Bakın, biriniz diğerinden daha çok bilebilir, deneyimli olabilir, ama tek başına karar vermesin. Tek başına verdiğiniz karardan daha az da doğru olsa birlikte verilen karar uzun vadede daha hayırlıdır." Ne kadar önemli bir söz.

Şimdi arkadaşlar, iki ortam tanımladım, bir tanesi korku ortamı, öbürü saygı ortamı...

Soru; benim toplumumda bu tür evlilikler var mı, yok mu? Ellerinizi görmek istiyorum, var diyenler... Demek ki bir gerçeği paylaşıyoruz, gözlemliyoruz.

İki; bu insanları iyi insan, kötü insan diye mi ayırabiliriz, yoksa bir anlam verme sisteminin sonucu mu oluşuyor bu? Bu insanlara iyi insan, kötü insan mı dersiniz, yoksa bu insanları yöneten bir anlam verme sistemi mi var? Kaç kişi bence bu insanları yöneten bir anlam verme sistemi var, onun için bunu yapıyorlar diyor? El görebilir miyim? Teşekkür ederim.

Bir soru daha, K ortamı ve S ortamı farklı farklı gelecekler yaratır mı? "Evet, yaratır" diyenler... Teşekkür ederim.

Ve arkadaşlar, neden K ortamı, neden S ortamı oluşuyor? Nedir bu anlam verme sistemi, bunu anlamak önemli mi? "Bence önemli diyenler", el görebilir miyim? İyi, hoş geldiniz konuşmama, çünkü sadece aile değil, iş hayatı da aynen böyle oluyor, K ortamı mı, S ortamı mı?

Benim ülkemde ben aile şirketlerinde seminer verirken patronu hemen anlarım. Nereden anlarım biliyor musunuz? En asık suratlı odur, ondan sonra genel müdür gelir, ondan sonra da genel müdür yardımcıları... Enteresan bir şey ve adam farkında değil. Bir keresinde ara verdik dedim ki; "Beyefendi gitmeyin, oturur musunuz?" dedim, oturdu. "Rica ediyorum" dedim "bana küfür eder misiniz?" "Esağfurullah" dedi. "Rica ediyorum" dedim. "Olur mu efendim?" dedi. "Beyefendi, benim yüzüme bakarak, Doğan Cüceloğlu, Allah senin belanı versin der misiniz?" dedim. "Ne münasebet" dedi. Dedim, "Beyefendi, yüzünüz alasını söylüyor." Şöyle baktı gülümsedi, dedi ki, "Hocam, bizim oğlan da bundan şikayetçi" dedi. İçimden geldi, ama söylemedim, 'bir de eşinize sorun'. "Bakın, güler yüzlü olun demiyorum" dedim, "sadece farkına varın." Ben kimseye nasihat etmem, anlatırım, sorumluluğu alan, farkına varan kendi seçimlerini ona göre yapar.

Şimdi neden böyle? Bu adam kötü bir insan değil, farkında değil. Nasıl ki şimdi beni dinlerken siz Türkçe gramerinin farkında değilsiniz. Ha, şimdi şu gramer kurallarını kullanıyor falan demiyorsunuz,

ama anlıyorsunuz beni. Korku kültürü dilinin bir grameri var, o gramer pat diye yüzüne yansıyor adamin. “Korkmazlarsa beni hesaba almazlar” bu. Korkmazlarsa hesaba almazlar!

Şimdi korku kültürünün temeli güçlü-güçsüz ilişkisidir. Saygı-sevgi kültürünün temeli insan-insan ilişkisidir, orada insanları değerler yönetir, burada güç yönetir. Korku kültüründe güçlü olan haklıdır, o kadar, gerisi fasarya. Arkadaşlar, korku kültüründe sen, ben değerleri vardır, İnsan-insana kültüründe biz değerleri vardır. Korku Kültürü kitabında bunu işledim, zaman bulursanız okuyun.

Sizinle bir yolculuğa çıkmak istiyorum. Bakın, yürüyorsunuz tepeye doğru, size şu soruyu soruyorum: Ağacın tümünü görebiliyor musunuz? Hayır, görünmüyor. Ya ben 25 yıl yurt dışında bulundum, iki tane şeyi çok özledim. Şimdi rica edeceğim, bugün hayır yerine “cık” deyin, çok özledim. Bakın, hepimiz bir cık deyince o kadar güzel oluyor ki. Ağacın tümünü görüyor musunuz?

(“Cık” sesleri)

Oh, başka yerde bulamazsınız bunu, bu bizim zenginliğimiz...

İkinci özlediğim şey de, “cık, cık cık”... Bu “cık cık”ları çok özledim. Oturuyorum taksiye böyle, adam kafayı böyle yapıyor; “cık, cık, cık, cık”... Arkadaşlar, birisinin telefonu çalarsa hep beraber “cık cık”layalım, anlaştık mı? Ona göre, haber vermedi demeyin. Bir de onu yapalım beraber.

(“Cık cık cık cık” sesleri)

Oh, teşekkür ederim. Ben aldım ağabey ödülümü...

Yürüyoruz vardık, yine soruyorum, ağacın tümünü görebiliyor musunuz?

(“Cık” sesleri)

Şimdi ağacın tümünü görebiliyor musunuz?

(“Evet” sesleri)

Bir daha soruyorum, “Emin misiniz”?

Arkadaşlar, bunu sorduğum zaman kimisi diyor ki, arkasını görmüyoruz diyor. Ama bir de kökleri var değil mi? Ağacın tümü deyince bir de görünmeyen kısmı var. “Akıl odur ki, gözün görmediğini görür” diye bir laf var Türkçede. Bakın, ağacın kökü...

Şimdi size bir soru soracağım, ağacın kökü önemli mi? Çok önemli. Arkadaşlar, ağacın kökünün önemini bilmeyen birisi iyi bir çiftçi olabilir mi? Olamaz. Şimdi o zaman hazırsınız dinlemeye. Arkadaşlar, ağacın kökleri onun yaşam kaynağıdır.

Şimdi Çin Kamışı diye Bambu dedikleri bir ağaç var. Dikiyorsunuz, ilk beş yıl 70 santim uzuyor. Bilmeyen der ki, “bu büyümeyecek galiba”, bırakır gider. Ama bilen biliyor, altıncı yılda arkadaşlar 18 metre büyüyor bir yıl içinde. Neden? Çünkü ilk beş yıl kök salıyor ve arkadaşlar bu ağaç onuncu yılında 32 metreye ulaşıyor. Güney Doğu Asya’da en çok sanayi ağacı olarak kullanılan bir ağaç bu. Bunun kendisine göre mobilyası var, Çin Kamışı...

Şimdi lafı uzatmamak için girmedim bu noktaya ama, kısaca söyleyeyim. Çocuk beş yaşına kadar annelerin konuşmasında zannederim bunu söyleyecekler, kök atıyor, ömrü boyunca kullanacağı kökü atıyor. Anne, baba, büyükanne, büyükbaba, toplum bunun farkında mı acaba? Bu kökün adı, “anlam verme sistemi, değerler sistemi”... İçine girmek istemiyorum ama, kısaca bir altını çizmek istedim.

Şimdi insanlarla ilgili konuşurken arkadaşlar, dört tane temel kökten bahsedeceğim.

Bir tanesi cep, yani parayla satın alabileceğiniz, gereksinimleri karşılayabileceğiniz şeyler; giyinme, içme, barınma, her türlü parayla alabileceğiniz şeyler. Bu önemli bir kök ve farkında olmamız lazım. Bundan dolayı buna “para gereksinmesi” de diyebilirsiniz, ekonomi diyebilirsiniz, ihtiyaçların karşılanması diyebilirsiniz, eğer kısıtlı bir ihtiyaç anlayışınız varsa.

Her gün Türkiye’de ve dünyanın her yerinde borsa bu gereksinimle ilgili bilgi verir sürekli. Söylenen şu: Bundan başka bir şey yok, çok önemli, çok önemli, çok önemli... Dolar çıktı, dolar indi, şunu yaptı, bunu yaptı. Başarılı memleketler, başarılı ekonomiler, başarı, başarı, başarı... Kişisel gelişim kitaplarını okuduğunuzda başarı dediği, yani “cebi doldurabiliyor mu, dolduramıyor mu meselesi” oluyor baktığınız zaman, değişik tezahürleri var.

Fakat insanı tanıyan birisi olarak, dediğim gibi 56 yıl bu alanda çalışan birisi olarak benim bildiğim dört tane temel gereksinim var. İnsanın bir de aklı var, akıl gereksinmesi var, çok önemli, çocuk bununla doğuyor. Daha konuşmayı öğrenmeden şöyle bakıyor, bu ne, gözünde o soru, ne? Konuşmaya başlayınca soruyor, niçin, ama neden? Sürekli akıl gereksinmesi önemsenmeyen bir toplumun cep gereksinimini karşılaması uzun olmaz.

Kafamdan takip ediyorum bir Türk çocuğunu, akıl gereksinmesi karşılanıyor mu? Mesela anlamadığı bir sürü şeyler duyuyor, günde beş vakit ezan duyuyor. Bakıyor, biliyor kimsenin anlamadığını, şunu öğreniyor: Ha, demek ki bu toplumda, bu yaşamda anlamak önemli değil. Bir sürü yazılar var, mağaza ismi şu, bu falan filan, kimse anladığı yok. O da diyor ki, demek ki anlamak önemli değil. Soru soruyor, anası, babası da rahatsız oluyor, öğretmeni de rahatsız oluyor soru sorduğu için, çocuk yavaş yavaş kanaati öğreniyor. Önemli olan itaat etmek, anlamak önemli değil.

Anlamanın önemli olduğuyla ilgili dünyada işte Yunan Antik Çağı’nda başlamış, sonra dinler baskısı altında kalmış, 500 yıl önce bir şeyler başlamış, bugün artık bilim diye müthiş bir kültür oluşmuş ve mümkün değil karşısında tutunamıyorsunuz, çok önemli bir sürü bilim dalları var.

Peki, “anlama ve bilgi sahibi olma”, yetti mi? Bazılarına göre evet, yetti bitti, başka bir şey istemiyor. Ama ben biliyorum, insanı takip ettiğim zaman, insanın hastalıklarını, rahatsızlıklarını takip ettiğim zaman görüyorum, bir gereksinim çok önemli; o da nedir? “Gönül gereksinimleri”. İsteddiğiniz kadar paranız olsun, bilginiz olsun, ben 14 kitap yazdım şimdi, isterseniz 80 tane kitap yazayım, ama Fahamettin Bey’in yanına gittiğim zaman gözleri ışıltamıyorsa, gülmüyorsa, şöyle bir sarılmak istemiyorsa yazıklar olsun bana. O kitaplar arama girer, arkamda olmaz.

Eve gittiniz, kadın baktı, içinden şu: “Üff, yine geldi meymenetsiz, suratsız”. Çocuk bakıyor böyle, “babam geldi, kaçacak bir yer arayım, masanın altına mı gireyim acaba?”

Adam 58 yaşında, oğlu 24 yaşında, adam bana geldi...

Arkadaşlar, fabrika ayarlarımızda var bu, fabrika ayarımızda var. Bakın, ilk 90 günde bir çocuk kucağa alınıp öpülmüyorsa yüzde 98'i ölüyor, böyle, ölüyor. Bakımevini doktor yönetiyor, hekimler, önleyemiyorlar ölümleri. Formülüne göre veriyor mamayı, her 15 bebeğe bir tane hemşire var, fabrika gibi dizmişler, altını temizliyor falan, “niye ölüyor bunlar?” diyorlar. 1942’de bir psikoloğu davet ediyorlar, psikolog diyor ki, bunların öpülmeye ihtiyacı var, kucaklanmaya ihtiyacı var, dokunulmaya ihtiyacı var. Her 3 çocuğa bir hemşire, şıp değişiyor.

Kendi sorunlarından dolayı çocuğunu öpemeyen anneler var her ülkede, benim ülkemde de. Nesilden nesle sevgisizlik aktarılıyor, sevgi aktarıldığı gibi... Ondan dolayı ben hep içimden sizi gördüğüm zaman, babanıza, annenize hayır dua ediyorum, boşuna değil o sevgi, o açıklık, o kucaklama. Anlıyorsunuz değil mi? Nesilden nesle aktarıyoruz. Ben aile olarak tanıyorum Fahamettin Bey’i, o bakımdan gerçekten dostum olarak görüyorum.

Şimdi arkadaşlar, cep gereksinmesi önemli, akıl gereksinmesi önemli, gönül gereksinmesi önemli. Bir şey daha var, farkında değiliz, o da büyük resim gereksinmesi. Neden? Bakın hayatınızdaki anlamlı olan her şey büyük resim içerisinde ilişki kurduğundan dolayı anlamlı.

Ben çarşamba günü Bahçelievler’de Türkiye Omurilik Felçliler Derneği Başkanı Ramazan Baş’la konuştum. 19 yaşında Küçükçekmece’de denize atılıyor. Cıva gibi birisi, dilini koparıyor, boynu kırılıyor. Evvelden iyi yapısı varmış, “denizde 1,5-2 dakika nefes almadan durabilirdim” diyor, Allah’tan farkına varıp kurtarıyorlar, felç oluyor. Türkiye Omurilik Felçliler Derneği’nin kuruluşunun hikayesi de var, oturdum böyle kaydettim, onu şimdi yazdığım bir kitap içerisine yedirmek istiyorum, anlatmak istiyorum.

Arkadaşlar, 2,5 yıl elini kullanamıyor. Annesi Fatma Hanım hayatını vakfediyor. İngiltere’ye gitmişler. 10 bin dolara ihtiyaç var bir ameliyat için. Belki şimdi işte elini böyle kaldırıp annesi koyuyor, bir şeyler yapabiliyor. Bunu yapabilmek için bir ameliyat, 10 bin dolara ihtiyacı var. Bir Türk iş adamı diyor ki, “ben 5 bin dolarını verebilirim ama, çabalayacağım, sağa-sola haber göndereceğim, arkadaşlarım, dostlarım var, belki toplarız” diyor. Toplamışlar 10 bin doları. Hastaneden çıkmadan önce bir liste var teyzemin, annemin elinde, “bakabilir miyim?” demiş. “Baktım” diyor “evet 5 bin dolarını o iş adamı vermiş, ama Kanadalı, Amerikalı, İngiliz, Belçikalı, Fransız, Afrika’dan, Tanzanya’dan bir sürü isimler katkıda bulunmuşlar. O an diyor farkına vardım, ben insanlık için hizmet edeceğim. Ve Hocam” diyor, “gavur diye bir şey yok, insan var” diyor. O an Ramazan Bey’in büyük resmi değişti.

Arkadaşlar, büyük resminizin farkında mısınız? Genellikle büyük resim bize veriliyor. Bana verilmişti, ben Amerika’ya gittim, altı ay herkesi gavur gördüm. Gâvur kızı böyle giyiniyor, gâvur kızı böyle, gâvur, gâvur, gâvur... Sonra bir farkına vardım, içime işlemiş, iliğime işlemiş ve uzun mücadelelerin sonunda kurtulabildim. Büyük resminizin farkında mısınız? Ne giriyor büyük resminizin içerisine? Mesela kuşlar var mı büyük resminizin içinde, acaba kelebekler var mı, ağaçlar var mı? Büyük resminizin içerisinde kesilen yağmur ormanları var mı? Büyük resminizin içerisinde bundan 70 yıl sonra Sivas’ta doğacak çocuk var mı? Eğer yoksa anlamı yok. Büyük resmin içine girdiği zaman anlamı olmaya başlar; bu çok önemli.

İki tür insan var; büyük resmi kendisine verilmiş ‘kültür robotu,’ büyük resmini bilinçli olarak inşa etmiş ‘şahsiyet’. Büyük resmini inşa etmiş şahsiyet olmak kolay değil. Şimdi üzerinde çalıştığım kitapta işte bunu yapmaya çalışıyorum. Bir genç üniversiteli ile yaşlı bir üniversite profesörü söyleşi yapıyor ve yavaş yavaş bir şahsiyet olmasında ona yardım etmeye çalışıyor.

Arkadaşlar, şimdi dengeli bir yaşam için bu dört gereksinmenin yaşanması lazım. Gayet tabi bazı durumlarda bazı gereksinmeler birinci plana çıkacak. Mesela bir iş yerinde gayet tabi cep planlayacaksın,

ama bir üniversitede akıl gereksinimleri karşılanırken, cebe de önem vereceksin, bütçeyi ihmal edersen yaşayamaz, çökersin. Ve her birisi önemli aile de, iş yerin de, kurumlar da, devletler de...

İki tür başarıyla yaklaşabilirsiniz.

Bir tanesi, sadece ağacın meyvesiyle ilgilenir. Bizim aileleri öyle görüyorum ben. “Bu çocuk elma veren bir ağaç olsun” diyor. Eğitimi onun için yapıyor, yetiştirmeyi onun için yapıyor, elma versin, elmasından biz de faydalanalım, memleket de faydalansın. Elma, elma, elma... Tutturmuşuz elmayı...

İkinci bir başarıysa, diyor ki, “önce kökleri, sonra elması”... Köklerine dikkat edelim, kökler çok önemli.

Arkadaşlar, şimdi bu K ve S kültürlerinde, korku kültürü güçlü-güçsüz, saygı kültürü insan-insana, sen-ben değerleri, biz değerleri. Bakın, bu değerler farklı. Mesela korku kültüründe yönetim nasıl olur? Denetleme... Onun için adamın yüzü sürekli, “yakalarsam ha”, böyle bakar. Gülmemeye dikkat eder, çünkü gülersem acizlik olarak görülür ve hemen yararlanırlar. Erkeğe hiç yakışmaz, “ne sırtıyorsun lan karı gibi?”

Ekmek almaya gitmişler iki kişi. Sıraya girmişler. Biri, “Bir ekmek verir misiniz?” demiş. Adam alınca sormuş öbürü, merak etmiş, “paran yok mu?” demiş. “Var” demiş. “Ne yalvarıyorsun?” demiş. “Paran var değil mi? Ver işte.”

Saygı kültüründe işbirliği, paylaşılan vizyon, ekip olmak... Yönetim işbirliği, paylaşılan vizyon ekip olmakla yapılan bir şey, çok farklı. Korku kültüründe ekip varmış gibi gözükür, ama “mış” gibidir ha. Korkulan adam gelmezse herkes dağılır, hiç iş yapılmaz. Aynen polis olmadığı zaman bizim trafik kurallarına uymayıpımız gibi. Yazmış oraya, “Yol boyunca durmak yasaktır” diye, yol boyunca araba park etmiş. Polis arabası geliyor, “Dağılın” diyor, anlamıyorum ne dediğini ama, böyle bir kızgın ve otoriter tavır var. Herkes karınca gibi bir yerden çıkıyor, arabalarına binip hemen çekiyor. Doğru değil mi?

Korku kültüründe sorumluluk otoritededir, öbüründe paylaşılır. Herkesin sorumluluğu vardır.

Korku kültüründe ilişkilerin temeli, mevkii, makam güçtedir.

Bunu çok seviyorum ya, devlet okullarına gidiyorum, şöyle bir müdür duruşu var, kafa böyledir, “Hoş geldiniz, okul müdürü” der, adı yok. Boyu, yüz ifadesi, adam müdür, bir de adını mı söyleyecek? “Merhaba Müdür Bey” derim. Yanında bir bayan böyle, “Hocam, hoş geldiniz. Ben sizi çok seviyorum.” “Sen kimsin?” diye sorarım. “Okul müdürünün eşiyim” der. Onu hemen yenge yaparım, “Merhaba yenge” derim. İkisinin de ismi yok. İsmine ne gerek var ya? Adam müdür, Müdür Bey. Çocuk da öyle, 3 – 4 yaşında öğrenir çocuklar. Bu müdür, ismine gerek yok. Ondan dolayı mevkii, makamı bırakmak istemezsiniz, çünkü mevkii, makam gittiği zaman siz hiçsiniz. Onu da bilir, elinden geleni yapar o mevkii, makamı bırakmamak için.

Saygı kültüründe ilişkilerin temeli hizmet bilinci. Ne kadar önemli değil mi?

Disiplin, korku kültüründe dış kaynaklıdır. Ceza, mükafat ve korku vardır.

Arkadaşlar bu bence son derece önemli, iç kaynaklıdır işin anlamı, iş yapma şevki. ‘Kimse görmezse istediğini yapabilirsin’ ahlakı çok farklı. ‘Ulan ben mi diyeceğim’ ahlakından çok farklı.

İçte sindirilmiş değerler; böyle kültürler var arkadaşlar, yaşadığım üniversitelerde var, gördüm.

Bir sürü öyküler var, zamanım olsa anlatırım ama, şimdi devam etmek istiyorum.

Onun için ben bir aileye, bir kuruluşa girdikten beş dakika sonra teşhisimi koyarım. Hiç aldatamazsınız, röntgen gibi çekerim, daha kendinizi tanıtırken yüzünüze bakarım, ilişkinize bakarım, sekreterin telefonda konuşmasından anlarım, röntgen gibi adamımdır.

İnsanın değeri... Korku kültüründe insan bir başka şeye de aracı olduğu için değerlidir. Bunu söylerken de adam utanmaz, çünkü farkında değildir, utanılacak bir şey yaptığının farkında değildir.

Bir iş yerine gittim, seminerden sonra birisi geldi. “Hocam, bir dakika” dedi, cebinden bir vida çıkardı. “Yalan söylüyorsam oğlumun ölüsünü öpeyim hocam” dedi, “şu vida kayboldu sorarlar, ama ben kayboldu kimsenin umurunda olmaz” dedi ve doğru söylüyordu.

Ayrıca şunu da söyleyeyim. Benim ülkemde bu tip kuruluşlar çok ve bunların sahipleri hacca gidip gelirler, size söyleyeyim, cuma namazlarını kılarlar. Korku kültürünün bir din anlayışı da vardır, o kendisi içinde tutarlıdır.

Arkadaşlar, insanın değeri saygı kültüründe biz değerleri içerisinde insan olduğu için, iş başında ve iş dışında büyük resmin bir parçası olarak değerlidir.

Ve başarı anlayışı. Korku kültüründe sadece sonuç önemlidir, değerler kültüründe hem sonuç, hem de süreç önemlidir. Ne elde ettiğin kadar, nasıl elde ettiğin de çok çok önemlidir.

Şimdi korku kültürü yapısı itibarıyla, gelişimi itibarıyla, felsefesi itibarıyla arkadaşlar, cebe ve akla önem verir. Ekonomik büyüme, bilgi, bilgiyi teknolojiye uygulama, daha çok ekonomik büyüme, şu anda tam bunun içerisindeyiz, bunu yaşıyoruz ve hepimiz bununla haşır neşir olmuş durumdayız. İhracatımız fazlaşsın... Türkiye 17. büyük ekonomi, 2023'te bunu acaba 7. ekonomi haline nasıl getirebiliriz? 500 milyar ihracat ve bütün bu çabalar, organize olmalar belirli bir bilgiyi, sistemi, yönetimi kullanarak elde etme durumu. Korku kültürü içinde bunu kesinlikle başarabilirsiniz. Saygı, sevgi, biz kültüre geldiğin zaman hepsini hesaba almak durumundasınız, cebi de hesaba alacaksınız, bilgiyi de hesaba alacaksınız, ama ilişkileri de hesaba alacaksınız ve büyük resmi de hesaba alacaksınız, hepsini hesaba almak durumundasınız, çünkü resim ancak o zaman tamamlanıyor.

Aile, şimdi kendi yaşamında kendisi olarak var olmak hadisesi, bu 0-10, 0-100 arasında aile. Bakın, çocuğun bedensel gereksinimleri, henüz cep gereksinimleri yok, ama onun biyolojik gereksinimleri karşılanıyorsa, akıl gereksinimleri karşılanıyorsa, sarılıp öpülüyorsa çocuk sürekli büyük resmi işaret etmek ister.

Polat Doğru benim beraber televizyon programı yaptığım çok değerli bir arkadaşım, dostum, şimdi 6,5 yaşında Poyraz diye bir oğlu var. Bir gün Poyraz Polat'a bir soru soruyor; “baba” diyor, “ben neden insan olarak doğdum?” “Ne diyorsun oğlum?” diyor. “Yani niye yaprak olarak değil de insan olarak doğdum?” Bakın büyük resim ve bunun gibi bir sürü sorular var, böyle sürekli bir deneme halinde. Bu büyük resim içerisine neler giriyor?

Ya Polat'tan söz açılmışken; "Polat 'çığm bir kalkar mısın? Bir tanısınlar, Polat Doğru..."

Arkadaşlar, bir de Selim Doğru'dan bahsetmek istiyorum izninle.

Selim Doğru, Polat'ın dedesi. Kaç yaşındaydın o rahmetli olduğunda?

POLAT DOĞRU

12 yaşındaydım.

PROF. DR. DOĞAN CÜCELOĞLU

12 yaşında, yani hatırlıyorsun. Selim Doğru okuma-yazma bilmiyor arkadaşlar, çiftçi. Polat'ın babası Cemil Bey emekli hakim, tanıştık. O anlattı öyküyü, ben değişik yerlerde anlatıyorum. Ama büyük resim örneği ile ilgili olarak bundan daha güzel bir şey aklıma gelmiyor, anlatmak istiyorum.

Şimdi çiftçi, mali durumları kötü, köpeğe ihtiyaçları yok, ekmekleri yok fazladan, onun için köpek beslemiyor. Çiftçinin neye ihtiyacı var? Eşeğe ihtiyacı var, bir eşekleri var. 12 yıl eşek çalışıyor, katarakt oluyor, sağa-sola çarpmaya başlıyor. Beş oğlandan en büyüğü diyor ki, "Baba, eşek kör oldu, dağa bırakalım." Eşeği götürüyorsun dağa bırakıyorsun, doğa hallediyor. "Farkındayım çocuklar" diyor. Bir süre sonra oğlan geliyor, "Baba eşek kör oldu, eşeğe ihtiyacımız var." "Düşünüyorum" diyor, bütün gece düşünüyor, sabahleyin kalkıyor, "Çıkarın eşeği" diyor, eşeği çıkarıyorlar, gidiyor. Çocuklar orada, "çocuklar" diyor, "bu eşek bize 12 yıl hizmet etti. Sizin kemiğinizin üzerindeki ette bu eşeğin hakkı var. Bütün gece düşündüm, karar verdim, bugün bu eşeği emekli ediyoruz, yaşadığı sürece biz ona hizmet edeceğiz." Büyük oğlan diyor ki, "Baba, eşek kör. Yiyecek, yaşamak için yiyecek, cep kısıtlı." Baba diyor ki, "Oğlum, ben kör olsam beni de mi dağa bırakacaksınız?" diyor. Eşek iki yıl daha yaşıyor, iki yıl sonra ölüyor.

Cemil Bey diyor ki; "O zaman bu olduğunda beş yaşındaydım, eşek öldüğünde yedi yaşındaydım. Eşeği mertek derler, ona bağladık, sırtta taşıdılar, derenin kenarına mezar kazdık, içine gömdük. Hukuk Fakültesi'nden her gelişimde o mezara giderdim, muhterem babamı düşünürdüm, ne muhteremmiş. Acaba benim hakim olmamda bu olayın etkisi var mı? Düşünürdüm. Benim muhterem babam."

Şimdi Polat'a diyorum ki; bunu mutlaka Poyraz'a anlatmalısın. Bu Doğru Ailesinin mitolojisi, bu bir zenginlik. Büyük resim içerisinde neler var görüyor musunuz? Adil olmak, hakkaniyet... İşte o zaman insan insan olmanın hakkını vermeye başlıyor. Ve bu adamın okuma-yazması yok. Öyle bir kültürden geliyor ki bu topraklarda, düşünüyor, taşıyor, kararını veriyor.

Arkadaşlar, benim bu anlattıklarım benim keşiflerim değil, bu toprakların yaşayan kültürünün parçası, ama bu kültürün değerleri ilkokul, ortaokul, lise ve üniversiteye yaşayarak aktarılıyor mu, aktarılmıyor mu meselesi ayrı bir tartışma.

Bu gereksinmelerin karşılanıp karşılanmaması ailede nasıl oluyor? Emin olun, ailede nasıl oluyorsa şirkete de öyle yansıyor, size söyleyeyim.

Seminere gittiğim zaman iş sahibi, kurucusu asık suratlıysa ben şunu biliyorum: Üçüncü nesilde bu şirket çok muhtemelen mahvolup gidecek. Ve bu da bir gerçek, yüzde 96'sı mı ne üçüncü nesilde yok oluyor. Asık surat, korku, nesilden nesle şirketin yaşamasına zemin hazırlamıyor.

Ben de diyorum ki; aileden başla. Ailede, gayet tabi paranın değeri olacak, gayet tabi bilginin değeri olacak, ama ilişkilere ne diyorsunuz? Büyük resminiz ne, gerçekten büyük resminiz ne? Çünkü anlam orada oluşuyor. Ve umudum odur ki, toplum da aynı şekilde gelişsin. Korkudan mı düzenimiz devam ediyor, yoksa biz Türkiye Cumhuriyeti olarak bu değerler içerisinde hiç kimseden korkmadan Türkiye Cumhuriyeti'ni istediğimiz şekilde yönetebilecek bir toplum olabilecek miyiz? Yoksa ille de eli sopalı birisinin, ulan bunlara böyle yapmak lazım mı demesi lazım? Yoksa toplum param parça mı olacak? Bu sadece demek ki aile işletmeleri meselesi değil, toplumun bünyesiyle ilgili bir konu olarak görüyorum.

Arkadaşlar, bunu bir genel çerçeve olarak görüyorum. Aile toplantılarınız var mı? Ailenin temel değerlerini birisi mi tayin ediyor, yoksa konuşa konuşa siz kendi ailenizin temel değerlerini oluşturuyor musunuz? Sizin bilgiden anladığınız ne? Gönül ilişkileri dediğim zaman neyi anlıyorsunuz? Büyük resminiz ne? Büyük resim içinde neler yer alıyor? Çünkü anlamın kaynağı o. Ve ailede bunu bu şekilde yaptığınız zaman, istesenez de, istemesenez de o devam eder, çünkü sizin aile şirketiniz içerisinde herkes anlamlı bir hayat bulur ve hayatın anlamı en önemli hazinedir, onu kaybetmek istemezsiniz.

Açılış konuşmamda bugün burada konuşmak benim için çok anlamlı dedim. İstanbul Kültür Üniversitesi'nde konuşuyorum arkadaşlar, Fahamettin Bey burada. Ben Amerika'dayken Bahar Hanım'la tanıştım, şimdi Mütevelli Heyeti Başkanı ve diğer ablalarla da tanışıyorum. Üniversite ayakta, aile ayakta, hiç kimse birbirine küskün değil, bir vizyon var, bir heyecan var. Ben aileden birisi değilim ama, İstanbul Kültür Üniversitesi'nin Türkiye Cumhuriyeti'nin önemli bir parçası olduğunu biliyorum, elimden geldiği kadar bu üniversitenin ayakta kalması için kendim gerçekten çaba gösteririm.

Burada bir başarı öyküsü var, yaşayan bir başarı öyküsü var. Ve bu anlatmış olduğum şeylerin havada değil, yaşayan gerçekler olduğunu bence bu üniversitesinin öyküsüne, mitolojisine girip baktığınız zaman daha da iyi anlayabilirsiniz.

Kısaca birkaç kaynaktan bahsedeceğim.

Bu konuşmalarım sizin için anlamlı gelmişse benim internet sitesini takip etmek isterseniz, www.dogancuceloglu.net, her hafta bir makalem çıkıyor, 500'ün üzerinde makale birikti. Benim son üç yıllık televizyon programlarımı da buradan takip edebilirsiniz. Pazar günleri arkadaşım Polat Doğru'yla birlikte İnsan İnsana programı yapıyoruz, Saat 12.10, 12.15 gibi 360'da... Bu konuştuğum konularla ilgili kavramları şu kitaplardan bulabilirsiniz: İletişim Donanımları, Korku Kültürü ve İçimizdeki Biz...

Burada olmaktan mutluydum, size konuşmak benim için anlamlıydı, teşekkür ederim.

Soru-cevap alalım mı biraz? Arkadaşlar, soru varsa birkaç soru alalım. Ya hiç bir şey anlamadınız veya çok iyi anladınız, ikisinden birisi.

Fedakar ablam, buyur.

SORU

Ağacın bütününden çok, görüntüsünden çok ağacın köküne gerçekten çok önem verdiniz. Bu ağacın kökünde, diyelim ki akıl var, cep var, ama ruh yok. Bundan sonraki nesiller bu durumda yani kökün biri yoksa o ruhu nasıl yapabilirler? Ya da akıl yok.

PROF. DR. DOĞAN CÜCELOĞLU

Şey aklıma geldi, bu suni gübrelerle falan beslenen tatsız, tuzsuz şeyler oluyor ya, onlar aklıma geldi.

Şimdi doğan her bir çocuk mükemmel doğuyor, hiçbir şey eksik değil ve bunun arayışı içerisinde ve ilk beş yıl müthiş bir mücadele veriyor. Çünkü o aklını da geliştirmek istiyor, gönlünü de geliştirmek istiyor, büyük resmini inşa etmek istiyor, aslında anne-baba açıksa onlara esaslı bir terbiye veriyor, çok iyi bir eğitim imkanı sunuyor, eğer açıksa...

Şimdi bu bir uyanış meselesi, benim Savaşçı kitabımda bu uyanışın aşamalarını falan anlatıyorum zaten. Ondan dolayı doğan her bir çocuk bir aileye, bir şirkete, bir topluma verilmiş bir fırsattır, bir sunuştur aslında eğer bakabilirsiniz. Hiçbir şey eksik değil, muhteşem bir bütünlüğü var ve takip edebilirsiniz hakikaten. Şimdi o bakımdan kendini yenileme imkanı oluyor, yani o da kök salmaya başladığı zaman bütün kökleri geliştirmeye çalışıyor, çabasını gösteriyor.

Bana sık sık sorulan şöyle bir soru oluyor: Bunu bir öyküyle anlatayım. 2002 yılında falandı galiba. Ankara’da Maden Tetkik Arama Enstitüsü var. Orada bir seminer verdim, sonra konuşma sonunda “soru soran var mı?” dedim. Bir bey el kaldırdı, daha doğrusu üçüncü kişiydi o soru soran. Böyle kravatlı, beyaz saçlı, giyinmiş, bürokrat bir tavrı vardı. Eline mikrofonu aldı, eli titriyor öfkeden, “Burada kaç kişi var?” dedi. Dedim, “valla 600 – 700 kişi var.” “Ben saydım” dedi, “820 kişi” dedi. “Evet” dedim. “Türkiye’de kaç kişi var Doğan Bey?” dedi. Dedim, “valla 65-70 milyon kişi.” “Ya” dedi, “orada bir güruh var güruh” dedi, “buradaki 820 kişinin hepsi senin dediğini kabul etse ne yazar” dedi. “Sürü var sürü” dedi. Adam umutsuz, öfkeli. Ben bunu çok sık görüyorum, çok sık görüyorum arkadaşlar, bu soru mutlaka çıkıyor.

Şimdi ne yaparsın bu adama? Zor değil mi durum? Ama ben çok akıllıyım, biz bilinci içinde yaklaştım. Çünkü şunu biliyorum: Anlamanın olduğu yerde öfke yoktur, öfkenin olduğu yerde anlama olmaz. Dedim “Beyefendi öfkeleniniz.” “Tabi öfkeliyim” dedi. Dedim “bu kutsal bir öfke, çünkü siz geleceğin Türkiye’sinde öyle bir toplum görmek istiyorsunuz ki, o toplumu görememenin verdiği bir hayal kırıklığı var”. “Evet” dedi. “Anlıyorum” dedim. “Cahit Okurer’in adını biliyor musunuz?” dedim. “Efendim?” “Cahit Okurer”. “Hayır” dedi. “Size söyleyeyim, ben” dedim “Cahit Okurer’in ruhuyum, o beni mayaladı”. Muhtemelen siz de bilmiyorsunuz kim olduğunu. Cahit Okurer benim lisede edebiyat öğretmenim. 10 dakikasını ayırdı, gözüne baktı, “sen ne olmak istiyorsun?” dedi. “Mühendis olmak istiyorum” dedim. “Neden?” dedi. İçimdeki esas sebep şuydu: Mühendisler iyi para kazanıyor, Silifke’de bir kız var, mühendis olursam bana verirler, onun için mühendis olmak istiyordum. Bunu söylemedim, utandım. Türkiye’de en çok söylenen yalanı söyledim, “vatana, memlekete hizmet etmek için hocam” dedim. Gülümsedi, “sen”

dedi “bir bilim insanı olarak memlekete hizmet etmek istemez misin?” dedi. “Mesela psikoloji alanını seçsen, orada bir bilim insanı olsan, Türk insanının birey olarak, Türk toplumunun toplum olarak durumu hakkında bir bilim insanı olarak konuşabilme imkanın olur” dedi. Gözüme bakarak konuştu, ben ailemin 11 numaralı çocuğuyum, gözüme bakarak konuşan pek olmadı. Hep böyle duvara bakarlardı, bir şeye bakarlardı, bana laf ederlerdi. Üç gün uyuyamadım ya, adam gözüme baktı, bu kır saçlı, kitap yazmış Cahit Okurer beni adam yerine koydu. Üç gün uyuyamadım. Karar verdim, “ben psikolog olacağım” dedim. Psikoloji bölümüne gittim, orada Mümtaz Turan dedi ki, “sen bilim adamı mı olmak istiyorsun?” “Evet” dedim. “O zaman bir yıl içinde psikoloji kitaplarını İngilizceden okur hale geleceksin” dedi. Kolej mezunu değilim, ama yaptım.

Şimdi arkadaşlar, gittiğim üniversitelerde salon 600 kişilikse 900 kişi geliyor. Kütahya’da 1.250 kişilik salonda zannederim 1.600 kişi falan vardı. İki saat konuşuyorsun, konuşmadan sonra üç saat de kitap imzalıyorlar, gittiğim her yerde böyle. Kitaplar baskı üzerine baskı yapıyor. O kadar çok mektup geliyor ki, haftada 1.500 kişi kayıt oluyor benim Facebook’a. 347 bin oldu, Facebook’a bir şey yazıyorsun 347 bin kişiye gidiyor. Twitter yaşarsa işte 66.000 filan oldu. Ama arkadaşlar, çok hayır dua alıyorum.

Bu beye şunu söyledim: Bakın dedim, o sırada Şu Çılgın Türkler kitabı da çıkmıştı, dedim güruh güruh diyorsunuz, Atatürk İstiklal Savaşına girerken tahmin ediyorum toplam güruhun güruhuydu, ama o bir büyük resim sahibiydi ve o insanlarla Türkiye Cumhuriyeti’ni kurdu. Bugün bizim elimizde ne imkanlar var. Tembel ve şaşkın insan mutsuz olur ve bitirir. Şikayetçi olmakta yarışırız birbirimizle, “kim daha çok şikayet edecek?”. Böyle bir yarışma var gizliden gizliye Türkiye’de. Kim daha çok şikayet edecek, otur bakalım; ben senden daha çok şikayet ettim, böyle bir yarışma var.

Arkadaşlar, Hindistan’da bir tek kişi, şimdi 49 yaşında, 330 kilometre karelik alanı ormana çevirmiş bir tek kişi, şu anda 49 yaşında. Girin Google’a ‘Hindistan’da orman yapan kişi’ diye, bütün ağaç hikayesi çıkıyor, bir tek kişi.

Yaşamın her anında etki alanınız olabilir. Her kişinin bir etki alanı vardır, kimisine etki alanı diyelim ki çay kaşığı kadar, kimisine çorba kaşığı kadar, kimisine -biz Silifke’de çomça deriz- kepçeyle verilmiştir.

Şimdi benim elimde bir çorba kaşığı yoğurt var, bakıyorum 65 kazan süt var yoğurt yapmak için. İki seçeneğim var. Bir; Allah belasını versin, bir çorba kaşığı yoğurtla ne yapabilirim ben, boş ver, at git. 65 kazan süt var ağabey ya, daha çok yoğurdu olanlar yapsın.

Veya şunu söyleyebilirim: İyi ki bir çorba kaşığı yoğurdum var, dikkatli olmalıyım, stratejik olmalıyım. Onun için ufak bir tencere bulacağım, dikkatle ısıtacağım, mayalayacağım, takip edeceğim. Bu tencerenin adı İstanbul Kültür Üniversitesi olacak ve takip edeceğim, ondan sonra hah maya tuttu, ertesi sabaha benim çok kaşıklarım var yoğurt olacak. Bunu takip eden üç günde 65 kazan sütü yoğurt yaparsınız. Kızmak çok kolay, çünkü önümüzdeki modeller hep öfkeli. Ondandır etki alanını keşfetmek ve o etki alanı içerisinde sınırlı sorumluluklar almak çok önemli.

Teşekkür ederim, bunu anlatmak istiyordum efendim.

SORU

Değerli insan ve önemli insan üzerine bir iki cümle sarf etmenizi istiyorum. Nedir önemli insan? Nedir değerli insan? İkisinin arasındaki fark nedir, var mıdır? Bu konuda görüşlerinizi almak istiyorum. Teşekkür ederim.

PROF. DR. DOĞAN CÜCELOĞLU

Benim tweet’lerden birisiydi galiba, yakaladım Doğan Hoca’yı diyorsun.

Önemli insan, değerli insan... Çok da güzel bir çerçeve çizilmiş durumda, anlatabiliriz.

Arkadaşlar, korku kültürünün önemli ve değerli insanı cep ve akılla tanımlanmıştır, ama bence eksiktir. Değerler kültürüne, biz kültürüne geçtiğiniz zaman, değerli insanın yeri büyük resimde belli olur. Değerli insan büyük resim içerisindekilerle ilişki kurabilmiş, yön verebilmiş ve ilham verebilmiş, oradan hem akla, hem cebe, hem gönle kaynak olabilmiş insandır. Değerli insan olmadığı zaman içiniz şevksiz kalır, boşluğunu hissedersiniz.

Önemli insan olmaya çalışan kişinin yüzü asıktır, korku kültürü içerisinde. “Ben çok önemliyim. Kim olduğumu biliyor musun, benim kim olduğumu biliyor musun?” Değerli insan böyle soru sormaz, soramaz. O bakımdan ikisi arasındaki farkı çok güzel ayırt ediyor. Yani çocuğunuzu önemli bir insan olarak mı yetiştirmek istiyorsunuz, yoksa değerli bir insan olarak mı yetiştirmek istiyorsunuz? Kendiniz değerli bir insan olma yolculuğunda mısınız, yoksa önemli bir insan olma yolculuğunda mısınız?

Dün eşim Yıldız bir klip göndermiş, Tayland’dan galiba... Genç bir oğlan yolda yürüyor ve demek ki balkonları falan süpürüyorlar, balkondan su akmaya başlıyor... İlk yaptığı şu: Su akıyor, orada bir çiçek varmış, saksıyı alıp hemen koyuyor. İşte bu değerli insan. Önemli insan olsaydı; “Ne yapıyorsun sen ya?” derdi. Anlatabildim mi? Değerli insan değerini büyük resminden alır.

Teşekkür ederim.

Alalım mı bir soru daha?

SORU

Aile işletmelerinde birkaç nesil bir arada çalışanlar için, özellikle yeni nesil için verebileceğiniz birkaç tavsiye olabilir mi? Sonuçta nesiller arası çatışmalar aile işletmelerinde çok görülen bir kavram. Onunla ilgili birkaç tavsiyeniz olabilir mi özellikle yeni nesil için?

PROF. DR. DOĞAN CÜCELOĞLU

Dün Fahamettin Beyin konuşmasını dinlediniz mi?

SORU

Hayır.

PROF. DR. DOĞAN CÜCELOĞLU

Yazık. Cumhuriyet'te yarın mı çıkıyor, Cumartesi mi çıkıyor Bilim Teknikte? Cuma. Cuma günleri takip et, Fahamettin Bey'in konuşması, yazı olacak. Neden Fahamettin Bey'i referans veriyorum? Hakikaten, şimdi birinci nesil, ikinci nesil işin başında, üçüncü nesil de yavaş yavaş devre girme durumunda anladığım kadarıyla, yaşayan bir örnek var yani burada.

Benim önereceğim şu: Mutlaka aile toplantıları en az ayda bir kere olmalı, bu toplantılarda ailenin temel değerleri, büyük resmi ne, neyin peşinde? Bakın bu boşluk olduğu zaman ne oluyor biliyor musunuz korku kültüründe? İnsanlar -çok güzel bir soruydu- önemli bir insan olmaya, "ben senden daha önemliyim" demeye çalışıyorlar. Ve bu çerçeve içerisinde, 'ona ne kadar para veriliyor, onun mevkii ne, onun karısı ne aldı, karısının arabası ne, payı ne?' sürekli böyle bir sidik yarışması başlıyor ve bununla ilgili bir sürü öyküler vardır bir yığın. Eğer bu ailenin yolculuğunda tüm olarak değerleri ortaya çıkarsa; ki bu değerleri ailenin kendisinin inşa etmesi lazım, bunun bir yolu var, yöntemi var ve o zaman şunu görürler: Ailede değersiz insan yok.

Bakın, o hakkaniyet duygusuydu Selim Doğru'ya düşünüp, taşınıp bütün gece o kararı verdiren. O eşiğin bir değeri vardı, çok önemli. Arkadaşlar, ben bunu Amerika'da da anlattım Selim Doğru hikayesini, gavur ne anlar demeyin. Ve size bir şey söyleyeyim mi? Bu öyküler Türk kültürünün şu kadar ihracat yaptığından daha çok etkili olarak bir şey söylüyor insanla ilgili.

O bakımdan esas itibarıyla, bir değişim meselesi, yani korku kültüründen biz insan-insana bir ilişki kurmaya geçebilir miyiz meselesi var? Bu çok önemli. Kolay değil, ama kesinlikle emeğe değer bence.

İnşallah anladığım kadarıyla İstanbul Kültür Üniversitesi KOBİ'lerle ilgili de bir çalışma planlama içerisinde, yol bu olacak esasında. Ve ben bizim Anadolu insanının bunu hemen anlayacağını hissediyorum, çünkü zemin hazır, kültürümüz buna hazır arkadaşlar.

Bir gözlemimi yeniden paylaşayım ben. Hakikaten benim ülkem insanlarını seviyorum ve iyi yürekli, iyi niyetli olmalarını seviyorum. Amerika'dan yeni gelmişim, Üsküdar'dan Beşiktaş'a geçtim motorla. Tabi insan manzaraları, diyorum işte benim ülkem insanları. Işık karşıda yanıyor, burada biriktik, orada da birikmeler oldu. Karşımda bir küçük kız var beş yaşında, dedim annem de herhalde beş yaşındayken böyleydi, iri iri gözleri var siyah ve yorulmuş. Annemi hep yorgun hatırlarım ben.

Kadın, başı örtülü, türban değil, ama başı örtülü bir kadın, baktım ışıık yandı, gözüm kızda, annemin küçüklüğünü görüyorum, yani o fırsatı kaçıır mıyım? Böyle yanıma geldi, ben yavaş yavaş yürüyorum, yanıma geldiği zaman kadın kendi şivesiyle, “ne ettin elindekini” dedi. Kız eline baktı, eli boş. Canım, çok yorgun, düşmüş bir şey. Dedim inşallah dövmez, çünkü annemi dövermiş gibi olacak. Kadın kaygılı, “haydi dönelim” dedi. Ben de yavaşladım, neyse o düşmüş olan bulacağız. Yavaş yavaş gidiyorum, o sırada Polat gibi uzun boylu, uzun adımlı bir genç geçti, yolda bir simit parçası buldu aldı, duvarın üstüne koydu, yürüdü gitti. Kadın bunu gördü, hah dedi, tamam kızım dönelim, dedi. Vay dedim, değerler ortamı, bak. Yaşayan değerler işte bu, hiçbir polise gerek yok, kimse nimete basmasın, polis koyalım, öyle bir şeye gerek yok. Hatta birisi bastığı zaman dersiniz ki, ya görmediniz galiba, ekmek vardı. Nasıl öğrendik bunu? Kendiliğinden öğrendik, Türkçe öğrenmiş gibi öğrendik.

Şimdi korku kültürü için de dersin ki, basarsan cehenneme gidersin, bu kadar. Ama değerler kültürü içerisinde dersin ki, bak çocuğum, bu değer, biz nimete basmayız. Niye biliyor musun? Çünkü biz işbirliğine saygılıyız, işbirliği olmadan bu olmaz. Biz emeğe saygılıyız, emek olmadan bu ekmek olmaz. Biz doğaya saygılıyız, doğanın üreticiliğine saygılıyız. Ve biz açlığa saygılıyız, bunu bulduğumuz zaman kuşlar yesin diye koyarız. Dört tane değer evrensel ve bu kültürde bu var.

Bunu götürdüm seminer ortamına, 19 kişi, dört günlük seminerim, değerler üzerine çalışıyoruz. Öğleden sonra ekmek aldım cebime, mendili serdim, ekmeği koydum. Dedim; “Arkadaşlar, üç gündür beraber çalışıyoruz, bir ricam var, birisi gelsin bu ekmeğe bassın” dedim, sessizlik. Rahmi Baba dedikleri birisi var, Almanya’dan emekli olmuş gelmiş, bunlarda çalışıyor, böyle bakıyor atmaca gibi, ‘manyak mısın sen?’ “Arkadaşlar” dedim, “teşvik sistemine ihtiyaç var galiba”. Çıkardım 40 milyon, o zaman milyon var, 40 milyon koydum, dedim “birisi bassın, parayı alsın.” Huuh diye bir ses, Rahmi Baba bozuldu. 200 dolar hazırlamışım cebimde, sol cebimden çıkardım, “200 dolar arkadaşlar.” “Hoca” dedi, “çuvalla para koysan nimete basılmaz, al o parayı” dedi. Ben otomatikman hemen parayı aldım, korktum. Değerin tanımını yaptı, değer parayla karşılığı olan bir şey değildir, çuvalla para koysan nimete basılmaz.

Arkadaşlar, bunları keşfetmemiz lazım ve KOBİ’lerin temeline koymanız lazım, iş hayatının temeline koymamız lazım. Bizi tutamazlar ve benim insanım buna hazır kesinlikle inanıyorum.

Teşekkür ederim.

SUNUCU

Değerli konuğumuza kongremizin ve üniversitemizin plaketini sunmak üzere üniversitemizin Mütevelli Heyet Onursal Başkanı İnşaat Yüksek Mühendisi Sayın Fahamettin Akingüç’ü huzurlarınıza davet ediyorum.

- PLAKET SUNUMU -

FAHAMETTİN AKINGÜÇ

Ben teşekkür ediyorum hepinizin adına Doğan Bey'e ve bunu üniversitem adına takdim ediyorum.

SUNUCU

Oturumumuz 15 dakikalık aranın ardından "Aile İşletmelerinde Genç Yöneticiler" paneliyle devam edecektir.

PANEL:

AİLE İŞLETMELERİNDE GENÇ YÖNETİCİLER

Oturum Başkanı

Prof. Dr. Tamer Koçel

Konuşmacılar

- Barış Cemiloğlu - Cemilzade Yönetim Kurulu Başkanı
- Doç. Dr. Ufuk Tutan - Yaşar Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Aktüerya Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi
- Erdem Teper – Rosti Tebplast Yönetim Kurulu Başkanı

PANEL:

AİLE İŞLETMELERİNDE GENÇ YÖNETİCİLER

SUNUCU

Değerli konuklarımız, kongremiz “Aile İşletmelerinde Genç Yöneticiler” paneliyle devam ediyor.

Panel Başkanlığını Prof. Dr. Sayın Tamer Koçel’in yapacağı panelimizin konuşmacıları, Cemilzade Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Barış Cemiloğlu, Yaşar Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Aktüerya Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi Sayın Doç. Dr. Ufuk Tutan, Rosti Tebplast Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Erdem Teper... Kendilerini huzurlarınızda sahneye davet ediyorum.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TAMER KOÇEL

Sayın konuklar, sayın dinleyiciler, katılımcılar daha doğrusu; bu oturumu açıyorum.

Bendenizin görevi, aranızda en yaşlı benim galiba, onun için eski kelimeyle söyleyeceğim, muvakkitlik görevim var muvakkit, yani zaman tutan bir insan anlamında. Dolayısıyla, Oturum Başkanı falan deyince efendim bütün oturumu yöneten kişi, “işte bu benim oturumum” falan gibi böyle bir şey beklemeyin. Sadece önümde saatim var, arkadaşlardan ricam olacak 75 dakikalık süremiz var, 25’şer dakika süre ayıralım. Kemikli süre 25 olsun, kemiksizi 15-20 dakika arasında olsun, 5-10 dakika da soru ve cevaplara ayıralım. Tabi daha önce bitirirlerse ona hiç şüphe yok daha çok soru alabiliriz. Dolayısıyla, muvakkit olarak saatimi 25 dakikaya göre ayarlıyorum.

Üç konuşmacımız var. Konu tabi ilginç “Genç Yöneticiler”. Esasında genç yöneticilerin tartışıldığı bir yerde muvakkitlik görevini yapacak da yine genç birisi olması gerekirdi, ama arkadaşlar farklı düşünmüşler. Barış Cemiloğlu, Doç. Dr. Ufuk Tutan ve Erdem Teber arkadaşlarımız burada.

Buradaki sırayı izleyerek ilk önce Barış Bey’i dinleyelim Cemilzade Yönetim Kurulu Başkanı. Tabi Cemilzade’nin firma olarak bu kongreyle bir tarihi bağı var. İlk kongreden itibaren Sayın Fatma Hanım da

aramızda, Fatma Cemiloğlu. Bu kongrede görüşlerini çok belirttiler, uzun ömürlü işletme, kıdemli işletme ödülünü bundan önceki kongrede aldılar bir çınar ağacı eğer yanılmıyorsam. O çınar çok bir gür çınardır inşallah daha da uzun yıllar devam eder.

Şimdi ben ilk sözü Barış Bey'e bırakıyorum 25 dakikayı unutmadan. Ben size hatırlatırım yaklaşırken buyurunuz efendim.

BARIŞ CEMİLOĞLU

Teşekkür ederim hocam. Öncelikle davet için İstanbul Kültür Üniversitesi'ne çok teşekkür ediyoruz. Sizler de hoş geldiniz.

Cemilzade çok butik bir firma, bilmeyenler olabilir çok kısaca Cemilzade'den bahsetmek isterim.

Cemilzade 1883'te babamın büyük babasının Udi Cemil Bey'in kurduğu bir firma. Kendisi kendi babasını çok küçük yaşta kaybedip iş hayatına çok erken atılıyor. Çıraklık yaptığı şekerçilik mesleğini çok sevdiğinden dolayı 1883'te 16 yaşında kendi mağazasını Şehzadebaşı'nda açıyor. Hem şekerçiliği devam ettiriyor, hem de aynı zamanda bir sanatkâr, bir müzisyen... Bugün hala besteleri seslendiriliyor, bizim de internet sitemiz Zeki Müren'in seslendirdiği bir bestesiyle açılır. Ailenin gerçekten çok romantik, masal gibi bir hikâyesi var. Bütün yüz yıllık markalarda olduğu gibi kendisinin sarayla bağlantısı var. Abdülhamit'in kız kardeşi Mediha Sultan'a hocalık yapmış birisi, Mızıkâ-yı Hümayun'da muallimlik yapmış birisi. O eski zamanların Direkler Arası'nda Fevziye Kiraathanesi'nde -o zamanlar kiraathaneler müzik meşk edilen yerler- müzik yapmış birisi. Kader onu ailesiyle beraber dünya savaşı arifesinde Kahire'ye götürüyor. Kahire'de mağazalar açıyor ve bir süre orada yaşıyor. Onun vefatından sonra benim büyük babam aileyi alıp İstanbul'a geri dönüyor. Hani Mısır'da akraba hikâyeleri vardır ya, bizim gerçekten Mısır'da kalmış akrabalarımız var bu vesileyle. O tarihten beri 1938 senesinden beri de büyük babamın yönetiminde Kadıköy'de küçük bir mağazada uzun yıllar devam ediyor, sonra babam bayrağı devir alıyor.

Şimdi konumuza geleceğim tabi genç yöneticiler... Benim de hikâyem şöyle; ben yüksek endüstri mühendisiyim. Üniversiteyi Berlin Teknik Üniversitesi'nde okudum. Bütün bu üniversite hayatım veya çocukluğum boyunca ailem bana hiçbir zaman 'bu işi sen devam ettireceksin' diye bir baskı yapmadı. Hiçbir zaman bunu konuşmadık dahi. Ne olacağı belirsizdi esasında pek çok aile şirketinin kaderinde olduğu gibi. Ben üniversite hayatımdan sonra büyük kurumlarda kurumsal hayatı öğrenmek adına iş hayatına atıldım ve bunu buradaki bütün genç arkadaşlara tavsiye ediyorum. Kesinlikle eğitimi tamamladığınızda aile işini devralmayın. Çünkü o kadar çok öğrenecek şey var ki, her şirket ve kurumsal hayat başka tecrübeler getiriyor ve bir kalıba sıkışmamanız gerekiyor.

Kendim için önemsedğim ikinci bir konu, hep kafamda çözemediğim konu şu idi. O zamanlar bu kadar çok kongreler yoktu, bu kadar güncel değildi bilgiler. Aile işletmeleri nasıl devrolur, ne olur? Bunlar çok konuşulan konular değildi. Bu anlamda İstanbul Kültür Üniversitesi çok büyük bir öncülük yaptı. Yani 10 senedir bu kongreleri düzenleyerek çok ciddi bir farkındalık yaratıyorlar. Genç kuşakları, siz öğrencileri, buradaki misafirleri, insanları bu konuları düşünmeye sevk ediyor. Düşünmediğim konulardan bir tanesi; 'aile içi ilişkiyle, şirket içi ilişki nasıl dengelenir?' konusuydu. Yani her kuşakta mutlaka farklar oluyor, kuşağın hayata, dünyaya bakışında farklar oluyor ve esasında dünyanın da koşulları çok değiştiği için iş yapma şekilleri değişiyor. Yani bir kuşağın iş yapma şeklinin zaman geçince aynı kalması mümkün

değil. Dönüşüme uğraması mutlaka ki şart, o günün şartlarına uyulması gerekiyor. Bu dönüşümü iki kuşak beraber nasıl yapabilir? Burada tabi çok ciddi dinamikler var.

Demin Doğan Hocam (Prof. Dr. Doğan Cüceloğlu) o kadar güzel şeyler söyledi ki. Bir kere saygı çok önemli yani aynı işi yaptığınızda mutlaka aile sıfatlarınızı ve şapkanızı bir kenara koymanız gerekiyor, yani sorumluluk alarak kişiler birbirlerine profesyonel yaklaşabilmeli. Tabi bu kağıt üzerinde böyle ama, uygulamada hiçbir zaman böyle olmuyor, özel hayattaki birtakım dinamikler iş hayatına da yansıyor. Veyahut da çok sık yapıldığına şahit olduğum bir hata; genç kuşakla, eski kuşak beraber yönetmeye kalkıyorlar. Bir şirketi beraber yönetmeye kalkıştığınızda çok ciddi bir uyum gerekir. Eğer kuşak farkı varsa bu ciddi bir sıkıntı yaratabilir.

Bu anlamda bütün bu süreci gözlemlerken Cemilzade'yi hep içimden arzu ettim. O kadar güzel marka ki benim gözümde. Onun içinde doğdum, onun içinde büyüdüm ve bu gerçekten de içimden gelen bir şey bu. Yani 'işim hazır' diye değil, gerçekten de bu markanın yaşamaya devam etmesi gerektiğine çok inandım. Ama diğer yandan babama çok büyük saygım var, babamla çok iyi, çok güzel bir ilişkimiz var. Biliyorum ki işi beraber yönetmeye kalkarsak babamla pek çok konuda anlaşamayacağız. Mesela babam, bugün dijital dünyaya çok uzak bir insan. Halen daha da şu anda bile bazen şakayla karışık "bütün gün bilgisayarın karşısında ne yapıyorsun?" diyor, çünkü bilgisayar o kuşağa belki uzak kalabiliyor. Dolayısıyla ben hep o anlamda mesafeli oldum. Yani iş hayatına atıldığımda da babam biliyorum çok üzüldü. Bekliyordu ki ben işi devir alayım veyahut da beraber çalışalım. Dört sene önce babam -artık yaşı da oldukça ilerledi, sağlığı çok iyi çok şükür ama- dedi ki "ben artık çok yorulduğum ve işi bırakmak istiyorum", o zaman ben talip oldum işi devralmaya. Ve dört senedir de sağ olsun, şu anda tam bir devir olduğu için yapmak istediğim her şeye büyük destek oluyor. Beraber olsaydık belki fikir ayrılıkları olabilecekti.

Bu anlamda dediğim gibi gençlerin bir kere tahsillerini tamamladıkları zaman mutlaka kendi ayaklarının üzerinde durmaları, bir kurumsal tecrübe kazanmaları, işi devraldıklarında mutlaka ki çok büyük bir fayda sağlayacak. Bazı aileler gençler üzerinde mutlaka bir an önce entegre olması için baskı kurabiliyor veya arzu edebiliyorlar veya gençler bunu arzu edebiliyor. O zaman da en sağlıklı -tabi bu bir dilek- yine sorumluluk alanlarının çok net tanımlanması gerekiyor. Yani hangi kişi hangi sorumluluğu taşıyacak ve o sorumluluğun gerçekten sahibinin o olduğuna dair ciddi olarak her iki tarafın da veya üç tarafın, beş tarafın da hemfikir olması gerekiyor ve saygı gerekiyor. Burada her sorumluluk taşıyan kişinin aldığı kararlara diğer kişinin tabi ki görüş belirtmesi olasıdır, ama nihayetinde o kişinin o kararları uygulamasına müsaade etmesi gerekiyor.

Şimdi ülkemizde maalesef aile şirketleri üçüncü kuşağa, özellikle üçüncü kuşağa pek geçemiyorlar. Yani bunun sayısız parametresi var zaten eminim dün ve bugün de pek çoğundan bahsedildi. Ama benim bahsetmek, özellikle vurgulamak istediğim bir tane nokta var. Ülkemizde maalesef tarihi markaların çok fazla değeri yok. Yani benim gözümde çok büyük değerleri var ama toplum nezdinde çok fazla değerleri yok ve farkındalıkları da yok. Bu anlamda da İstanbul Kültür Üniversitesi çok büyük bir farkındalık yaratıyor. Her kongrede Kıdemli Aile İşletmelerine bir ödül vererek onların isimlerini zikrediyor. Ama tabi bu çok uzun soluklu bir süreç. Yani bugün aile şirketi olan, aile şirketinin içinde olan bir genç arkadaşımızın o işi devralmak için birtakım motivasyonların olması lazım. Babası tırnaklarıyla bir yere kadar getirmiş 30 yıldır o markayı yaşatmış. Ülkemiz koşullarında gerçekten bir markanın 30 yıl yaşaması çok ciddi bir kahramanlık. Bırakın 100 yıllık olmayı, 30 yıllık bir markayı devralmak değerli bir şey olmalı. Ama bu değersiz olduğu zaman insanlar "ben hiç uğraşamam, giderim kendi işimi kurarım, başka bir iş yaparım" diye baktıkları zaman bizim kalıcı markalarla ilgili ciddi sıkıntılarımız doğuyor.

Çok önem verdiğim bir konu olduğu için bu, biz İstanbul'daki diğer 100 yıllık markalarla bu tür konferanslarda pek çok vesileyle bir araya geliyoruz. Ortak pek çok paydamız var ve bundan iki sene önce 2012 senesinde Ece Ajandaları 100. yılını kutluyordu, bir sergi yaptılar ve bizi de davet ettiler. Hocam bu arada ben saate hiç bakmadım özür dilerim, siz beni uyarın. O sergiye bizi davet ettiler yüz yıllık markalar olarak bir araya geldik. Onların o zaman Ankara Caddesi'ndeki Güzel Kırtasiyenin arkasında bir bahçeleri var, o bahçede bir araya geldiğimizde herkes çok duygulandı. Herkes tabi anılarını, anekdotlarını, babasının, büyükbabasının söylediklerini anlatmaya başladı. Gözlerimiz doldu. Dedik ki, 'bu değerler sadece bizim değerlerimiz değil, bunlar bizim toplumumuzun değerleri ve bunları anlatmamız lazım.' En önemlisi de bu konuda bir farkındalık yaratmamız lazım. Yani yüz yıllık marka ne demektir, tarihi marka ne demektir, neden değerlidir, değerli midir? Bu konuları düşünmeye sevk etmemiz lazım insanları. Bunun için dernekleşmeye karar verdik.

Bir sene boyunca her ay bir araya gelerek 'neler yapmak istiyoruz, neler yapabiliriz, tüzüğümüz nasıl olmalı?' konularını istişare ettik ve bundan bir sene, 1,5 sene kadar önce resmen Yüzyıllık Markalar Derneği'ni kurduk. Ben de Dernekte Yönetim Kurulunda çalışıyorum. Aramızda Karaköy Güllüoğlu var yine Yönetim Kurulumuzda olan. Bu değerli markalar bir arada şunun için çalışıyoruz: Bir farkındalık yaratmak istiyoruz. Çünkü farkında olmadığımız bir şeyi korumuyoruz. Biliyorsunuz son dönemde en çok Emek Sineması gündeme geldi. Emek Sineması inanılmaz buzdağının deniz üzerinde gözüken ucu. Emek Sineması'na gelene kadar bu ülke sayısız markasını kaybetti. Ticari markaları, binaları, kültür kurumları, STK'ları sürekli kayboluyor ve bunların hiçbirinin farkında değiliz. Ancak işte bir İstanbul Film Festivali'yle bir sinemanın bütünleşmesi ve arkasında İKSV gibi değerli bir organizasyonun olması gerekiyor ki bizler de biraz farkına varabilelim. Ama diğer yanda esasında yine demin Doğan Hocamın (Prof. Dr. Doğan Cüceloğlu) çok güzel söylediği gibi, bir çuval parayla dahi karşılığı verilemeyecek. Çünkü, somut olmayan kültürel mirasımızın parçası haline gelmiş markalarımız birer birer kayboluyor.

Şimdi 100 yıllık bir bina düşünün. Bu binanın tapusu bizim üzerimizde değil. Niye o binaya sahip çıkıyoruz? Aynı şeyi markalar için de düşünmemiz gerekir. Yani o markanın sahibi olmamız gerekmiyor. O marka bulunduğu şehri ve bulunduğu ülkeyi temsil ediyor. Mesela İstanbul'un sembolleri haline geliyor ve insanların İstanbul dediğinizde aklına gelen ilk semboller olması gerekiyor. Olabiliyor bazen ama bence yeterli değil çünkü bugün bir Paris'e gidin, Paris'te herhangi bir Parisliye deyin ki, "sizin şehrinizdeki tarihi markalar veya şehrinizin simgeleri nedir?" direkt olarak orada marka isimlerini duymaya başlayacaksınız. Yani Lafayette'ten başlayın, butik çikolatacısına kadar pek çok marka o şehrin itibarını yükseltir ve taşır.

Ulusal markalar için de aynı şey geçerli. Bugün dünyada en değerli markalar listesine bakmanızı rica ederim. En başında 127 sene oldu sanırım Coca Cola bir numara. Ve yeni teknoloji firmalarını paranteze alırsanız işte Google, Microsoft vesaire gibi, geriye kalan firmaların tamamına yakını yüz yıllık. Tabi 100 yıl sembolik bir süre. Mesela Cemilzade 130 yıllık, 200 yıllık markalar da var. Japonya'da 4. yüzyıldan beri aynı ailede devam eden marka var. Avrupa'da çok değerli bu markalar. Çünkü paha biçilemez bir şey marka. Yani parayla ölçemezsiniz, o ülkenin tarihiyle, o ülkenin siyasetiyle, yaşadığı her şeyle bütünleşmiş markalar, artık sahibinin olmaktan çıkmış.

Biz de dernekte bu bilinçle çalışıyoruz diyoruz ki, artık bu markalar bizim olmaktan çıktı, topluma mal oldu. Bizim Cemilzade ağırlıklı olarak çok uzun yıllar Kadıköy'de olduğu için Kadıköylüler tarihini çok iyi bilir. Çok butik bir firma olduğu için hani herkes bilmeyebilir ama Kadıköy'de bize gelen insanlar direkt olarak "beni babaannem elimden tutar getirirdi", işte "nane limonlu akidenizden alırdık", işte "badem ezmenizle büyüdüm" diye anlatıyorlar ve onların hayatlarının ciddi birer parçası ve bu tür bir marka kayb olduğu zaman insanlar bir yakınlarını kaybetmiş kadar üzülenler.

Markalarla ilgili de biliyorsunuz bugün çok fazla konferanslar var çok da faydalı. Hep aynı şeyler anlatılıyor. Deniyor ki, marka samimi olmalı, yani taşıdığı değerleri on yıllarca taşıyabilmeli. Markanın bir hikâyesi olmalı. “Bu tür markalar nasıl yaratılır?” diye biz inanılmaz bir efor sarf ediyoruz. Bu çok önemli tabi ki sarf edelim, ama esasında bu değerleri taşıyan pek çok markamız var. Bu markalara sahip çıkmamız gerekir. Bu anlamda çok özür dilerim, yüz yıllık markalarımız, dediğim gibi bunun içinde üniversitelerimiz var, STK’larımız var, hastanelerimiz var...

Hocam ben söyleyeceklerimi esasında söyledim beş dakikamın tamamını sonunda soru cevaplara ayırayım. Çünkü benim söylediklerimden çok, genç arkadaşlarımın soracağı şeyleri cevaplamaya önem veriyorum, buradaki dostlarıma söz veriyim.

Çok teşekkür ederim.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TAMER KOÇEL

Teşekkür ederiz, Barış Bey.

Yalnız Paris’in markalarından bahsettiniz... İstanbul’un markalarını belki bilmiyoruz ama Paris’in markalarını bir çırpıda sayabiliriz. O bakımdan içiniz rahatsız olsun. Soru sormak isteyen var mı acaba sıcak sıcak tavındayken konu? Buyurunuz efendim.

SORU

Yaşayan en eski aile işletmelerine baktığımızda, çoğunun gıda sektöründe ve belli bir ürünü üreten bir işletme olduğunu görüyoruz. Siz ne düşünüyorsunuz bu konuda?

BARIŞ CEMİLOĞLU

Evet, yani bizim marka özelinde... Tabi ben hep şunu vurguluyorum: Yani Udi Cemil Bey’in hem sanatkar, hem zanaatkar olması çok etkilemiş. Hem müziğine bir tatlılık vermiş zanaat yanı, hem de şekercilik yaparken o sanatkarlığını çok yansıtmış. Ama tabi marka sadece fiziki bir ürünle olmaz. Mesela bizim Yüz Yıllık Markalar Derneği içerisinde İlançılık Reklam Ajansı var. Yüz yıldır reklam ajanslığı yapıyor. Ve yine Deriş Patent Bürosu var, yani bizim ülkemizde yüz yıldır bir patent bürosu var. Bunu çok önemsiyorum. Çünkü şu anda yurt dışında da bağlantılar kuruyoruz dernek olarak ve yabancılar çok şaşıyor. Ama maalesef ülkemize o kadar oryantalist bir bakış açısı var ki insanlar “nasıl yani, yüz yıllık bir marka nasıl olur sizde?” diyor. Yani “siz son 10 senede atılım yapmaya kalkışan -ki o imajımızda maalesef son üç ayda darmadağın oldu- bir ülkesiniz.”

Yani onlar bizi bir son 10-20 seneyele bağdaştırıyorlar ve ülkemizde esasında ticari hayatın yüz yıllardır süregeldiğinin hiç farkında değiller. Bu anlamda da tabi bizim yüz yıllık hizmet sektörümüzün

olması, yüz yıllık üniversitelerimizin olması, yüz yıllık ticari markalarımızın olması ülkemizin itibarını çok yukarı taşıyacak bir nokta. Bilmiyorum cevaplayabildim mi?

OTURUM BAŞKANI

Teşekkür ederiz. Buyurun hocam.

SORU

İşletmenin ya da markanın büyüklüğü, çapı ile yaşam süresi arasında bir ilişki var mı?

BARIŞ CEMİLOĞLU

Şimdi Cemilzade özelinde izin verirsiniz çok cevaplamak istemiyorum bu soruyu. Çünkü arkadaşlarımdan çok süre çalmış olacağım o zaman. Ama çok önemli bir soru, çok karşılaştığım bir soru, özellikle üniversitelerde gençlerimiz çok soruyor. Hatta siz öyle söylemediniz, ama şöyle söyleyenler de oluyor: “Hani yüz yıllık marka, yüz yıllık marka diyorsun. Cemilzade istihdam mı yaratıyor, ekonomik boyutu nedir, hani ülkeye ne katkısı var?” diyen arkadaşlarım da oldu. Çok saygı duyuyorum, ama şunu söylüyorum: Bir marka bence kesinlikle cirouyla, istihdamıyla ölçülmez, marka başka bir şeydir. Bazı markaların küçük kalması gerekir. Beni çok vizyonsuzlukla suçlayan veyahut da itham eden kişiler de oluyor bununla ilgili. Çünkü özellikle gıdadan bahsediyorsak mesela, ben şu anda üretimdeyim dün de hatta buraya gelemedim çok arzu etmeme rağmen üretime girmek zorunda kaldım, bugün de üretim aksıyor. Önem veriyoruz bu konuya. Aynen benim gibi Karaköy Güllüoğlu’nda da şu anda genç kuşak, benim Yönetim Kurulunda beraber çalıştığım arkadaşım Murat baklava açıyor. Bu çok önemli çünkü bizde Cemilzade’nin dört kuşak boyunca Cemilzade olmasını sağlayan şey; babadan oğula geçen formüller ve aile bireylerinin üretim başında olması. Yani işte ‘para kazandık’ deyip ‘ustalar yapsın, ben de keyfime bakayım, rahatıma bakayım’ dediğiniz zaman o marka zaten bir sonraki kuşağa geçemiyor.

Bazı markalar olduğu şekliyle, olduğu küçüklüğüyle değerlidir. Hep Avrupa’dan örnek vermeyi çok arzu etmiyorum ama vereceğim çünkü çok rastlıyorum özellikle büyük turistik şehirlerde, bazı mesela butik çikolatacılar görüyorum Brüksel’de, Paris’te. Üç metrekare yerde satış yapar, şubeleri yok ama önlerinde bir kuyruk... Bütün o Japonların ellerinde kamera, o kuyruğa girip, oradan o çikolatayı almak için yarım saat bekliyorlar. O marka belki esasında ekonomik olarak istihdam yaratan ve ciro yaratan bir markadan çok daha fazla o şehrin ismine katkıda bulunabiliyor. Cemilzade özelinde isterseniz sonrasında kafamdaki projelerle ilgili çok güzel sohbet edebiliriz, ama dediğim gibi 25 dakikamı da doldurdum arkadaşlarımdan zamanından çalmak istemiyorum.

Çok teşekkür ederim.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TAMER KOÇEL

Teşekkür ederiz Barış Bey. Size soruyorlar ya hani ‘büyüklüğü ne, ne kadar istihdam yaratıyor vs.’ yani ‘bu markanın eti ne budu ne?’ demek istiyorlar. Siz de diyorsunuz ki, ‘etli butlu olmak her zaman marka olmak için yetmiyor’ diyorsunuz benim anladığım o.

Efendim şimdi ikinci konuşmacımıza geçiyoruz. Sol tarafımdaki arkadaşım Sayın Doç. Dr. Ufuk Tutan, buyurunuz efendim.

DOÇ. DR. UFUK TUTAN

Efendim, iki alan çalışmamız var, bu iki alan çalışmamızı sunmak istedim. Aile işletmelerinde genç yöneticilere devredeceklerin ve devir alacakların bakış açılarıyla ilgili bu çalışmaların hepsi İzmir’de yapıldı. İzmir’deki birinci çalışma Ege Otomobilciler Derneği Orta Büyüklükteki Şirketler Grubu’ndan. İzmir’de ve Ege Bölgesinde de üyeleri var aynı zamanda. Onlarla bir çalışma yaptık, ama şirket sahipleriyle yaptık, çok kısa bir şekilde tanıtacağım bu çalışmayı.

Diğer çalışmayı ise çeşitli sektörlerde iş yapan orta ve büyük ölçekli aile şirketlerinin genç kuşaklarıyla yaptık. Birinci çalışma için, -ben beş sene kadar İzmir Ticaret Odası’nın Başkan Danışmanlığını yürüttüm, oradaki networküm aracılığıyla- EGOD, Ege Otomobilciler Derneği ilişkilerimiz networkümüz nedeniyle geldiler bize. “Hocam bizim şu kadar firma üyemiz var. Kurumsallaşmalarını istiyoruz bu firmaların. Bize yardımcı olur musunuz?” dediler. Biz de memnuniyetle dedik, ama şartlarımız var dedik. İlk önce “kurumsallaştırmak istiyorsanız, siz kurumsal mısınız?” diye sorduk ve sağ olsunlar bize kapılarını açtılar. İlk önce EGOD’un kurumsal olup olmadığını, hangi alanlarda sorunlar yaşadığını inceledik, daha sonra da aşağı inerek EGOD’daki şirketleri inceledik, anket çalışmaları, yüz yüze görüşmeler ve odak çalışmalarıyla.

Diğer çalışmada da bize TAİDER Türkiye Aile İşletmeleri Derneği Başkanı Şerife İnci Eren sağ olsun yardım etti. Ben aynı zamanda üç sene kadar İzmir Büyükşehir Belediyesi’nin Başkan Danışmanlığını yürüttüm, Şerife Hanım’la orada çalıştık. Ekonomi Kalkınma Koordinasyon Kurulu’nun Danışmanlığını yürütüyorum şu anda İzmir’in. Şerife Hanım’la beraber bir çalışma yapalım derken böyle bir çalışmaya girdik. Şu an İzmir’de çeşitli sektörlerde iş yapan orta ve büyük ölçekli aile şirketleri ile çalışıyoruz. Çalışmamız henüz bitmedi, ama önemli bir kısmını bitirdik, bitirebildiğimiz kısmını sizinle paylaşmak istedim.

İlk önce EGOD... Şimdi ben anekdotları çok severim bazen bir cümle bütün teoriyi anlatır diye düşünürüm tabi bu benim kişisel görüşüm. EGOD üyesi bir firma şunu söyledi bize: “Kurumsallık şu an için sadece ileriye dönük fikir olarak isteklerimizde var”. Sonuçlarda da bu çıktı zaten. Çalışmaya halen aktif olan EGOD üyesi firmaların yarısından fazlası katıldı. Firmaların çoğu orta büyüklükteki şirketler. Firmaların yaş ortalaması 25. Yani çoğu 1980 yılında kurulmuş, 80’le, 90 arasında kurulmuş. Firma sahiplerinin ortalama görev süresi 22 yıl. Çoğu aile şirketi bu arada. Firma sahipleri ağırlıklı 55-65 yaş aralığında yani birinci nesil emekli olmak üzere diyelim ama henüz iş başında. Büyük çoğunluğunda birinci nesil iş başında, ama yine büyük çoğunluğunda ikinci nesille birlikte çalışıyorlar.

İşletmelerin önemli bir kısmında vizyon, misyon, görev tanımları, organizasyon şemaları var. Bu anlamda kurumsallaşmaya adım atmışlar orada bir sorun yok. Firma sahiplerinin büyük bir çoğunluğu firmayı profesyonel yöneticilere devretme ve ileride devredilmesi konusunda asla istekli değiller. Çünkü “profesyoneller asla işin sahibi gibi olamaz” diyorlar. “Aileyi, firmanın piyasadaki yerini hiçbir zaman anlayamaz” diyorlar. “Ben bu firmayı çocuklar için yaptım, onlar başa geçecek elbette” diye de konuyu bitiyorlar. Bu konuda kesin ama kesin net tavırları var.

Firma sahiplerinin çocuklarına iş devri konusunda da bazı şartları var; mutlaka üniversite mezunu olacak. Zaten ikinci nesli incelediğimizde de EGOD’da hepsi üniversite mezunu, hatta yüzde 25’i de yüksek lisansını yapmış durumdadır. Üniversite mezunu ve bazıları yüksek lisans eğitimi tamamlamış genç kuşağa işi öğreninceye kadar asla işi devretmeyeceklerini söylüyorlar, ama genç kuşakla birlikte çalışıyorlar. Bu devir için herhangi bir kriterin, şartın veya zaman diliminin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda da herhangi bir fikir vermiyorlar, ama ‘iş öğrencek’ diyorlar sadece. Şirkete ait kültürün ve piyasanın şirkete yönelik algısının da eğer devredilirse devam etmesini istiyorlar ikinci nesillerle. Yani şirket kültürü ve piyasanın şirkete olan algısının da devam etmesini istiyorlar, ikinci nesilden istedikleri veya genç kuşaktan istedikleri bu.

Şimdi diğer alan çalışmasına geçelim. İzmir’de çeşitli sektörlerde iş yapan aile şirketlerinin genç kuşaklarıyla... Yine bir anekdot; “ben babamın yerinde olsaydım ilerisi için kendimden yedekleme yapardım.” “Yani yedekleme ne demek?” diye sorduk, “klonlama” cevabı geldi. Burada hem eleştiri var, hem de övgü var, babaya bir hayranlık var.

Bu genç kuşaklarda kadın, erkek fark etmiyor. Burada 1994 krizini, 2001 krizini hatta son krizi atlatmak hikâyelerini duymuşlar, birebir yaşamışlar. Biz bu çalışmayı 2. ve 3. nesillerle yaptık. Çok az da 4. nesil var elimizde. Önceki kuşağa bir hayranlık var ‘bu işi başarmışlar, büyütmüşler şirketi dededen aldıklarından daha büyüğe getirmişler’ şeklinde bir hayranlık var. Ama aynı zamanda bir tepki de var. Çünkü babalar, yani önceki nesil, aynı kendileri gibi bir nesle devretmek istiyorlar. Bu noktada da yeni neslin bir tavrı var: O zaman klonlansın.

“Aynı göldeyiz, aynı gemideyiz, ama farklı limanlara gitmek istiyoruz”, bu da bir anekdot. Burada bir çatışma görmekteyiz, aynı gemide olduklarını, aynı gölde olduklarını biliyorlar, ama babayla kız ve erkek bu genç nesil farklı limanlara gidiyorlar. fakat babanın dediği olduğu için de bazı sorunlar yaşıyorlar.

Bu çok enteresan bir şey “baba oğul, kutsal ruh yerine, baba oğul danışmanlar olsun istiyorum” diyor. Biz burada ‘kutsal ruhu’ açıklamalarını istedik. Birkaç yerden geldi bu kutsal ruh şu anlama geliyor: Baba bir karar verecek, kararı verirken düşünüyor veriyor fakat bu kararı kime soruyor, ne yapıyor kimse bilmiyor ne, kim bilmiyor hiç kimse. Ona kutsal ruh deniyor, halbuki karar mekanizmasında baba oğula soruyor, ama en son kararı verirken de bir üçüncü şahıs yani görünen bir şahıs olsun, danışmanlar olsun istiyor genç nesil.

Çalışmaya ağırlıklı olarak İzmir’deki organize sanayilerde iş yapan genç kuşaklar gönüllü olarak katıldılar. Önemli bir sayıda genç kuşak bizim bu çalışmamıza katıldı. Anket çalışmalarımızda ise çok daha yüksek rakamlar var. Ama odak grup çalışmaları ve yüz yüze çalışmalarda hatırı sayılır bir rakam aldık. Anket çalışmalarına geçerken güvenlik testi için 30 kişilik bir grupta çalıştık. Güvenilirlik testimiz 0,87 çıktı, ki bu oldukça yüksek bir rakam. O nedenle anket sonuçlarımızın da başarılı olacağını düşünüyoruz açıkçası. Çoğu orta ve büyük aile işletmeleri... Genç kuşağın yaş aralığı yani bizim şu an çalıştığımız kuşağın yaş aralığı 25-30, ağırlıklı olarak 30 yaş civarında... Büyük çoğunluğu şu an önceki nesille beraber çalışıyor, çalışmayanlar ise işten ayrılmış, başka bir şirkette çalışıyor ya da kendi işini kurmuş. Neden başka bir işte

çalışıyorlar? Başka işte çalışanlarla ayrı grup çalışmaları yaptık ve yine bir anekdot; “anlaşamadığımda kendi yoluna bakıyorsun, dışarıda deneyimler kazanıyorsun, ancak üzücü olan kendi canına yardımcı olamamak”. Bu da genç neslin bir aktarımı...

Firmadaki genç kuşak aile şirketinde çalışmıyorsa neden başka bir yerde çalışıyor? Firmadaki aile içi çatışmalar nedeniyle aile işletmesinden uzaklaşma var. Yalnız bu çatışma sadece baba, oğul, kız arasındaki çatışma değil. Baba, amca, babalar, gelinler arasındaki çatışmalar genç nesilleri o kadar boğmuş ki artık genç nesil kendini dışarı atmış, aile içi çatışmalardan bıkmış o nedenle bırakıyorlar, önemli bir neden bu.

Diğer nedenler arasında; ‘işteki çeşitli sorunlar nedeniyle çok önceden aile işletmesinden ve işinden soğuma’ var. Babası çocukluğundan beri, gençliğine kadar “ya bu iş çok zor” demiş ve en sonunda çocuk işten soğumuş ve “ben bu işi yapmak istemiyorum” demiş nedenlerden bir tanesi de bu.

Üçüncüsü ise, ‘ilgi alanına girmemiş’. Yani “benim çocukluğumdan beri hiç ilgi alanım değildi. Ben aslında makine mühendisi olmak, tiyatrocü, aktör olmak istiyorum” diyor.

Aile işletmesinde çalışan genç kuşağın devir öncesi gelişmelerine bakalım. Biz üç grup aldık. Devir öncesi, devir süreci ve devir sonrası bakış... Önceki durum; sürece nasıl bakıyorlar ve sonraya nasıl bakıyorlar? Her şeyden önce genç kuşağa bu şirkette çalışmak ve kalmak isteyip istemediğinin sorulması gerektiğini söylüyorlar. Yani masaya oturup aile meclisinde “sen bu işte çalışmak istiyor musun?” diye sorulması gerektiğini düşünüyorlar.

Genç kuşağa tecrübeler ve deneyimin aktarılması şart, bunu kabul ediyorlar. Genç kuşak “tecrübe ve deneyim mutlaka bize aktarılmalı” diyor. Ancak genç kuşaktan da kendilerine tıpa tıp benzemelerinin istenmesini ve beklenmesini istemiyorlar. Çünkü onlar bir birey olduklarının ve farklı vizyonlara sahip olduklarının da kabul edilmesi gerektiğini söylüyorlar.

Genç kuşağa devir öncesi inisiyatif verilmesini istiyorlar. Kendi ekibinin kurulmasını istiyorlar ve genç kuşağa inisiyatif verildikten sonra genç kuşağın ekibiyle birlikte yaptığı işlerin kararlarına ve kurduğu ekibin icraatlarına da karışılmamasını istiyorlar çünkü genç kuşak hata yapmak istediğini söylüyor. Nedeni de şu: “Şimdi hata yapayım ki ileride hata yapmayayım”.

Yönetim devrinin gerçekleşmesi için de devir öncesi genç kuşak önceki neslin kendilerine bir kariyer haritası çizmesini istiyorlar. Ben o kariyer haritasına göre şuradan başlayayım ve bu sürece devam edeyim, diyorlar. Bütün katılımcılar yönetimi devir alacak genç kuşak her kim ise -mesela baba ve amcanın oğulları var, sonuçta bir tanesi şirketin yönetimini devralacak- mutlaka ama mutlaka liderlik vasfına sahip olması gerektiğini ve önceki neslin de bunu iyi saptaması gerektiğini ifade ediyorlar.

Yalnız kararsız oldukları bir nokta var, o da şu: “Ben aile şirketine devam edeceğim, ama ilk basamak olarak başka bir şirkette mi pişeyim, yoksa aile şirketinin bana kariyer haritası çizilen ilgili biriminde mi başlayayım?” konusunda genç kuşağın kafası çok karışık. Bu konuda da yönlendirilmek istiyorlar, özellikle önceki nesil tarafından. Net bir cevap alamadık burada çünkü kafalar çok karışık.

Devir sürecine bakışı nasıl genç kuşağın? Önceki kuşak zorunlu kalmadıkça yönetim devrinin gerçekleşeceğini düşünmüyorlar. Yani çoğu genç kuşak bu konuda “evet bana devir edilme konusu konuşuluyor ama ben pek sanmıyorum” diyor. Yönetim devrini yönlendirecek ve sonuçlandıracak

vizyonun yönetimde ve kurumda henüz var olmadığını düşünüyorlar. Devir sürecinin onların istediği gibi yürüyeceğine ve tamamlanacağına inanmıyorlar ve devir sürecinde duygusal olarak yıpranacaklarını düşünüyorlar. Aile içi çatışmalardan dolayı ve bu nedenle bu devir sürecinde de bulunmak aslında hiç istemiyorlar. Devir süreci içerisinde aile fertlerinin çok ciddi sorunlar yaşayacağını ve bunun da kolay kolay atlatılamayacağını düşünüyor çoğu genç kuşak. Ve çözüm olarak da şunu soruyorlar: Bu yönetim devri sürecinde uzmanlardan mutlaka yardım alınmalı. Peki hangi uzmanlardan? Psikiyatristlerden, psikologlardan dediler, sosyologlardan dediler. Ben iktisatçıyım hiç iktisatçı demediler mesela. Çok enteresan bu yani ilginç çünkü kâr amacı güden bir şirkette devir sürecinde bir iktisatçı, ekonomist gerekir. Çok enteresan neredeyse hepsi psikologlar ve sosyologlardan bahsetti. İşletmecilerden de bahsetmedi çok ilginç.

Devir süreci içinde genç kuşak, önceki yönetime bağlılığı nedeniyle eski ekibin yavaş yavaş tasfiyesini ve kendi kurduğu ekibin de yavaş yavaş yönetime gelmesini istiyor. Tabi biz burada sorduk, burada yazmadım da, “kendi ekibin kim olur?” diye sorduk. Çok enteresan cevaplar geldi ama genelde şu yönde cevaplar; ilkokul, ortaokul arkadaşlarım, üniversite ya da lisede tanıştığım yakın arkadaşlarım, dediler. Bu da çok ilginç anekdot olarak söylüyorum. Tabi İzmir küçük bir yer. İzmir çanağı deriz burada herkes birbirini tanır. Belki onunla ilgilidir. İstanbul’da yapsaydık farklı çıkardı büyük olasılıkla ama İzmir özelinde bu çıktı.

‘Aile işletmesinde çalışan genç kuşağın devir sonrasına bakışı’na bakıyoruz. Üst kuşak, profesyonellerin işleri aileden çok daha iyi yapabilecekleri konusunu kabul etmiyor, “profesyoneller benden daha iyi yapar” demiyor çoğu. Bunu EGOD’da da gördük, yaptığımız çalışmalarda da gördük. Ama genç kuşak profesyonel yöneticilere işleri ileride devretmeyi tartışabiliyor. Altını çiziyorum tartışabiliyor, devredecek demiyor, ama tartışabiliyor. Yani ben bunu ileride yapabilirim uygun şartlar olursa diyor. Neden? “İş profesyonel yöneticilere devretsem bile yönetim kurulunda ben ve aileden birilerinin mutlaka olmasını istiyorum” diyor. Çünkü profesyonellerin şirkete kendilerinden daha fazla para kazandırabileceğini kabul ediyorlar. Şirketin amacı o çünkü bunu da kabul ediyorlar yani bir profesyonelin kendisinden daha fazla o şirkete para kazandırma ihtimalini kabul ediyorlar, ama şunu söylüyorlar: “Ne aile kültürünü bizim kadar anlayabilirler, ne de aile şirketine bizim kadar sahip çıkabilirler.” Bu konuda önceki kuşağa göre esneklik var.

Genç kuşağın devirden sonra ise endişeleri ve korkuları var. “Yönetimi devir aldıktan sonra onca emekle kurulmuş şirketi, şirketin benden önceki geçmişini düşünerek büyük riskler almaktan çekinebilirim” diyorlar. Yani burada önceki kuşağa icraatlarında dolayı, başarılarından dolayı büyük bir saygı var ve bu konuda endişeliler. “Önceki nesil kadar şirketi büyütebileceğim ve iyi yönetebileceğim konusunda endişelerim var” diyorlar en azından ilk devir alındığı zamanlar için. “Daha sonraları işe alışıldıktan, hatalar yapıldıktan, riskler alınıp, başarılar kazanıldıktan sonra babam kadar iyi olabilirim” diyorlar. Mesela çoğu önceki kuşak lise mezunu, ortaokul mezunu. Genç kuşak eğitim almışlar. Bizim anket çalışmaları yaptığımız genç kuşağın üçte biri yurt dışında eğitim almış veya yüksek lisansını yapmış. Donanımlılar, okuyorlar, internete sahipler, birçok bilgiye sahipler ve o noktada “evet tecrübe ve deneyimi almak istiyorum, ama sonra kendim olacağım” diyor.

Efendim, benim sunumum bu kadar çok teşekkür ediyorum.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TAMER KOÇEL

Çok teşekkür ederiz.

Yine beş dakikalık bir soru cevap süremiz var.

Buyurunuz Mahmut Hocam.

SORU

Bir şey daha eklemek istiyorum, bu çok tartışıldı... (Mikrofonsuz konuşma, anlaşılamadı)

DOÇ. DR. UFUK TUTAN

Hocam, bu EGOD çalışmasında maalesef biz EGOD’u çok iyi inceledik ama, üye şirketlerden istediğimiz bilgileri alamadık çok fazla, mesela cirolarını sorduk, kârlılık oranlarını sorduk, bize sadece aralık verdiler. Bu konuda da kurumsallaşmayı çok basit şekilde ele almak zorunda kaldık, ama dediğinizi araştırmamız gerekirdi aslında, ama muhtemelen yanıt alamayabilirdik hocam.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TAMER KOÇEL

Hiç üzölmeyin, yanıt almak çok zor.

DOÇ.DR. UFUK TUTAN

Yani biraz zorlanıyoruz bazı konularda.

SORU

Kutsal ruh derken genç nesil ne kast ediyor?

DOÇ. DR. UFUK TUTAN

Burada kutsal ruhtan aslında bizim de biraz anladığımız şu: Baba oğula soruyor veya kıza soruyor, “şunu şöyle yapalım mı?” diye, fakat karar verirken bir daha sormuyor, karar kutsal ruhla birlikte, yani o tecrübe, deneyimlerle yapıyor. Halbuki, o şunu istiyor: Babam gelsin, karar sürecinde danışmanlarla olsun, hep tartışalım, babam düşünmesin, tartışarak bunu yapalım istiyor. Biraz da babasına, özellikle kızlarda bunu çok gördük, babasına çok yardım etmek istiyorlar, ama babası sürekli bir düşünce halinde, sürekli bir karar halinde, biraz da biz bunu algıladık.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TAMER KOÇEL

Efendim, bir arkadaşımızın daha sorusunu alalım.

Buyurunuz beyefendi.

SORU

Bir kere, çok önemli bir çalışma, ben çok teşekkür ediyorum, gerçekten de çok önemli sonuçlar ortaya çıkarılmış.

Benim en çok ilgimi çeken, genç kuşakların kendileri için bir kariyer haritası istemeleri oldu. Bu çok önemli bir nokta, çünkü Y kuşağı gerçekten kendi istekleri doğrultusunda hareket etmek istiyor. En önemli soru da, acaba gerçekten aile işletmelerinin istekleri, şirket sahiplerinin istekleri onların kendi kariyer planlamalarıyla ne kadar uyuyor? Ya da önümüzdeki dönemde, bu konuda biz böyle birtakım şeylerle karşılaşıyoruz ve aslında aile işletmelerinin onların güçlü yönleri olduğunu düşünüyoruz ama, acaba gerçekten bu konuda yeterli bir hazırlık yapabiliyorlar mı bu alanda? Kendi güçlü yönlerinin farkındalar mı? Bu konuda herhangi bir çıktınız oldu mu?

Bir de, bu çalışmaya nasıl ulaşabiliriz? Ben çok ulaşmak isterim.

DOÇ. DR. UFUK TUTAN

Çalışma bitmek üzere. Biz tabi İzmir’de olduğumuz için yaptığımız basın açıklamaları genelde Ege bölgesinde yer alıyor, İstanbul’da olsaydık herhalde farklı olurdu. Fakat siz bana mail adresinizi verirseniz, bunu akademik makaleler olarak da yapacağız bundan sonra, daha önceki çalışmalarımız da var şu an devam eden çalışmalarımız, o şekilde size ulaştırabiliriz.

SORU

Kariyer konusunda böyle bir sonuç elde ettiniz mi? Yani onların kendi istekleri özellikle, yani şirkette kalmak istiyorlar mı? Bu konuda bazen de şöyle bir şey var: Şirketin belki de aslında geleceği yok, acaba bunun şirketler ne kadar farkında ya da belki o şirketi değiştirmek durumundalar, yani belki onu başka bir şekilde dönüştürecekler.

DOÇ. DR. UFUK TUTAN

Geç neslin şirkette kalmak istediğini düşünüyorum ben açıkçası, ama kariyer haritası çizme veya yol haritası çizme konusunda hemen hemen hepsinin bu konuda çok fazla ümidi yok. Babaları bir yerden başla diyor, fakat mesela niye oradan başladıklarının da çok fazla açıklanmadığını ifade ediyorlar. Mesela bazıları finans alanında veya insan ilişkilerinde çok iyi, ama bunu üretime veriyorlar ve “beni niye üretime verdiler, ben mühendis değilim” diyerek de kendilerini ifade ediyorlar bu konuda. Yani o konuda çok ciddi önceki nesille ilgili çözümlenmesi gereken bir sorun olduğunu düşünüyorum ben.

Ama alt nesil bu konuda önemli oranda bir harita çizilmesi gerektiğini ifade ediyor. Zaten, gerçi çoğu 25 yaşına gelmişler ama, iş konusunda da hala ürkek olduklarını görüyoruz biz, çünkü babalarının başarıları onları önemli bir şekilde ezmış, yani ezmekten kastım da hayranlık.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TAMER KOÇEL

Peki, teşekkür ederiz efendim, katkılarınız için.

Efendim, üçüncü konuşmacımız Sayın Erdem Teber.

Erdem Bey, buyurunuz efendim.

ERDEM TEBER

Teşekkür ederim. Ben kısaca şirketimizden ve kendimden biraz bahsedeceğim. 1978 yılında babam Abdullah Teber tarafından kurulan şirketin ikinci kuşak yöneticisiyim. Rosti Tebplast ne yapar? Rosti Tebplast enjeksiyon teknolojisiyle üretir. Bir makinelik küçük bir atölyede başlayan serüven, bugün hem yurt içi, hem yurt dışında sektörün önde gelen oyuncularından biri olarak devam etmektedir.

“Çalışma hayatına ne zaman başladınız?” diye sorarsanız, babamızın bizi ilkokul yıllarında ağabeyimle kolumuzdan tutup yaz aylarında zorla -o zaman tabi istemezdim işe götürmesini- işe

götürmesiyle başladı ve bu üniversiteden mezun olana kadar devam etti. Tabi bu yıllar boyunca babam bizim eğitimimize de bir yandan çok önem verdi. Ben üniversiteyi Marmara Üniversitesi'nin İngilizce İşletme Bölümü'nde tamamladım. Ve üniversiteyi bitirir bitirmez derhal şirkette babamın yanında çalışmaya başladım. Yaklaşık beş yıl boyunca satış, pazarlama, muhasebe, finans, üretimin her safhası, bütün departmanlarda çalıştım. Ve kuruluşunun 27. yılında babam şirketin yönetimindeki bütün yetkilerini bana devretti. Belki bir risk de aldım o zaman ama babam zaten çok ciddi bir müteşebbis ve risk alan birisidir, hala öyledir. Genç yaşta şirketin dümenini bize teslim etti. Ve o günden bugüne şirketi biz ağabeyimle beraber yönetiyoruz.

Tabi bizim yıllar boyunca aile bireyleri olarak şirketi beraber başarılı bir şekilde yönetebilmemizin en büyük faktörü, aile bireylerinin görev ve yetkilerinin doğru tanımlanması ve herkesin sınırlarının belli olması ve bireylerin bu sınırlara saygılı olmasıyla gerçekleşti.

Tabi biz şirketi belli bir büyüklüğe getirdikten sonra, bireyler olarak şirket organlarını bizim yönetmememiz gerektiğini ve bunun teknik olarak da zaten mümkün olmayacağı anladık ve kurumsallaşmamız gerektiğine karar verdik ve hızlıca bu çalışmalara başladık. Gelişmeye açık olmakla beraber, 2012 yılının sonunda da kurumsallaşma çalışmalarımızı tamamladık.

Bu bize ne kattı? Bu bize mikro yönetim tarzından makro yönetim tarzına geçişe olanak verdi ve büyük resmi daha rahat görmemizi sağladı, şirketi bir sonraki aşamaya daha rahat götürmemize olanak verdi. Tabi biz bunu yaparken klasik aile şirketlerinde olan patron, yönetici ailesi, onun yönetim tarzına müdahalesi tarzını asla benimsemedik. Yönetici arkadaşlarımıza tam yetki verdik, tam destek verdik. Asla işlerine müdahale etmedik. Fakat kontrolü hiçbir zaman elden bırakmadık. Yani sistematik bir denetimle kontrol mekanizması oluşturduk. Zaten bu kontrol de onların işlerine dolaylı müdahale edilmesi demek.

Tabi biz 2000'li yıllarda sağlıklı ve hızlı bir büyüme gerçekleştirirken, yurt dışında birçok yatırım fonunun ve stratejik firmanın ilgi odağı haline geldik. Bunu neden anlatıyorum, çünkü aile işletmesiyle ilintili bir konu. Ve 2013 yılında Avrupa'nın önde gelen kuruluşlarından biri olan İsveçli Rosti, 124 yıllık yine bir aile şirketi olan bir firmayla bir ortaklık gerçekleştirdik. Birçok ortak adayından neden İsveçli firmayı seçtiğimizi sorarsanız, 124 yıllık bir aile firması olması, üçüncü kuşak aile temsilcilerinin şirketin yönetiminde bulunması ve uluslararası alanda kurumsallaşmayı tamamen gerçekleştirmiş olmaları bizi çok etkiledi ve bu yüzden kendileriyle bir ortaklık gerçekleştirdik. Bundan sonra da, şu anda kısa bir geçmişimiz var kendileriyle ama, yavaş yavaş işletmelerde kurumsallaşmanın ne kadar önemli olduğunu görmeye başladık.

Örneğin, biz eskiden şirket içinde altı aylık faaliyet raporları hazırlayıp şirketin fotoğrafını çekerken, şu anda beraber olduğumuz ortağımızın sistemiyle her ay düzenli olarak şirketin çok detaylı faaliyet raporu çıkmakta ve biz bu faaliyet raporunda şirketin hem teknik, hem mali, hem stratejik durumunu gözlemlemekteyiz ve bu da bize beş yıllık, 10 yıllık büyüme planlarımızda almamız gereken yolu çok açık ve net bir şekilde göstermekte.

Tabi ben aile işletmelerinde kurumsallaşmadan önce sıkça yaşanan ve maalesef büyük bir risk ve problem olan bir konudan da bahsetmek istiyorum. Bu risk aile işletmelerinde gelir dağılımının adil ve sistematik bir şekilde yapılmaması. Örnek vermek gerekirse -ki maalesef bir çok canlı örneği var bu problemin- bir aile şirketi birkaç kardeş tarafından kurulduktan sonra, tabi ilk başta gelir de kısıtlı olduğu için, "gelir dağılımı nasıl olmalı?" konusuna çok önem verilmez. Herkes kimin ihtiyacı varsa şirketten o şekilde gelir dağılımı yapılmasına itiraz etmez. Fakat ne zaman ki şirket büyür, geliri artar, refah seviyesi

ilerler, insanların tüketim alışkanlıkları, harcama alışkanlıkları da onun beraberinde tabi ki değişince, harcama alışkanlıkları maalesef şirketin yapısına zarar verir.

Nasıl zarar verir? Örneğin bir kardeş bir gayrimenkul ya da herhangi bir harcama yapmak ister ve yapar. Daha sonra diğer kardeş der ki, “nasıl olsa şirketin durumu iyi, gelirimiz giderimiz düzgün, o zaman ben de bu harcamayı yapayım” der. Sonra diğer kardeş der ki, “Ben niye geri kalayım? Ben de yapayım bu harcamayı” der, bir parti böyle harcama yapılır. Daha sonra bir kardeş arabasını değiştirir, bakmışsınız kapıda üç tane lüks araba var, daha sonra o arabalar olur jeep, villalar olur malikane, derken bir varlık yarışına girer kardeşler. Daha sonra onların eşleri bir varlık yarışına girerler ve maalesef bakmışsınız ki şirketi yöneten aile bireyleri şirketin sermayesini harcar duruma gelmişler. Bu da çok büyük fırsatlar olabilecekken o şirket için, şirketin hazin sonu olur. O yüzden, şirket kurumsallaşmadan önce mutlaka eğer aile bireyleri arasında adil ve sistematik bir gelir dağılımı oluşturulmazsa, -buna maaş deyin, temettü deyin, nasıl dersiniz deyin ama, sistematik ve adil olması gerekir- kesinlikle bu şirket için büyük bir risk oluşturur.

Ben çok uzatmayacağım hocam.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TAMER KOÇEL

Bitti mi?

Peki, çok teşekkür ederiz özellikle bu zamanı bize kazandırdığınız için.

Türk filmlerinde eskiden, tam böyle heyecanlı yerinde son yazardı, sizinki de biraz tam böyle heyecanlı, eltiler, kardeşler, varlık yarışı falan derken son yazdı birdenbire.

Ama teşekkür ederiz, her şeyde bir hayır vardır, soru sormak için fırsat kaldı.

En fazla 10 dakika diye düşünüyorum ben. Biraz yemek gecikti ama, çok da stabil gidiyoruz. 73 kişiyle başladık, 73+4’le başladık, 73+5 olduk, şu anda 77 kişi var eğer yanlış saymadıysam. O dört veya beş ne oluyor dersanız, dört kişi biziz, bir de kameraman arkadaşımız var, onunla beş oluyor.

Efendim, sorulara, şuradan başlayalım.

SORU

32 yıllık bir aile firmasıyız. Devir süreci ile ilgili önerebileceğiniz bir model var mı? Dedemiz 75 yaşında ve hala işe karışmak, işi yönetmek istiyorsa ne yapmalıyız?

BARIŞ CEMİLOĞLU

Şimdi tabi bin tane firmaya baksak, bin tane farklı model görürüz. Mesela şimdi ben sadece kendi modelimi anlatabilirim, akademisyen de değilim maalesef, ama sadece kendi yaşadığımı anlatabilirim. Çok farklı bizimki, çünkü bizim üretimdeki ustalarımız üç kuşaktır bizimle. Ben işi devraldığım da en yüksek yaşta olan ustam 41 senedir Cemilzade’de ve babam bıraktıktan bir süre sonra o da ayrıldı. Aynı yaşta, beraber büyümüşler, yani babamla Cevat Ağabeyim, o Cevat Ağabeyim benim, beraber büyüdüler, beraber bıraktılar. Ama Cevat Ağabey yeğenlerini yetiştirdi, ben şimdi Cevat Ağabeyin yeğenleriyle beraberim ve bizi görseniz bizde patron-çalışan ilişkimiz yok, biz kardeş gibiyiz ve beraber kardeş gibi üretim yapıyoruz. O yüzden, dediğim gibi, her firmanın dinamikleri, modelleri çok farklı, üretimin şekli çok farklı, yani Teber Plastik’in formatıyla Cemilzade’nin formatı çok farklı, hepsi çok değişik.

Biz çok butik bir firmayız, o yüzden benimki genele yayılabilecek bir metot maalesef değil. Böyle kalmayı arzu ediyoruz, çok da gurur duyuyoruz, çünkü üç kuşak aynı ustalarla çalışmak, artık bir aile gibi olmak, yani her şeyi paylaşmak, acısını, güzelini, kötüsünü paylaşmak, o da başka bir şirket kültürü, o da bize aileden geçmiş bir şey. Babam da kendi babasının çalıştıklarından aynı şekilde bahsederdi, ağabeyim, ablam diye bahsederdi, hala da öyle bahseder, onları öyle anıyoruz, çoğu vefat etti tabi önceki kuşakların. Bizimki çok farklı bir model, o yüzden her modelde farklı çözümler olmalı. Kendi içinizde mutlaka umarım belki de akademisyenlerden, okuduğunuz bir şeyden, burada dinlediklerinizden en güzel, en doğru yöntemi bulursunuz.

Dedeniz kaç yaşında demiştiniz?

SORU

75 yaşında.

BARIŞ CEMİLOĞLU

75 yaşında. 75 yaşındakine sadece saygı duyacağız, yani çok orada yapılabilecek bir şey yok. Tabi bilmiyorum, umarım vardır güzel yöntemleri, bende maalesef çözüm yok. 75 yaşında, o kadar emek vermiş, 32 sene bir markayı ayakta tutmak gerçekten bu ülkede büyük kahramanlık. O kadar farklı dinamiklerden her dönem geçiyoruz ki... Bir de Doğan Hocam çok güzel söyledi, şikayet şikayet, öyle bir şey yapmak istemiyorum ama, bir de gerçeklerimiz var. Mesela 100 yıllık marka dediğimiz zaman iki dünya savaşı geçirmiş bu markalar, iki dünya savaşında ayakta kalmışlar, Cumhuriyet kurulmuş, Balkan savaşı deyin, yani sayısız, inanılmaz, krizler deyin, darbeler deyin maalesef. Yani hangi ülkenin tarihinde üç, hatta 4-5 darbe var ve o markalar o duran ticari hayata rağmen bütün fedakarlıklarıyla ayakta kalmaya devam edebiliyorlar. O yüzden dedenize madalya takın. Çok iyi anlıyorum sizi, ama...

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TAMER KOÇEL

Teşekkür ediyoruz efendim.

Başka soru? Buyurun, son sözü size vermiş olayım.

SORU

Kurumsallaşma çalışmalarının zaman zaman karar mekanizmalarını yavaşlattığı durumları gözlemleyebiliyoruz. Önceden hızlı hareket eden, hızlı karar veren bir işletme kurumsallaşma çalışmaları nedeniyle bürokratik bir yapıya dönüşebiliyor mu ya da bunu nasıl engelleriz?

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TAMER KOÇEL

Herkes birbirine baktı.

Buyurun Erdem Bey.

ERDEM TEBER

Tabi kurumsallaşmadan önce kompakt bir yönetim yapısıyla çok daha hızlı kararlar verebiliyorsunuz, bu da büyük bir avantaj. Hem müşteri ilişkilerinde, hem stratejik kararlarda... Tabi kurumsallaştıktan sonra da bu hızlı karar verme mekanizmasını korumak durumundasınız, zaten koruyamadığınız durumda dediğiniz gibi müşterilerin talep ve desteklerine cevap veremez hale gelirsiniz ya da geç yanıt verir hale gelirsiniz, bu da memnuniyetsizlik yaratır.

Tabi kurumsallaştıktan sonra farklı departmanlar, otokontrol mekanizmaları, karar verme mekanizmalarının sayılarında artış gibi oluşumlar gerçekleşecek. Ama siz sisteminizi iyi kurarsanız karar verme süreci yine hızlı çalışmaya devam eder, ki bizdeki süreç de bu şekilde oldu, dolayısıyla hiçbir şekilde müşteri memnuniyetsizliğimiz söz konusu değil.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TAMER KOÇEL

Ben hemen bir şey ilave edeyim.

Çok renkli bir arkadaşımız vardı, vefat etti şimdi ama, onun bir örneği vardı, derdi ki işletmelere, “kurumsallaşın, ama kurumlaşmayın” derdi. Çünkü örnek de şöyleydi: Eskiden soba borularının içi kurum tutardı biliyorsunuz, dolayısıyla soba çekmez, verim düşerdi. Onun için kurumlaşırsanız katılırsınız, işletme başarıya gidemez, “kurumsallaşın ama, kurumlaşmayın” derdi; bu örnek de ilginçtir.

Bir parmak görür gibi oldum ama, son söz olsun efendim.

Buyurunuz.

SORU

Erdem Bey’e sorum... Gelir dağılımının adil olması gerektiğinden bahsettiniz. Siz işletmenizde bu sorunu çözmek için neler yapıyorsunuz?

ERDEM TEBER

Bizim aile şirketimizde uyguladığımız yöntem şöyle: Herkes görev tanımlarının gereği olan düzenli aylık maaşa tabidir. Daha sonra, sene sonunda genel kurulda eğer ‘kâr dağıtılacak’ kararı alırsak, herkes hissesi oranında payına düşen kârı alır ve istediği gibi harcar ya da tasarruf eder. Sistem budur. Yani hiç kimse senenin ortasında, “ben arabamı değiştireceğim, ben şurada daire alacağım” diye bir şeyle çıkmaz. Herkesin düzenli bir geliri vardır, çünkü şirkette herkesin bir faaliyeti var neticede, sene sonunda da genel kurul kararı neticesinde dağıtılan kârdan herkes payını alır ya da almaz.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TAMER KOÇEL

Bu İsveçli firma geldikten sonra mı böyle oldu, yoksa ondan önce de böyle miydi?

ERDEM TEBER

Hayır hayır, hep böyleydi.

OTURUM BAŞKANI – PROF. DR. TAMER KOÇEL

Teşekkür ederiz efendim, verimli bir oturum oldu.

Hepinize katkılarınız için teşekkür ediyoruz, arkadaşlarımıza da teşekkür ediyoruz, afiyet olsun.

SUNUCU

Teşekkür plakетini takdim etmek üzere Rektör Yardımcımız Prof. Dr. Mahmut Paksoy'u huzurlarınıza arz ediyorum.

- Plaket Sunumu -

SUNUCU

Saygıdeğer konuklarımız, kongremize öğle yemeği için bir ara veriyoruz, yemeğimiz alt katta verilecektir.

6. AİLE İŞLETMELERİ KONGRESİ

BİLDİRİLER

ÇALIŞANLARIN İŞ YAŞAMINDAKİ SOSYAL VE DUYGUSAL YALNIZLIĞI: AİLE İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Ebru AYKAN

Erciyes Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu,
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü
38039 Melikgazi/ Kayseri
Tel: (0352) 206 77 77/ 43569
Faks: (0352) 438 06 65
E-posta: aykane@erciyes.edu.tr

ÖZET

Bireylerin hem niceliksel hem de niteliksel sosyal ilişkilerinin sonucu olarak ortaya çıkan psikolojik bir durum olarak nitelenen yalnızlık, işyerlerinde bireylerin ve örgütün etkinliği ve verimliliği üzerinde kritik öneme sahip bir konu olarak görülmektedir. Diğer taraftan aile işletmeleri, işletmede kan bağı taşıyan bireylerin çalışmasından dolayı diğer işletmelerden farklı olarak değerlendirilmektedir. Dolayısı ile işletmede aile üyesi olan ve olmayan çalışanların bulunması işletme içindeki yapı ve rolleri derinden etkilemektedir. Bu noktadan hareketle, bu çalışmanın amacı aile işletmelerinde çalışan bireylerin iş yaşamındaki sosyal ve duygusal yalnızlıklarını belirleyerek, aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar arasındaki farklılıkları tespit etmektir. Çalışmanın sonucunda iş yerinde yalnızlık ölçeğinin alt boyutlarından biri olan duygusal yalnızlık açısından çok düşük düzeyde, sosyal yalnızlık ve işyerinde yalnızlık (toplam) boyutlarında ise düşük düzeyde yalnızlık yaşadıkları, aileden olan ve olmayan çalışanların yalnızlık düzeyleri arasında farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Yalnızlık, Duygusal Yalnızlık, Aile İşletmeleri, İş Yerinde Yalnızlık

GİRİŞ

Yalnızlık, bir kişinin sosyal ilişkilerinin nitelik ya da niceliğinin önemli ölçüde azaldığı tatsız bir deneyimi içeren psikolojik bir durumu ifade etmektedir. Bu tanım yalnızlık konusunda çalışan bilim

insanlarının çoğunun katıldığı üç noktayı vurgulamaktadır: Öncelikle yalnızlığın, bir bireyin sosyal ilişkilerindeki eksiklikten kaynaklandığı (bireyin gerçekleştirdiği sosyal ilişkileri ve ihtiyaç duyduğu sosyal ilişkiler arasındaki uyumsuzluk oluştuğunda kişi kendini yalnız hissedebilir) ikincisi yalnızlığın öznel bir deneyim olduğu ki bazı durumlarda kişi kalabalığın içindedir fakat kendini yalnız hissedebilir ve son olarak yalnızlık deneyimlerinin caydırıcılık özelliğinin bulunmasıdır. Yani, yalnızlık kişisel gelişim için bir teşvik oluştursa da, deneyimin kendisi tatsız ve üzüntü verici olmaktadır (Perlman ve diğerleri, 1984). Bu noktada yalnızlık, kendi başına olan kişinin durumunu ifade etmektedir. Bu açıdan birey bazen kendini kalabalıklar içinde yalnız ve tanıdıklar içinde yabancı hissedebilmektedir. Bu açıdan yalnızlık, yaşanan sosyal ilişkilerin sayı ve sıklığıyla pek alakalı olmamakta (Yaşar, 2007) bazen kişi kendi aile üyeleri arasında iken bile yalnız algısı ile üzüntü duyabilmektedir. Dolayısı ile yalnızlık bireyin çevresi ile ilişkisini azaltarak, kendi iradesi ile yaşadığı bir duygu halini içermektedir. Diğer taraftan birçok insanın bir arada çalıştığı işyerlerinde kimlerin yalnız olduğu kolay anlaşılabilen bir olgu değildir. İş yaşamında bireyler, kendilerinin yalnız olmalarının bir sonucu olarak yalnız hissetmekten ziyade, sosyal bir ortamda yalnız hissetmeleri/hissettirilmelerinin sonucunda yalnızlığı daha derinden algılamaktadır.

İş yerindeki yalnızlık, daha çok sosyal çevreden kaynaklanan bir başına bırakılma, izole edilme ve kendi başına olma halini ifade etmektedir (Wright vd., 2006). Diğer yandan bu kavram, günlük yaşamda sağlıklı ilişkileri olan ve yalnızlık duygusu yaşamayan bireylerin, iş ortamında sosyal ilişkiler kurmalarında ve destek görmelerinde sıkıntılar yaşayabilmeleri durumunu (Doğan vd, 2009) içermektedir.

İş yaşamında iki tür yalnızlıktan söz edilmektedir (Wright vd, 2006; De Jong Gierveld ve diğerleri, 2006; Doğan vd, 2009; Mercan ve diğerleri, 2012; Karaeminoğulları ve diğerleri, 2013):

- *Duygusal yalnızlık:* Genel olarak duygusal yalnızlık, kişinin başka bir insana yakın bağlılığının olmamasından kaynaklanan, kaygı ve boşluk duygularının görüldüğü durumdur (Yılmaz ve diğerleri, 2009). Bir başka ifade ile bireyler arasında sosyal ilişkilerin olmaması veya bireyin kendisini kabul edecek bir topluluk içinde yer almamasıdır. Böylesi bir yalnızlık içinde bulunan bireylerde sıklıkla arkadaşları tarafından reddedilme hissine kapılma ve marjinalleşme halleri görülmektedir. İş yerinde kendini rahat ve huzurlu hissetmeyen, iş ortamında kaygı ve boşluk duyguları yaşayan, iş arkadaşlarıyla yakın bir bağ kuramayan çalışanların iş yerinde duygusal yalnızlık yaşadıkları söylenebilir. Bireyler, sosyal etkileşim içine girdiklerinde bu duygulardan kurtulabilmektedirler.
- *Sosyal yalnızlık:* İş yerinde yalnızlığın sosyal yalnızlık boyutu, iş yerindeki ilişkilerin niceliğinin algılanması olarak tanımlanabilir. Sosyal yalnızlık boyutunda kişinin iş yerindeki sosyal ağa katılamaması ve kendini iş yerindeki sosyal ağın bir parçası olarak görememesi söz konusudur. İş yerindeki diğer çalışanlarla rahat iletişim kurmayan, piknik, parti, yemek gibi sosyal aktivitelere katılmayan, düğün, doğum, cenaze gibi farklı etkinliklere ilgi göstermeyen çalışanların sosyal yalnızlık yaşadıkları söylenebilir.

Araştırmının Amacı ve Önemi

Bireyler, sosyal dünyalarında yer alan kişilerle oluşturdukları ilişkiler içinde yaşamlarını sürdürmektedirler. Akrabalar, iş arkadaşları ve aile gibi farklı konum ve statüdeki bireylerle kurulan ilişkilerin olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Olumlu etkiler kişinin bireysel gelişimine katkıda bulunup mutluluğunu ve yaşam tatmini etkilemekte aynı zamanda iş ortamında da etkinlik ve verimlilik gibi sonuçlar doğurmakta; olumsuz etkiler ise tersi olumsuzlukla sonuçlanmaktadır. İşyerlerine yaşanan yalnızlık duygusu da bireylerin sosyal anlamda ilişki kuramamalarına ve dolayısı ile de hem kendileri için hem de örgütleri için olumsuz sonuçlar doğurmasına neden olmaktadır.

Aile işletmeleri, dünya ve ülke ekonomileri üzerinde önemli bir ağırlığı bulunan ve üstlendikleri fonksiyonlar açısından toplumlar için büyük önem taşıyan işletmelerdir. En basit ve genel tanımıyla aile işletmesi, bir aileye mensup bireyler tarafından yönetilen işletmeler (Özdevecioğlu, 2004) olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde aile işletmesi, bir işletmede yönetim ve kontrolün bir sonraki aile kuşağına geçtiği işletmeler (Ward, 1987) olarak ifade edildiği gibi, işletme, aile, kurucu ve organizasyondan oluşan alt sistemler bütünü (Bechard ve diğerleri, 1983) olarak da ifade edilmektedir. Bu tanımlama da aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak işletme ve yönetim boyutlarının yanı sıra, aile fertleri arasındaki ilişkilerin de organizasyon yapısı içerisine dâhil edilmesine neden olan duygusal unsurların yer aldığı üçüncü bir boyuta vurgu yapıldığı görülmektedir. Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran bu boyut, işletme içinde duyguların yönetimini ön plana çıkarmaktadır (Aykan, 2009). Yalnızlık da bireyin çevresi ile ilişkisini azaltarak yaşadığı bir duygu halini içermektedir. Dolayısı ile aile işletmelerinde de yalnızlık yönetilmesi gereken bir konu olarak görülmelidir.

Aile işletmelerinde aile üyesi olan ve olmayan çalışanların bulunması işletme içindeki yapı ve rolleri derinden etkilemektedir. Aile işletmelerinde işletme sahibi/sahipleri, aileden yöneticiler, aileden olmayan yöneticiler, aileden olan çalışanlar ve aileden olmayan çalışanlar gibi farklı pozisyonlar bulunmaktadır. Bu farklı rol ve görevler ile beklentiler çoğu zaman çatışmaktadır. Dolayısı ile bu çatışmalar kişilerin kendilerini iş/arkadaşlardan soyutlamalarına ya/ ya da yalnızlığa itebilmektedir. Bu noktadan hareketle, bu çalışmanın amacı aile işletmelerinde çalışan bireylerin iş yaşamındaki sosyal ve duygusal yalnızlıklarını belirleyerek, aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar arasındaki ve çeşitli değişkenler (yaş, öğrenim düzeyi, cinsiyet, medeni durum ve pozisyon) kapsamındaki farklılıkları tespit etmektir.

Yöntem ve Gereç Örneklem

Çalışmanın örneklemini kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen, Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren 3 aile işletmesinin 450 personeli oluşturmaktadır. Verileri toplamak için kullanılan anket formları araştırmacı tarafından işletmede yemek sonrası izin alınarak dağıtılmış, 174 adet anket geri dönmüştür. Bu anketlerden 8 tanesi çeşitli nedenlerden kullanılamamış, 166 adet kullanılabilir anket elde edilmiştir. Anketleri geri dönüş oranı yaklaşık % 37 olarak belirlenmiştir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde duygusal yalnızlık ölçeği (9 ifade), ikinci bölümde sosyal yalnızlık ölçeği (7 ifade) yer almıştır. Son bölümde ise örneklemin demografik niteliklerine ait (yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, pozisyonu, kan bağı (akrabalık) ilişkisi) sorular yer almıştır. Araştırmada veri toplamak amacı ile Wright, Burt ve Strongman (2006) tarafından geliştirilen ve Doğan ve Arkadaşları (2009) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan “iş yaşamında yalnızlık ölçeği” kullanılmıştır.

Veri Analizi

İş yaşamında yalnızlık ölçeğindeki ifadeler “1: kesinlikle katılmıyorum”, “5: kesinlikle katılıyorum” aralığındaki Likert tipi ölçeklerle değerlendirilmiştir. Öncelikle veri analizinde kullanılacak testleri belirlemek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır. Bu test sonucunda verilerin normal dağıldığı ve parametrik testlerin kullanılmasının gerekli olduğu belirlenmiştir. Veri analizinde tanımlayıcı istatistik teknikler olarak; aritmetik ortalama ve standart sapmadan yararlanılmış, t-testi ve tek yönlü varyans

analizinden faydalanılmıştır. Verilerin güvenilirliği için Cronbach alpha güvenilirlik değerleri bulunmuştur. İş yaşamında yalnızlık ölçeğinin güvenilirlik değeri (Cronbach alpha) 0.823 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlardan; “duygusal yalnızlığın” güvenilirliği 0.832 ve “sosyal yalnızlığın” güvenilirliği 0.751 olarak bulunmuştur.

Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya mobilya sektöründe faaliyet gösteren üç aile işletmesinin personeli katılmıştır (n=166). Araştırmadaki katılımcıların sosyo-demografik özellikleri Tablo 1’de özetlenmektedir. Tabloya göre katılımcıların büyük çoğunluğunu 45 yaş altı (%85), işçi pozisyonunda çalışan (%85,5), evli (%77,7) erkeklerden (%86,1) oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların %92’si ilk ve orta öğretim mezunu olup, %81,3’ünün aralarında kan bağı ya da akrabalık ilişkisi bulunmadığı belirlenmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Frekans	%	Değişken	Frekans	%
Cinsiyet Bayan	23	13.9	Pozisyon İşçi	142	85.5
Erkek	143	86.1	Yönetici	24	14.5
Toplam	166	100	Toplam	166	100
Medeni Durum Evli	129	77.7	İşletme I	95	57.2
Bekâr	29	17.5	II	41	24.7
Boşanmış	8	4.8	III	30	18.1
Toplam	166	100	Toplam	166	100
Yaş - 30 yaş	50	30.1	Öğrenim İlköğretim	91	54.8
31-35 yaş	37	22.3	Ortaöğretim	63	38.0
36-40 yaş	36	21.7	Ön lisans	4	2.4
41-45 yaş	28	16.9	Lisans	6	3.6
46 yaş+	15	9.0	Lisans+	2	1.2
Toplam	166	100	Toplam	166	100
Kan bağı (akrabalık) Var	31	18.7			
Yok	135	81.3			
Toplam	166	100			

İş yaşamında yalnızlık ölçeğine ait tanımlayıcı istatistik analizler (Tablo 3) (aritmetik ortalama ve standart sapma) incelendiğinde; çalışanların, işyerinde toplam yalnızlık düzeyinin aritmetik ortalaması 2.79 şeklinde hesaplanmıştır. İşyerinde yalnızlık ölçeğinin alt boyutlarından “duygusal yalnızlığın” aritmetik ortalaması 2.45, “sosyal yalnızlığın” aritmetik ortalaması 3.13 olarak bulunmuştur. Bu skorlar, katılımcıların duygusal yalnızlık ve toplam yalnızlık boyutlarında daha fazla yalnızlık duygusu yaşadıklarını sosyal yalnızlık boyutunda biraz daha az yalnızlık duygusu yaşadıklarını göstermektedir.

Tablo 2. İş Yerinde Yalnızlık Ölçeği Aralık Katsayısına Bağlı Olarak Gruplandırma

Puan Aralıkları	İş Yaşamında Yalnızlık Düzeyi
1.00-1.80	Çok Düşük
1.81-2.60	Düşük
2.61-3.40	Orta
3.41-4.20	Yüksek
4.21-5.00	Çok Yüksek

Tablo 3. Araştırma Ölçeklerine ve Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Ölçek ve Boyutları	Ortalama	Std. Sapma
Duygusal Yalnızlık	2.45	0.63
Sosyal Yalnızlık	3.13	0.85
İşyerinde Yalnızlık (Toplam)	2.79	0.52

Araştırmada katılımcıların işyerindeki yalnızlık düzeyinin yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, görevi, kan bağı ilişkisi ve işletmelere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan t testi ve tek yönlü varyans (anova) testlerinin anlamlı çıkan sonuçları aşağıda tablolarda özetlenmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların Görevlerine Göre İşyerindeki Yalnızlıklarına İlişkin T Testi Sonuçları

İşyerinde Yalnızlık						
Görev	İşçi	142	2.75	0.59	2.724	0.02
	Yönetici	24	3.00	0.58		

Tablo 4’de görüleceği üzere katılımcıların iş yerindeki yalnızlığının çalışanların görev türlerine ($t=2.724$; $p>0.05$) göre farklılık gösterdiği istatistiksek olarak anlamlı bulunmuştur. Analiz sonuca göre işçi düzeyinde çalışan katılımcıların, yönetici olarak çalışanlara göre daha fazla yalnızlık duygusu içinde olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Sosyal Yalnızlıklarının İşletmelere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları

	Otel Sınıfı	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Sosyal yalnızlık	1.İşletme	95	3.10	0.82	6.347	0.00
	2.İşletme	41	2.87	0.86		
	3. İşletme	30	3.57	0.77		

Katılımcıların sosyal yalnızlıklarının işletmelere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiş ($p>0.00$) ve çalışmanın yapıldığı 3. işletmede sosyal yalnızlığın diğer işletmelere göre daha az hissedildiği tespit edilmiştir. Bu noktada, işletmeler arasındaki bu farklılığın işletme kültüründen kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların İşyerlerindeki Yalnızlıklarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları

	Yaş	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
İşyerinde Yalnızlık	-30 yaş	50	2.65	0.61	4.079	0.04
	31-35 yaş	37	2.98	0.46		
	36-40 yaş	36	2.80	0.52		
	41-45 yaş	28	2.83	0.66		
	46+ yaş	15	2.65	0.51		

Tablo 6’da görülen katılımcıların işyerindeki yalnızlığı çalışanların yaşına göre farklılık ($p>0.05$) göstermektedir. 31-45 yaş arası çalışanların, 30 yaş altı ve 45 yaş üstü çalışanlara göre daha düşük düzeyde yalnızlık algıladıkları görülmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma ile aile işletmesi çalışanlarının iş yaşamlarındaki duygusal yalnızlık düzeylerini tespit etmek ve aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar arasında yalnızlık anlamında bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek amaçlanmaktadır. Ayrıca katılımcıların işyerindeki yalnızlıklarını ve çeşitli değişkenler (yaş, öğrenim düzeyi, cinsiyet, medeni durum ve pozisyon) kapsamındaki farklılıklarını tespit etmek hedeflenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, Kayseri Organize Sanayi bölgesinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren üç aile işletmesinde toplam sayısı yaklaşık 450 olan personelden ulaşılan 166 çalışanın, iş yerinde yalnızlık ölçeğinin alt boyutlarından biri olan duygusal yalnızlığı çok düşük düzeyde, sosyal yalnızlık ve işyerinde yalnızlığı (toplam) a ise düşük düzeyde yalnızlık yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu sonuç literatürde Gumbert ve Budy (1984), Bell ve arkadaşları (1990), Karaeminoğulları ve arkadaşlarının (2013) bulgularını desteklerden, Erdil ve Ertosun (2011), Ertosun ve Erdil (2012) ve Mercan ve arkadaşlarının (2012) bulguları ile uyumamaktadır. Bu farklılığın nedeni çalışmaların farklı sektörde katılımcılar üzerinde ve farklı kültürel çalışmalar kapsamında yürütülmesinden kaynaklanabilmektedir.

Ayrıca çalışmanın diğer amacı olan aile işletmelerinde akrabalık ya da kan bağı ilişkisi bulunan çalışanlar ve diğerleri arasındaki iş yeri yalnızlığının farklılık göstermediği görülmüştür. Bu sonuç örneklem içerisinde yer alan işletmede akrabalık ya da kan bağı ilişkisi bulunan çalışanların sayısının azlığından kaynaklanabileceği gibi yalnızlığın öznel dokusundan da kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Ek olarak çalışmada işçi düzeyinde çalışan katılımcıların, yönetici olarak çalışanlara göre daha fazla yalnızlık duygusu içinde olduğu, 31-45 yaş arası çalışanların, 30 yaş altı ve 45 yaş üstü çalışanlara göre daha düşük düzeyde yalnızlık algıladıkları ve uygulamanın yapıldığı işletmelere göre de yalnızlık algısının değiştiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Diğer değişkenler ile işyerlerine yalnızlık düzeyinin farklılaşmadığı görülmüştür. Bu sonuçların, Mercan ve arkadaşlarının (2012) cinsiyete göre işyerlerinde yalnızlık düzeyinin farklılaşmadığı bulgusunu desteklediği görülürken, Yılmaz ve Altınok (2009) hizmet yılı ve öğrenim düzeyine göre işyerlerine yalnızlık düzeyinin farklılaştığı, Yılmaz ve Aslan (2013) cinsiyete göre işyerlerine yalnızlık düzeyinin farklılaştığı yönündeki bulgularını desteklemediği görülmüştür.

İş yerinde yalnızlık konusu ülkemizde son 5 yıldır popüler olan kavramlar arasında yer almaktadır. Dolayısı ile bu çalışmanın öncelikle işyerinde yalnızlık konusunda Türk literatürüne olumlu katkı sağlaması beklenmektedir. Çalışmanın sonuçları sadece araştırmacılar için değil, aile işletmeleri yönetici ve sahipleri içinde bir katkı sağlamaktadır. Aile işletmeleri iş yaşamında çalışanların yalnızlığı konusunda bilgilendirilerek, hem uzun vadede sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanabilecek hem de bireylerin ve örgütün etkinliği ve verimliliğini sağlanabilecektir.

Ek olarak çalışmanın bazı temel kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle çalışma belli bir bölgede, belli bir sektörde, kısıtlı katılımcı ile yapılmıştır. Dolayısı ile çalışmanın genellenme problemi olmuştur. Diğer taraftan işyerindeki yalnızlığın öznel yanının bulunması, iş yerinde bilinip, tanınma endişesi katılımcıların net yanıt verip vermedikleri konusunu gündeme getirmiştir.

Sonuç olarak, araştırmadan önerilebilecek bazı sonuçlar da üretilmiştir. Aile işletmelerinde işyerinde yalnızlık olgusunu ortaya çıkaran öncüller ve sonuçları belirlemeye yönelik çalışmalar yapılabilir.

Daha fazla katılım ile daha nesnel sonuçlara ulaşılabilecek kültürel farklılıkları da dikkate alacak çalışmalar bu konuda çalışmak isteyen araştırmacılara önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Akdoğan. A., Oflazer Mirap. S. (2008), "Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Büyük Ölçekli Aile İşletmeleri ile Küçük Ölçekli Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Kıyaslanmasına Yönelik Olarak Kayseri’de Bir Uygulama", 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul. ss. 1-18.
- Aykan. E. (2009). Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türk İmalat Sanayii Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Beckhard. R., Dyer. W.G. (1983), "Managing Continuity in the Family-Owned Business", *Organizational Dynamics*, pp. 5-12.
- Bell. R.A., Roloff. M. E., Van Camp. K., Karol. S:H.,(1990), "Is it Lonely at the Top? Career Success and Personal Relationships", *Journal of Communication*, 40(1), pp. 9-23.
- De Jong Gierveld. J., Tilburg. T. V. (2006), "A 6-Item Scale for Overall. Emotional. and Social Loneliness Confirmatory Tests. on Survey Data", *Research on Aging*, 28(5), pp. 582-598.
- Erdil. O., Ertoşun. .. Ö.G. (2011), "The Relationship between Social Climate and Loneliness in the workplace and Effects on Employee Well-Being", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, pp. 505-525.
- Gumbert, D., Boyd, D. (1984), "The Loneliness of the Small Business Owner", *Harvard Business Review*, 62 (6), pp. 33-38.
- Karaeminoğulları, A., Bozkurt, S., Doğan, A., Bozkurt, A. (2013), "İşyerinde Yalnızlık ve İşkoliklik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 15-16 Kasım 2013, Sakarya, ss. 281-286.
- Lynch J. (1977), *The Broken Heart: The Medical Consequences of Loneliness*. New York. Basic Books.
- Mercan, N., Demirce, K., Özler, E., Oyur, E. (2013) , "İş yaşamında Yalnızlık, Duygusal Zeka ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 15-16 Kasım 2013, Sakarya, ss. 334-339.
- Moustakas. C.E. (1961), *Loneliness*. NY: Prentice-Hall.
- Özdevecioğlu. M.(2004), "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önündeki Bazı Engeller", *Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), ss.107-131.
- Peplau. LA. Perlman. D. (1982), "Perspectives on Loneliness", LA. Peplau. D Perlman (Eds.). *Loneliness: A Sourcebook of Current Theory. Research and Therapy*, New York. John Wiley & Sons. pp.1-18.
- Perlman. D., Peplau. L.A. (1984). "Loneliness Research: A Syrvey of Emprical Findings". In L.A. Peplau, S. Goldston (Eds.). *Preventing the harmful consequences of severe and loneliness*. U.S. Government Printing Office. U.S., pp. 13-46.

- Rotenberg. K. (1994), Loneliness and interpersonal trust, *Journal of Social and Clinical Psychology*, 13, pp. 152–173.
- Ward. J.L. (1997, “Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices”, *Family Business Review*, 10 (4), pp. 323–337.
- Weiss. R. S. (1973), *Loneliness: The Experience of Emotional and Social Isolation*, Cambridge. MA: MIT Press.
- Wiseman H., Guttfreund D.G. (1995). “Gender Differences in Loneliness and Depression of University Students Seeking Counselling”, *Br J Guid Couns*, 23, pp.231-245.
- Wright S.L.(2005). *Loneliness in the Workplace*, Unpublished Doctoral Dissertation, Christchurch (New Zealand), University of Canterbury.
- Wright. S.L.. Burt. C.D.B.. Strongman. K.T. (2006), “Loneliness in the Workplace: Construct Definition and Scale Development”, *New Zeland Journal of Psychology*, 35(2), pp. 59-68.
- Yaşar. M.R. (2007), “Yalnızlık”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *Journal of Social Science*, 17 (1). ss. 237-260.
- Yılmaz, E., Altınok, V. (2009), “Okul Yöneticilerinin Yalnızlık ve Yaşma Doyum Düzeylerinin İncelenmesi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (59), ss. 451-469.
- Yılmaz, E., Aslan, H. (2013), “Öğretmenlerin İş Yerindeki Yalnızlıkları ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 3 (3), ss. 59-69.

KURUMSALLAŞMADA STRATEJİK YÖNETİMİN ROLÜ: BURDUR İLİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Öğr. Gör. Safa ACAR

Siirt Üniversitesi
Kurtalan Meslek Yüksek Okulu
Kurtalan/SİİRT
Tel: (0484) 411 42 42
safaacar@siirt.edu.tr

Yrd. Doç. Dr.

Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Z. Tolunay Uyg. Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu
Bucak/BURDUR
Tel: (0248) 325 65 34
ozlemcetinkaya@mehmetakif.edu.tr

ÖZET

Araştırmanın amacı, stratejik yönetimin aile işletmelerinin kurumsallaşmasındaki yerini ve önemini ortaya koymaktır. Araştırmada ikincil verilerle birlikte, birincil veriler de kullanılmıştır. Uygulama kısmında kullanılacak veriler Burdur ili ve Bucak ilçesinde faaliyette bulunan 78 aile işletmesinden toplanmıştır. Birincil verilere yönelik veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada Aşan (2010), Taşhan (2010), Yaşa (2006) ve Bilgin'in (2007) kullandığı ölçeklerden yararlanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 20.0 paket programı kullanılarak istatistiki analizler gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde betimsel istatistikler, güvenilirlik analizi, KMO uygunluk analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Sonuç olarak; aile işletmelerinin kurumsallaşmasında stratejik yönetimin pozitif yönde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Stratejik Yönetim, Aile İşletmeleri, Burdur

1. GİRİŞ

Aile işletmeleri, Türkiye'deki bütün işletmeler arasında ortalama %95'lere varan oranlarla varlıklarını sürdürmektedirler. Fortune 500 şirketlerinin 165'i aile şirkettir. İtalya'da bulunan en büyük 100 şirketin 43'ü ve Fransa'daki en büyük 100 şirketin 26'sı aile şirketleridir (Alacaklıoğlu, 2009; 10). Koçel'e göre (2010; 60); "aile işletmeleri, sahipliği bir ailenin elinde olan; bu ailenin bireyleri tarafından yönetilen, yönetimi aile bireyleri arasında kuşaktan kuşağa geçen, stratejik kararları bir aile tarafından verilen, yönetimi bir aile tarafından kontrol edilen veya en azından işletmenin yönetiminin bir aile tarafından etkilendiği işletmelerdir" diye ifade edilmektedir. Aile işletmeleri girişimci bir kişinin şirketi

kurmasıyla başlar ve çoğunlukla en fazla 5-7 yıl içinde doruk noktaya ulaşır gerileme durumuna döner. Kurulan 100 aile işletmesinden 70 tanesi bu aşamaya gelemeyen tasfiye olmaktadır (Fındıkçı, 2011; 22). Kalan 30 aile işletmesi ise doruk noktasına ulaştıktan sonra yeni bir enerji kaynağı bulamazsa tasfiye sürecine hızlı bir şekilde girmektedir. Burada aile işletmelerinin en büyük sıkıntısı olarak aile ile iş kavramlarının birbirine girmesi ve tam olarak ayırt edilememesi durumu olmaktadır. Kurumsallaşma bu noktada uzun ömürlü olmak isteyen aile işletmelerinin kurtuluş reçetesi durumundadır. Kurumsallaşma sayesinde aile işletmelerinde hızlı bir gelişme olabilmesi için işletme içerisinde yönetici seviyesinde olan aile fertlerinin de kurumsallaşmayı istemeleri ve benimsemeleri gerekmektedir.

Çalışmanın amacı aile işletmelerinde kurumsallaşmanın yerleşebilmesi için stratejik yönetimin nasıl bir etkiye sahip olduğu incelenmektedir. Bu kapsamda bazı hedeflere ulaşabilmek için stratejik yönetim ilkelerine uygun bir işletme yapısı kurmak kurumsallaşmanın ilk adımı olarak düşünülebilmektedir. Buradan hareketle Burdur ili ve Bucak İlçesinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde kurumsallaşmada stratejik yönetimin etkisini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmayla, ulusal yazına bir kaç yönden dikkate değer katkı yapılması amaçlanmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Stratejik Yönetimin Rolü

Aile işletmeleri, aile ilişkileri ile işin, aile yönetimi ile işletme yönetiminin iç içe geçtiği bir yapı sergilediğinden, ailevi sorunlar ile işletmede yaşanan sorunlar karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Bu durum, sorunların büyümesine ve çözümün karmaşık bir hal almasına neden olmaktadır. Bu nedenle, aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması ve aile ile işletme arasındaki etkileşimin sağlıklı bir temele dayandırılması için bir tarafta ailenin kurumsallaşmasını öngören, diğer tarafta işletmenin kurumsallaşmasını öngören görüşler sunulmaktadır (Yelkikalan ve Aydın, 2010; 89-90). Kurumsallaşma denince genellikle zannedildiği gibi bürokrasi veya bürokratik işlemler anlaşılmamalıdır. Kurumsallaşma; işletme içinde sistemin oluşturulması için meydana getirilen ve uygulanan kurallar bütünü anlamına gelir (Fındıkçı, 2011; 81). Pazarıcı'ya göre; "kurumsallaşma, işletmenin bir sistem haline gelebilmesi demektir" (Pazarıcı, 2004; 36). Türkiye'de de aile işletmeleri ve kurumsallaşmalarıyla ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu konuda yapılan çalışmalar Kiracı ve Alkara (2009) tarafından yayınlanan bir makalede toplu olarak sunulmuştur.

Stratejisi olmayan bir örgüt, önünü göremeyen ve yönü olmayan örgüttür. Buna göre günümüzde işletmeler için stratejik yönetim oldukça önem kazanmaktadır. Stratejik yönetim; aile işletmesinin belirlenen hedeflerine ulaşmasına imkân sağlayacak fonksiyonel kararların kesin ve net olarak anlatılması, bütünlüğün tamamlanması ve değerlendirilmesi bilimi olarak tanımlanabilir (Yüzbaşıoğlu, 2004; 389). Ülgen ve Mirze (2013; 27) ise stratejik yönetimi, "işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirme üzere üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler, vb.) etkili ve verimli olarak kullanma süreci" şeklinde tanımlanmışlardır.

Alayoğlu'na göre (2003; 551-552) aile şirketinin süreklilik kazanması amacıyla kurumsal bir yapıya sahip olması için taşıması gereken unsurlardan biri de stratejik planlama yapmasıdır. Aile şirketinin devamlılığı için ayrıca, iç ve dış çevre şartlarının analiz edilmesi, evrensel, ulusal, bölgesel ve sektörel gelişmeleri yakından takip etmesi, bünyesinde gerekli düzenlemeler yapabilmesi ve diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi önem taşır. Aile işletmelerinin bu tür bir kimliğe sahip olması, stratejik yönetimin uygulanması ile mümkündür. Stratejik yönetimin esas görevi "bizim işimiz nedir?" ve

“ne olmalıdır?” sorularını sorarak işletme misyonunu ortaya koymak ve oluşturulan amaçlar doğrultusunda alınan kararların istenilen sonuçları vermesini sağlamaktır. Dolayısıyla stratejik yönetim süreci, işletmenin ne yapması ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayı gerektirmektedir (Aşgın, 2008; 10). Bu çerçevede Stratejik yönetim, aile şirketlerinin kurumsallaşmalarına veya kurumsallaşma seviyesini yükseltmelerine yardımcı olmaktadır (Taşhan, 2010; 107-108).

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Sorunsalı

Literatürde, aile işletmelerinin kurumsallaşmasında stratejik yönetimin rolünü ve önemini araştıran sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Özellikle ulusal yazında aile işletmelerinin kurumsallaşmasında stratejik yönetimin yerini inceleyen çalışmalar konusunda bir boşluk olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarının akademisyen ve uygulamacılara aile işletmelerinin kurumsallaşmasında stratejik yönetimin rolü ve önemi konusunda güncel bilgi sağlaması, ileride yapılacak araştırmalarda farklı boyutların ve ilişkilerin araştırılmasına katkı sağlaması beklenmektedir. Anket formuyla oluşturulan soruların iki ana sorunsal üzerinde yoğunlaşmıştır. Türkiye’de Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında stratejik yönetimin etkisi var mıdır? Eğer varsa bu etkinin derecesi nedir?

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ikincil verilerle birlikte, birincil veriler de kullanılmıştır. Birincil verilere yönelik veri toplama tekniği olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket soruları Burdur Organize Sanayi bölgesinde ve Bucak Organize Sanayi bölgesinde yerleşik toplam 100 aile şirketi üzerinde uygulanmak istenmiş olup bunlardan 78’ine ulaşılabilmektedir. Elde edilen veriler SPSS 20.0 paket programı kullanılarak istatistiki analizler yapılmıştır.

Araştırma örneğinin büyük olması ($n > 30$) nedeniyle önemlilik testi olarak parametrik testler kullanılmasına karar verilmiş, ancak verilerin yine de histogram incelenmesi ve One Sample Kolmogorov- Smirnov testi ile normal dağılıma uygunlukları sınanmıştır.

3.3. Araştırmada Kullanılan Soru Seti

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Ankette kullanılan soru seti Aşan (2010), Taşhan (2010), Yaşa (2006) ve Bilgin’in (2007) kullanmış oldukları ölçeklerden yararlanılarak geliştirilmiştir. Anket soruları toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm aile işletmelerinin genel bilgilerinin yer aldığı (kuruluş yılı, hukuki statüsü, büyüklüğü, bağlı olduğu sektör gibi) sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm toplam 49 ifade ile işletmenin kurumsallaşma düzeyinin araştırıldığı bölümdür. Son bölüm ise stratejik yönetimle ilgili 19 ifadeden oluşmaktadır. Likert tipi 5’li derecelendirme ölçeğinin kullanıldığı kurumsallaşma ve stratejik yönetim ile ilgili sorulara güvenilirlik analizi uygulandığında Cronbach Alfa değerleri sırasıyla 0,906 ve 0,912 olarak bulunmuştur. Kullanılan soru setinin toplam güvenilirliği Cronbach $\alpha = 0,926$ olarak hesaplanmıştır.

3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Burdur Organize Sanayi bölgesinde ve Bucak Organize Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren aile işletmeleri oluşturmaktadır. Söz konusu organize sanayi bölgesi müdürlüklerinden alınan verilere göre 2013 yılı itibarıyla toplam 100 aile işletmesi faaliyette bulunmaktadır. Araştırma bu

evren üzerinden rastgele örneklem seçimi ile seçilen %95 güvenirlilikte 78¹ aile işletmesi üzerinde yürütülmüştür. Anketlerde yüz yüze görüşme tekniği uygulanmış ve veriler 21.06.2013 ile 24.09.2013 tarihleri arasında toplanmıştır.

3.5. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın konu açısından kapsamını aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinde stratejik yönetimin rolünün ve öneminin tespit edilmesi oluşturmaktadır. Araştırmanın uygulama açısından kapsamını ise Burdur ili ve Bucak İlçesinde faaliyet gösteren aile işletmeleri teşkil etmektedir. Belirtilen kapsamda Burdur ve Bucak'ta farklı sektörlerde faaliyette bulunan aile işletmelerinin birinci ve ikinci kuşak sahipleri ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

3.6. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları

Araştırmanın bazı varsayım ve sınırlılıkları bulunmaktadır. Buna göre *araştırmanın kısıtları* şu şekilde belirlenmiştir:

- Araştırmanın sadece Burdur ili ve Bucak ilçesi ile sınırlandırılması,
- Araştırmada sadece anket tekniğinin kullanılması, mülakat, gözlem, odak grup görüşmesi gibi nitel araştırma yöntemleri ile desteklenmemesi,
- Araştırmada ölçülmek istenen konunun anket soruları ile sınırlı olması,
- Verilen cevapların deneklerin algısına dayalı olmasıdır.
- *Araştırmanın varsayımları* ise şunlardır:
- Araştırma için seçilen örneklemin evreni temsil ettiği,
- Anketteki soruların doğru anlaşıldığı ve katılımcıların soruları samimi bir şekilde cevapladığı varsayılmaktadır.

3.7. Araştırmanın Hipotezi

Araştırmanın hipotezi şu şekilde belirlenmiştir.

H₁: *Aile şirketlerinde kurumsallaşma algısı ile stratejik yönetim arasında pozitif bir ilişki vardır.*

4. BULGULAR ve DEĞERLENDİRME

Araştırma kapsamında toplam 78 adet anket formundan elde edilen verilere, SPSS 20.0 istatistik programı kullanılarak çalışmanın amacı ve hipotezi doğrultusunda regresyon ve korelasyon analizleri uygulanmıştır. Anket soruları analiz edilmeden önce oluşturulan soru setinin geçerliliği ve güvenilirliğine ilişkin testler yapılmıştır. Uygulanan faktör analizi ile de kullanılan soru setinin yapısal geçerliliği test edilmiştir. Yapılan analizler ve sonuçları sırası ile aşağıda açıklanmıştır.

4.1. Araştırmanın Örneklemine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik bilgileri Tablo 1'de yer almaktadır. Tablo 1'e göre ankete 69'u erkek (% 88,5), 9'u kadın (% 11,5) olmak üzere toplam 78 kişi katılmıştır. Ankete katılanların; yaş durumlarına göre ilk sırada aynı oranlarda (%34,6) 31-40 ve 41-50 yaş grubuna girdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında evli olanların % 71,8 ile ilk sırada oldukları görülmektedir. Eğitim durumları açısından, ankete katılanlar arasında en yüksek oran % 43,6 ile lisans mezunlarına aittir. Katılımcıların şirketteki pozisyonuna bakıldığında yaklaşık %55'inin şirketin sahibi konumunda olduğu görülmektedir. Ankete katılan aile işletmelerinin yaşlarına bakıldığında % 41 oranıyla 1991-2000 yılları arasında kurulan işletmelerden oluştuğu görülmektedir. 2000'den sonra kurulan

¹ <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

işletmelerin oranı ise %37,2'dir. Araştırmaya katılan işletmelerinin bağlı oldukları sektörler incelendiğinde; birinci sırayı %61,5 ile mermer sektörü almaktadır. Bu sonuç Burdur ili için oldukça normal bir durumdur. Araştırmaya katılan işletmelerin büyüklükleri açısından bakıldığında ise, yaklaşık yarısından fazlasının (%53,8) küçük işletme olduğu tespit edilmiştir. Anket verilerine göre aile işletmelerinin %62,8'i ilk kuşak tarafından yönetilmektedir. Ayrıca katılımcı işletmelerin yarısından fazlası (%56,4) ihracat yapmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Dağılımı

N= 78		Frekans	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	9	11,5
	Erkek	69	88,5
Medeni Durum	Evli	56	71,8
	Bekâr	22	28,2
Yaş	21-30	1	1,3
	31-40	27	34,6
	41-50	27	34,6
	51-60	18	23,1
	60 yaş ve üzeri	5	6,4
Eğitim	İlkokul	4	5,1
	Ortaokul	6	7,7
	Lise	16	20,5
	Ön lisans	16	20,5
	Lisans	34	43,6
	Lisansüstü	2	2,6
Şirketteki pozisyonu	Sahibi	43	55,1
	Yönetici	34	43,6
	Diğer	1	1,3
Şirketin yaşı	1980 ve öncesi	9	11,6
	1981-1990	8	10,3
	1991-2000	32	41,0
	2001-2010	25	32,1
	2011 ve sonrası	4	5,1
Şirketin Sektörü	Mermer	48	61,5
	Gıda	9	11,5
	Tarım	6	7,7
	Diğer	15	19,2
Şirkette Çalışan Sayısı	0-9 arası	10	12,8
	10-49 arası	42	53,8
	50-149 arası	20	25,6
	150 ve daha fazla	6	7,7
Şirket Kaçın Nesille Yönetiliyor	1. nesil	49	62,8
	2. nesil	15	19,2
	1. ve 2. nesil beraber	13	16,7
	3. nesil	1	1,3
İthalat/İhracat Durumu	Hayır yapmıyoruz	17	21,8

İthalat yapıyoruz	4	5,1
İhracat yapıyoruz	44	56,4
Hem ithalat hem ihracat yapıyoruz	13	16,7

4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Bulgular

Güvenilirlik analizinde her bir değişkenin Cronbach alfa katsayılarına bakılmış ve bu değerler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Soru Sayısı</i>	<i>Cronbach Alfa Katsayısı (α)</i>
<i>Stratejik Yönetim (X)</i>	19	.912
<i>Kurumsallaşma (Y)</i>	49	.906
<i>Toplam</i>	68	.926

Elde edilen alfa değerleri; literatürde dikkate alınması istenen Bagozzi ve Yi (1988) tarafından belirtilen en küçük alfa değerinin (0,6) ve Nunally (1978) tarafından belirtilen alfa eşik değerinin (0,7) üzerinde olduğu için kabul edilmiştir. Sonuç olarak; değişkenlere ait alfa güvenilirlik katsayıları, uluslararası literatürde belirtilen ve genel kabul gören değerlerin üzerinde çıkmıştır.

4.3. Analiz Sonucunda Elde edilen Bulgular

Verilere One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi uygulanmış ve sonuç tablosunda Assymp.Sig. satırındaki değerlerin istatistiksel anlamlılık hesaplamalarında sınır değeri kabul edilen 0,05’den büyük olması nedeniyle incelenen faktörlerin dağılımlarının normal olduğu görülmüştür. Dolayısıyla araştırmada parametrik test yöntemleri kullanılmıştır. One Sample Kolmogorov-Smirnov testi sonucu tablo 3.’de gösterilmiştir.

Tablo 3. One Sample Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları

		Kurumsallaşma	Stratejik Yönetim
N		78	78
Normal Parametreler ^{a,b}	Ortalama	3,3969	3,7328
	Std. Sapma	,50161	,61605
En çok uç farklılıklar	Mutlak	,092	,080
	Pozitif	,090	,068
	Negatif	-,092	-,080
Kolmogorov-Smirnov Z		,811	,703
Asymp. Sig. (2-tailed)		,527	,707
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			

4.3.1. Korelasyon ve Faktör Analizi

Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının belirlenmesi için 3 yöntem kullanılmaktadır. Bunlar korelasyon matrisinin oluşturulması, Bartlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleridir (Eroğlu, 2009). Araştırmada KMO değeri kurumsallaşma bölümü için, 0,708; stratejik yönetim bölümü için ise 0,784 olarak hesaplanmıştır. İkinci bakılan test Bartlett testidir. Bartlett küresellik testi ise, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya olanak sağlayacak güçte bir ilişki olup olmadığını göstermektedir (İslamoğlu, 2011; 244). Bartlett testinde Sig. değeri 0,000 anlamlıdır, yani değişkenler arasında yüksek korelasyonlar

mevcuttur. KMO değeri 0,50'yi geçtiğinden ve Bartlett's testinde Sig. değeri anlamlı olduğundan veri seti faktör analizi için uygun bulunmuştur. Faktör analizi sonucu ortaya çıkartılan kurumsallaşma ve stratejik yönetim alt boyutları tablo 4'te sıralanmaktadır.

Tablo 4. Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Alt Boyutlar

Faktör Analizi Sonucu Bulunan Alt Faktörler			
Kurumsallaşma		Stratejik Yönetim	
Oluşturulan Boyutlar	Boyut İsimleri	Oluşturulan Boyutlar	Boyut İsimleri
Boyut 1	İş ve Çalışan Düzeni	Boyut 1	Stratejik planlama süreci
Boyut 2	Varislerin Eğitim Düzeyi	Boyut 2	Stratejik yönetime geçiş
Boyut 3	Organizasyon Şeması	Boyut 3	Strateji işletme ilişkisi
Boyut 4	Yönetim ve Aile Anayasası	Boyut 4	Organizasyon şeması adaptasyonu
Boyut 5	Yönetim Kurulu Oluşumu	Boyut 5	Çevre ile strateji etkileşimi
Boyut 6	Yönetimde Profesyonellik		
Boyut 7	Aile İçi Demokrasi		

Tablo 5'de kurumsallaşma ve stratejik yönetime ilişkin ortaya çıkan alt faktörlerin faktör yükleri, ortalamaları ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Kurumsallaşma için elde edilen yedi alt faktör, toplam varyansın % 74,8'ini; stratejik yönetim için elde edilen beş alt faktör ise toplam varyansın % 71,4'ünü açıklamaktadır.

Tablo 5. Değişkenlere Ait Faktör Yükleri

			Sorular	1	2	3	4	5	μ	σ		
Stratejik Yönetim	Stratejik Planlama Süreci	SY02	0,752						3,8590	1,07781		
		SY07	0,726						3,7051	1,02068		
		SY01	0,725						3,9359	1,18803		
		SY03	0,710						4,0897	,94231		
		SY06	0,549						3,5641	1,05177		
	Stratejik Yönetime Geçiş	SY19		0,808						3,7821	,94865	
		SY13		0,752						3,7692	,93868	
		SY18		0,750						3,6154	,99650	
		SY17		0,675						3,7436	,91787	
		SY16		0,570						3,7949	1,02386	
	Strateji İşletme İlişkisi	SY14				0,744				3,7051	,98177	
		SY08				0,681				3,8205	,86405	
		SY09				0,678				3,8590	,94970	
		SY 12				0,638				3,7179	,99214	
SY 15					0,611				3,7051	,89890		
Organizasyon Şeması Adaptasyonu	SY 04					0,809			3,4487	1,11247		
	SY 05					0,693			3,4744	,98988		
Çevre İle Strateji Etkileşimi	SY 11						0,897		3,6282	,92735		
	SY 10						0,810		3,7051	,96845		
Sorular			1	2	3	4	5	6	7	μ	σ	
Kurumsallaşma	İş ve Çalışan Düzeni	K07	0,868								3,9359	1,06099
		K08	0,859								3,8846	1,10466
		K03	0,789								3,7564	1,09528
		K06	0,783								3,9103	1,00887
		K08	0,632								3,5385	1,11300
	Varislerin Eğitim düzeyi	K33		0,859							3,2179	1,21300
		K36		0,793							3,0128	1,26382
		K32		0,766							3,3718	1,12941
	Organizasyon Şeması	K14			0,763						3,3462	1,23611
		K10			0,702						3,4487	1,19139
		K12			0,692						3,2179	1,26540
	Yönetim ve Aile Anayasası	K18				0,82					3,9359	1,09710
		K17				0,775					3,6410	1,17301
		K19				0,588					3,1026	1,28518
		K20				0,409					3,1026	1,30523
	Yönetim Kurulu Oluşumu	K38					0,791				3,3846	1,11926
		K37					0,687				2,9872	1,22202
		K43					0,653				3,5641	1,12342
	Yönetimde Profesyonellik	K24						0,821			3,0128	1,25350
K25							0,750			3,0128	1,33381	
Aile İçi Demokrasi	K28							0,801		3,3077	1,17670	
	K29							0,798		3,6667	1,05272	

Araştırmanın bu bölümünde ise, aile işletmelerinde kurumsallaşmayı etkilediği düşünülen bağımsız değişken stratejik yönetim arasındaki ilişkinin belirlenmesi için gerçekleştirilen pearson korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 6'daki korelasyon matrisinde verilmiştir. Korelasyon analizi bağımsız değişken (X) değiştiğinde bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini göstermektedir (Sungur, 2009).

Tablo 6. Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi

Değişkenler	Y	X
Y Kurumsallaşma	1,000	
X Stratejik Yönetim	,380(**)	1,000
Pearson Correlation (Korelasyon) ve Sig. (Anlamlılık)		
**. Korelasyon, r=0,01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)		
* . Korelasyon, r=0,05 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)		

Tablo 6'daki bulgulara göre:

- “Stratejik yönetim” ile “kurumsallaşma” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($b = 0,380$, $r < 0,01$) bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle; kurumsallaşma ve stratejik yönetim arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde %38,0 oranında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

4.3.2.Regresyon Analizi

Modele ait hipotez, regresyon analizleri yapılarak test edilmiştir. Araştırmanın kurumsallaşma ile stratejik yönetim değişkenlerine göre tekli doğrusal regresyon analizi sonuçları tablo 7'de verilmiştir. Tablolarda gösterilen unsurlar; beta katsayıları (β), anlamlılık (p), R^2 ve F değerleridir. Buna göre, model özeti tablosundaki R^2 sütunundaki değerlerden bağımsız değişken durumundaki stratejik yönetimin bağımlı değişken durumundaki “kurumsallaşma” değişkenine ait varyansı % 14,5 oranında açıkladığı görülmektedir. Bir başka ifadeyle kurumsallaşmanın % 14,5 oranında bu faktöre bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır.

Tablo 7. Araştırmanın Kurumsallaşma ve Stratejik Yönetim Değişkenlerine Göre Regresyon Analizi Sonuçları

	Beta (β)	Anlamlılık (p)
Stratejik Yönetim (X)	,351**	,001
$R^2=0,145$, $F= (1,76)= 12,847$ (Anova Testi) $p= ,001^a$		
**. Korelasyon, $r = ,01$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü)		
* . Korelasyon, $r = ,05$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü)		
Bağımlı Değişken “Kurumsallaşma”		

Tablo 7'ye göre % 5 anlamlılık düzeyinde kurumsallaşma ve stratejik yönetim ilişkisindeki sig. değeri 0,05 den küçük olduğu için sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. Burada stratejik yönetimin kurumsallaşmaya etkisi olan beta değeri % 38 olarak hesaplanmıştır. Bulguların sonucunda matematiksel bir model olarak kabul edilen denklem sayısal olarak aşağıda verilmiştir.

$$Y = 2,116 + .351 * X$$

Formüle göre, stratejik yönetimdeki bir birimlik artış, kurumsallaşmada 0.351 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Eşitliğe göre stratejik yönetim kurumsallaşma üzerinde % 38 oranında etkilidir. Bir başka ifadeye göre aile işletmeleri stratejik yönetim ve stratejik yönetimin alt boyutlarını kullanarak

kurumsallaşma sürecini % 38,0 daha başarılı sonuçlandırabilmektedirler. Bu sonuç, ortaya konulan H₁ hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

Tablo 8. Araştırmanın Hipotez Sonuçları

No	Hipotez	Anlamlılık (p)	K/R*
H ₁	<i>Aile şirketlerinde kurumsallaşma algısı ile stratejik yönetim arasında pozitif bir ilişki vardır.</i>	0,001	K

* K: Kabul, R: Ret

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile aile işletmelerinin kurumsallaşması ile stratejik yönetim arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Burdur ili ve Bucak İlçesinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde kurumsallaşmada stratejik yönetimin rolünü ve önemini ortaya koymayı amaçlayan araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinde stratejik yönetim uygulanması halinde kurumsallaşma sürecine % 38,0 oranında bir katkı sağlanmaktadır.
- Kurumsallaşmanın sistemli bir çalışma düzeni olduğu düşünülürse stratejik yönetim ile üst yönetim kademesi kurumsallaşmaya hazırlanmakta ve aile ile işletme arasındaki farklılıklar sistemli bir şekilde uyumlu hale getirilerek kurumsallaşmanın yanında stratejik yönetim sayesinde sistemli bir yönetime sahip olma daha da hızlanmaktadır.
- Kurumsallaşma ve stratejik yönetim arasındaki ilişkiyle ilgili olarak, araştırmaya katılan işletmelerde, kurumsallaşma ile stratejik yönetim arasında anlamlı bir fark tespit edilmiş olup, stratejik yönetime verilen önem arttıkça kurumsallaşma düzeyi artmaktadır. Yani, aile şirketlerinde kurumsallaşma ile stratejik yönetim arasında olumlu bir ilişki vardır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular literatürde yer alan çalışmalarla uyumludur. Taşhan'ın (2010) Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesi'nde yerleşik fındık sanayi üzerine yaptığı araştırma sonucunda kurumsallaşma ile stratejik yönetim arasında bir ilişki olduğu, stratejik yönetimin kurumsallaşma üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur.

Korkmaz ve arkadaşlarına göre (2012) süreklilik ve daimi ilerleyiş için kurumsal yönetim ve stratejik yönetim anlayışı aile şirketleri için vazgeçilmez bir değerdir. Kurumsal aile işletmelerinde stratejik yönetimin çalışanlar üzerine etkisi üzerine yapılan araştırmada; alınan her türlü kararda verilere dayalı olarak sürekli gelişme mantığını ortaya koyabilen, şeffaflığı, hesap verilebilirliğini, adilliği, tutarlılığı ve etkinliği başarabilen kurumlar kurumsal ve stratejik yönetimde ileriye giden kurumlar olarak belirlenmiştir.

Durur'un (2009) Gaziantep ilinde yapmış olduğu araştırmada stratejik yönetime geçişin olmamasını finansal sıkıntılara ve eğitim eksikliğine bağlamış ve aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin stratejik yönetim eğitimi almasıyla aşılabileceği üzerinde durmuştur.

Sonuç olarak, kurumsallaşma ve stratejik yönetim arasındaki benzer yönleri test etmeye yönelik daha fazla araştırma yapmak faydalı olacaktır. Aynı alanda ve çevrede daha çok araştırma yapmaya ihtiyaç vardır.

KAYNAKLAR

- Alacaklıoğlu, H. (2009), Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri, Kaizen Yayınları, İstanbul.
- Alayoğlu, N. (2003), Aile şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları, No:42, İstanbul.
- Aşan, C. (2010), Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi, Kadir Has Üniversitesi, S.B.E. İşletme ABD, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aşgın, S. (2008), Stratejik Yönetim, T.C. İçişleri Bakanlığı, Yayın No: 649, Ankara.
- Bagozzi, R.P. ve Yi, Y. (1988), On The Evaluation of Structural Equation Models, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 16, s.74-94.
- Bilgin, N. (2007), Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Durur, E. (2009), Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim ve Finansal Planlama, Gaziantep Örneği, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Eroğlu, A. (2009), "Faktör Analizi", Editör: Ş. Kalaycı, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, s.321- 331.
- Fındıkçı, İ. (2011), Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Alfa yayınları, 4. Basım, İstanbul.
- İslamoğlu, A. H. (2011), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Beta Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul.
- Kıracı, M. ve Alkara İ. (2009), "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği", Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 11(1), s. 167-197.
- Koçel, T. (2010), İşletme Yöneticiliği, Beta yayıncılık, 12. Baskı, İstanbul.
- Korkmaz, M., Savaş, K. ve Yahyaoğlu, G. (2012), "Kurumsal Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetimin Çalışanlar Üzerinde Etkisi Üzerine Bir Çalışma", Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 28, Ocak-Şubat, s.1-15
- Nunally, J.C. (1978), Psychometric Theory. Mcgraw-Hill, 2nd Edition, New York.
- Pazarcık, O. (2004), "Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi", I. Aile İşletmeleri Kongresi-AİK'04, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Sungur, O. (2009), "Korelasyon Analizi", Editör: Kalaycı, Ş., SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 4. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, s.115-127
- Taşhan, A. (2010), "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki; Orta Doğu Karadeniz Bölgesinde Yerleşik Fındık Sanayi Üzerine Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2013), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta yayınları, 6. Baskı, İstanbul.
- Yaşa, E. (2006), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

- Yelkikalan, N. ve Aydın E. (2010), "Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü ve Önemi" Yönetim Bilimleri Dergisi, 8(2), s.81-120.
- Yüzbaşıoğlu, N. (2004), "İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:12, s.387-410.

GİRİŞİMCİLİK ALGISI VE AİLE İŞLETMESİ KURMA EĞİLİMİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Öğr. Gör. Mehtap GÜLAÇTI

İKÜ İİBF İşletme Bölümü
AGMER Müdür Yardımcısı
Kariyer Birimi Başkanı
Ataköy Kampüsü
Tel: (0212) 498 41 41
E-posta: m.gulacti@iku.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Gülsüm GÖKGÖZ

İKÜ İİBF İşletme Bölümü
Öğrencilik Yaşamı Birimi Başkanı
Ataköy Kampüsü
Tel: (0212) 498 41 41
E-posta: g.savcigokgoz@iku.edu.tr

ÖZET

Ekonomik yaşamın temeli olan işletmeler temel üretim faktörleri arasında sayılan girişimciler tarafından kurulmaktadır. Girişimci risk alarak emek, sermaye, bilgi gibi unsurları bir araya getirmekte ve yeni bir ekonomik birleşim yaratmaktadır. Bu ekonomik yapı yani işletme ise hem insan ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetler üreterek hem de istihdam sağlayarak ekonomik yaşamı şekillendirmektedir. Ayrıca bugünün yoğun iletişim ve rekabet koşullarında kendilerine yer bulmaya çalışan girişimcilerin yarattığı yenilikçilik katma değeri hem reel sektörleri hem de teknolojik alt yapıyı tetiklemektedir. Bugün tüm dünyada “Girişimci kimdir ve girişimcinin temel özellikleri nelerdir?” soruları girişimcileri artırarak ekonomik sistemlerini güçlendirme çabası içindeki tüm yönetimlerin temel sorunlarıdır. Çünkü ancak bu yolla eğitim sistemini girişimci bireyler yetiştirecek yönde yenilemek, girişimci bir ekosistem yaratmak, girişimcileri teşvik etmek söz konusu olabilecektir. Bildiri İstanbul’da 2013 yılında, KOBİ düzeyinde faaliyet gösteren ve mevcut işletmesini en çok 10 yıl önce kurmuş girişimcilerle yapılan ve halen devam eden bir araştırmanın ön sonuçlarını içermekte ve Türkiye’de girişimcilik algısı ve girişimcilerin iş kurma serüvenlerinde aile işletmesi kurma eğilimlerine ışık tutmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Girişimci, girişimcilik algısı, aile işletmeleri

1. Bölüm: Girişimci ve Girişimcinin Özellikleri

Girişimci, bir fırsat görerek ya da yaratarak, iş kurmak amacıyla üretim faktörlerini bir araya getiren, ürün / hizmet üreten ya da pazarlayan, yaptığı ekonomik aktivitelerin sonucunda doğacak kâr ve zarardan doğrudan etkilenen ve bu süreçteki bütün riski üstlenen kişidir (Karadal, 2013).

İşletmeler ülke ekonomisinin hücreleridir, bu hücreler ve bunların oluşturduğu organlar (sektörler) yapı ve işleyiş olarak ne kadar sağlıklı ise, ülke ekonomisi de o derece sağlıklı olacaktır (Koçel, 2012). Dolayısıyla girişimci son derece önemli bir rol üstlenmektedir. Bu hücreleri yapılandıran, ekonomik sistemin temel bileşeni, girişimcidir.

Türkiye’de girişimcilikle ilgili yapılan çalışmalar çok gerilere gitmemektedir. Osmanlı İmparatorluğu döneminde hem sermaye yapısı hem de kültürel altyapı gereği Türkler tarafından yaşama geçirilen bağımsız ekonomik girişimlerin sayısının son derece az olduğu bilinmektedir. Türkiye’nin kıdemli işletmeleri² ile ilgili yapılan çalışmalarda cumhuriyet öncesinde kurulmuş işletmelerin sayısının son derece az olduğu bilinmektedir³. Burada dil ve sağlıklı kayıtlara ulaşma güçlüğü gibi unsurları da değerlendirmek gerekir. Ancak bilinen bir gerçek Türkiye’de girişimcilikle ilgili yaygın çalışmaların cumhuriyetle birlikte hızlandığıdır.

Genç Türkiye Cumhuriyeti’nde girişimcilik (teşebbüs) algısının, bu konunun önemini gören ve gelişme ve kalkınmanın ekonomik bağımsızlıktan geçtiğini bilen Büyük Önderin vizyonu ile hız kazandığını görüyoruz.

Ekonomik kalkınma anlamında bir milat olarak sayılabilecek olan 1923 İzmir İktisat Kongresi’nde ilk adımlar atılmış ve 1927’de yayımlanan Teşvik-i Sanayi Kanunu ile özel teşebbüse yatırım kolaylıkları sağlanmıştır. Elbette ki savaştan yeni çıkmış, ekonomik bir kültürü ve altyapısı olmayan, üstelik sermaye anlamında son derece yetersiz bir ülkede yapılan çalışmalar devlet kontrolünde atılan küçük adımların ötesine geçememiştir.

Türkiye’nin girişimcilik konusundaki gerçek atılımı ise 1980’li yıllara rastlamaktadır. 24 Ocak 1980 kararlarıyla ithal ikamesine yönelik kalkınma stratejisi terk edilmiş ve serbest piyasa ekonomisi çerçevesinde ihracata yönelik kalkınma stratejisine geçmeye karar verilmiştir (Güney, 2008). Aynı yıllar devletin girişimciliği çeşitli yatırım ve ihracat destekleri ile teşvik ettiği ve KOSGEB gibi girişimcileri ve küçük işletmeleri destekleyen bir kurumun da yaşama geçtiği yıllardır.

Ülkemiz girişimcilik yaşamının önemli bir parçası olan KOSGEB 20 Nisan 1990 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan kanunla çalışmalarına başlamıştır. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı’nın (KOSGEB) kurulma amacı kanunda, ‘ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında küçük ve orta ölçekli işletmelerin payını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek’ olarak tanımlanmıştır (www.kosgeb.gov.tr). KOSGEB kurulma tarihi itibarıyla küçük ve orta ölçekli işletmelere maddi ve manevi yönde destekler vermiştir. KOSGEB’in 2009 yılı Faaliyet Raporu’nda stratejik hedef olarak konulan “Girişimciliğin Desteklenmesi” (KOSGEB, 2009) ile ilgili uygulamaların 2010 yılı itibarıyla yaygın bir şekilde yaşama geçirildiğini görmekteyiz.

Son yıllarda girişimcilik ikliminin yeşermesi, girişimcilik ekosisteminin oluşturulması için çok yönlü çalışmalar yapıldığı gözlemlenmektedir. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı himayesinde faaliyetlerine başlayan Girişimcilik Konseyi de bunlardan biridir. Girişimciliğin sürdürülebilir niteliğe kavuşabilmesi için, tüm unsurların bütüncül bir yaklaşımla ele alınması amacıyla çalışmalarına başlayan Girişimcilik Konseyi

² 1930 civarı ve öncesi yıllarda kurulan, zaman zaman “eski işletmeler” veya “köklü şirketler” olarak sözü edilen işletmelerimiz Aile İşletmeleri Kongre Kitaplarında Kıdemli İşletmeler olarak tanımlanmıştır.(1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, Ed. Prof. Dr. Tamer Koçel)

³ 2012 yılında yapılan 5. Aile İşletmeleri Kongresi için hazırlanan kitapta 1930 öncesi kurulan kıdemli işletmeler 69 adet olarak belirtilmiştir. (5. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, Ed. Prof. Dr. Tamer Koçel, s. 471-475).

bünyesinde çeşitli bakanlıklar, müsteşarlıklar, sivil toplum örgütleri gibi 32 kuruluş bulunmakta ve tüm çalışmaları KOSGEB tarafından koordine edilmektedir.

Yapılan tüm bu çalışmalar ve elbette küresel eğilimlerin de etkisiyle ülkemizde de girişimcilikle ilgili olumlu gelişmeler gözlemlenmektedir. Türkiye’de GEM⁴ erken dönem girişimcilik indeksi, 2006-2007-2008 yıllarında ortalama % 6 iken, 2010 yılında, %8,59 yükselmiş, bu yükseliş 2011’de ve 2012’de de devam etmiş ve yaklaşık % 12 olmuştur. 2012 yılında, Türkiye’de fırsatları değerlendirmek amacıyla girişimcilik faaliyetinde bulunan kişilerin sayısında artış olmuş, bu oran 2011 yılında %7,57 iken, 2012 yılında % 8,17 çıkmıştır (KOSGEB Faaliyet Raporu, 2012).

Girişimcilik hem girişimcinin kişilik özelliklerinden hem de çevresel unsurlardan etkilenmektedir. Risk alma, kişisel sorumluluk alma arzusu, kendi geleceğine yön verebilme arzusu, değişimi fırsat olarak algılama, büyüme arzusu ve kendi kendinin işvereni olma arzusu gibi özellikleri ön plana çıkmaktadır (Gürol, 2006). Kişisel özellikler yanında elbette ortam koşulları, ekonomik koşullar, devlet teşvikleri, siyasi ortam, vb. unsurlar girişimcileri etkileyebilecektir.

2. Bölüm: Aile İşletmeleri

Dünya üzerindeki iktisadi yaşamın evrimine baktığımızda, bir aileden gelen bireyler tarafından başlatılan ve devam ettirilen ailesel girişimlerin en basit ve ilkel ekonomik organizasyonlar olduğu görülür. Belli bir bölgede yaşayan insan toplulukları ve onların kullanmakta olduğu kaynaklar tarafından şekillendirilen bu ilkel girişimler ailenin fertleri tarafından kuşaktan kuşağa aktarılacak gelişmiştir. Aile temelli girişimlerin, insanın iktisadi gelişme sürecinin göstergelerinden biri olduğu söylenebilir (Kaye, 2005). Aile işletmeleri hem sanayileşmenin erken dönemlerindeki yüksek işlem maliyetlerine direnmiş hem de olgun ekonomilerdeki dinamizm ve hızla değişen piyasalarda rekabet avantajı yaratabilmişlerdir (Colli ve diğerleri, 2007).

Fukuyama, ekonomi içindeki aile işletmelerinin varlığını ve gücünü ülkedeki güven düzeyi ile ilişkilendirmiş ve Japonya, Almanya ve ABD gibi güven düzeyi yüksek ülkelerde profesyonel yönetime sahip ve büyük ölçekli işletmelerin ön planda olduğunu ama toplumsal güven düzeyi daha düşük olan Tayvan, Fransa, İtalya gibi ülkelerde aile işletmelerinin daha yaygın olduğunu belirtmiştir (Fukuyama, 2005).

Yapılan araştırmalar ölçeğine bakılmaksızın dünyadaki işletmelerinin çoğunluğunun ailesel yönetimle yönetildiklerini ortaya koymaktadır. Avrupa’da farklı büyüklükteki firmaların %60’dan fazlasının aile işletmesi olduğu bilinmektedir (European Commission, 2009).

Aile işletmeleri özellikle son 20 yıl içinde dünya ve ülkemiz literatüründe farklı açılardan ele alınarak incelenmeye başlanmış ve aile işletmesi olmanın avantaj ve dezavantajları, aile işletmelerinin gücü, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği gibi konular masaya yatırılmıştır. Aile işletmeleri ile ilgili incelemelerin artmasının önemli bir nedeni de, artan rekabet, küreselleşme ve uluslararasılaşmanın "girişimcilik ruhu" kuvvetli işletmeleri ön plana çıkarması, aile işletmelerinin de girişimcilik yönü kuvvetli işletmeler olmalarıdır (Koçel, 2010).

⁴ GEM Küresel Girişimcilik İzleme Çalışması (Global Entrepreneurship Monitor) araştırması, ülkelerde girişimcilik faaliyetinin düzeyini, girişimciliğin ekonomik gelişmedeki rolünü, ülkeler arasındaki farklılığa neden olan faktörleri belirlemek ve girişimciliği geliştirmeye yönelik politikalar önermek üzere yapılmaktadır.

Bu çalışma kapsamında “*aile işletmesi*, sahipliği bir ailenin elinde olan; bu ailenin bireyleri tarafından yönetilen, yönetimi aile bireyleri arasında kuşaktan kuşağa geçen, stratejik kararları bir aile tarafından verilen, yönetimi bir aile tarafından kontrol edilen veya en azından işletmenin yönetiminin bir aile tarafından etkilendiği işletmeler” (Koçel, 2004) olarak tanımlanacaktır.

Girişimcilerin iş kurma ve yürütme sürecinde kimlerle birlikte hareket ettikleri, girişim ekibi ve yönetim sürecine dâhil olan kişiler, girişimin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Aile işletmesi olarak kurulan ve yönetilen işletmelerde aile bireylerinin diğerlerinden (profesyonellerden) daha güvenilir bulunduğu söylenebilir. Kan bağı, aile içi ilişkilerin yoğunluğu gibi unsurlar da girişimcileri aile işletmeleri kurma konusunda yönlendirmektedir (Karadal, 2013).

Aile belirsizlik ortamlarında, yönetim alanında ve geleceğin liderlerinin belirlenmesinde ortaya çıkan olumsuz olayların iktisadi etkilerine karşı bir koruma sağlamıştır ve sağlamaya devam etmektedir (Amatori, 2007). Türkiye’de de girişimcilerin iş kurma süreçlerinde aileyi ön plana koydukları, aile ile birlikte hareket ettikleri ve kurulan işletmelerin büyük çoğunluğunun aile işletmesi olduğu bilinmektedir. Üstelik aile işletmeleri girişimcilik ruhu kuvvetli işletmelerdir (Koçel, 2011) ve artan rekabet ortamında girişimcilik ruhuna sahip olmak giderek önemli olmaktadır.

3. Bölüm: Araştırma ve Bulgular

Araştırma kapsamında Türkiye’de girişimcilerin profili, girişimcilik algısı, girişimcilik desteklerine dair algı, girişimcilik iklimi algısı, aile işletmesi kurma ve yönetme eğilimi gibi başlıklarda bundan sonra yapılacak daha detaylı araştırmalara yol gösterici bir ön araştırma çalışması yapılmıştır.

Araştırma yapılan grubun özellikleri şunlardır: İstanbul’da faaliyet gösteren, işletmesini son 10 yıl içerisinde kuran, fiilen işinin başında bulunan yani kurduğu işte bilfiil çalışan girişimciler araştırmaya dâhil edilmiştir. 10 yıl sınırı, girişimcinin halen işin başında bulunması, yönetimin ikinci nesillere devredilmemiş olması ve girişimcilik sürecindeki yaşantıların hatırlanabilir bir zaman aralığında olması amacıyla çizilmiştir.

Araştırmaya dâhil olan girişimciler kolay ulaşılabilir durum örnekleme (convenience sampling) yöntemiyle belirlenmiştir. Halen devam etmekte olan ve daha büyük ölçekli bir çalışma için temas içinde bulunan işletmeler arasından 153 görüşme yapılmış, görüşmede demografik nitelikleri ve temel kriterleri tespit etmek amacıyla bir soru formu kullanılmış ve ayrıca derinlemesine mülakat yapılmıştır. Araştırmanın konu ve amacı dikkate alındığında, araştırma yöntemi olarak derinlemesine yarı yapılandırılmış görüşme yönteminin en etkin sonucu vereceği düşünülmüştür. Çalışmada kullanılan veri toplama aracı ve sorgulanan faktörler girişimcilik literatürüne dayalı olarak oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılan girişimcilerin yaş ortalaması 38,8’dir. Cinsiyet dağılımına baktığımızda %86,9’unun erkek, % 13,1’inin kadın olduğu görülmektedir. Araştırma grubunun %68’i evli, %32’si bekârdır. Girişimcilerin ağırlıklı olarak üniversite mezunu olduğunu söyleyebiliriz (Tablo 1).

Tablo 1: Girişimcilerin Eğitim Durumları

Eğitim durumu	Frekans	Yüzde
İlkokul	13	8,7%
Ortaokul	16	10,7%
Lise	46	30,7%
Üniversite	68	45,3%
Yüksek Lisans	7	4,7%
Toplam	150	100,0%

Araştırma grubunu oluşturan işletmelerdeki çalışan sayısına bakıldığında aşağıdaki tablo ortaya çıkmaktadır (Tablo 2).

Tablo 2: Girişimcilerin Kurduğu İşletmelerde Ortalama Çalışan Sayıları

Çalışan sayısı	Sayı
Ortalama Çalışan Sayısı	13,72
Maksimum Çalışan Sayısı	110
Minimum Çalışan Sayısı	1

İşletmelerin hukuki statülerinin dağılımı da Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: İşletmelerin Hukuki Statülerinin Dağılımı

Hukuki Statü	Frekans	Yüzde
Şahıs İşletmesi	71	48,3%
Adi Ortaklık	2	1,4%
Limited Şirket	60	40,8%
Anonim Şirket	14	9,5%
Toplam	147	100,0%

Girişimcilerin aile geçmişlerinde kendilerinden önce girişimci olup olmadığına dair sorduğumuz soruya %66 oranında pozitif yanıt aldık. Bu durum girişimcilik ikliminin yeşermesinde ailenin rolüne işaret edebilir.

Girişimcilerin yaptığı işten ne derece memnun olduklarını ölçmek amacıyla bir kurgu iş teklifi yapıldı. “Bugünkü kazancınızın %20 daha azını kazanacağınız ama düzenli gelir, belirli iş saatleri, sigorta ve iş güvencesi sağlayan bir iş teklif edilse işinizi kapatır mısınız?” Alınan yanıtların çoğu negatiftir (%80,8).

Araştırmaya katılan girişimciler devlet tarafından (Tablo 4) ve yerel yönetimler tarafından (Tablo 5) yeterince destek görmediklerini düşünmektedirler.

Tablo 4: Girişimcilerin Devlet Desteklerine Dair Algısı

Sizce Türkiye’de girişimciler devlet tarafından destekleniyor mu?	Frekans	Yüzde
Evet	43	28,1%
Hayır	110	71,9%
Toplam	153	100,0%

Tablo 5: Girişimcilerin Yerel Yönetim Desteklerine Dair Algısı

Sizce Türkiye’de girişimciler yerel yönetimler tarafından (ör. belediyeler) destekleniyor mu?	Frekans	Yüzde
Evet	37	24,2%
Hayır	116	75,8%
Toplam	153	100,0%

Girişimcilerin devlet ve yerel yönetim gibi eğitim kurumlarının desteğine dair algısı da düşüktür. (Tablo 6). Grubun %34,6’sı eğitim kurumları tarafından desteklendiklerini düşünmektedir.

Tablo 6: Girişimcilerin Eğitim Kurumlarının Desteğine Dair Algısı

Sizce Türkiye’de girişimciler eğitim kurumları tarafından destekleniyor mu?	Frekans	Yüzde
Evet	53	34,6%
Hayır	100	65,4%
Toplam	153	100,0%

Girişimcilerin aile işletmeleri kurma eğiliminde oldukları hipotezi ile yola çıkılan araştırmanın en önemli maddeleri aile destekleri konusundaki düşüncelerdir. Araştırma grubunun büyük çoğunluğu (% 71,9) Türkiye’de girişimcilerin aileleri tarafından desteklendiğini düşünmektedir (Tablo 7).

Tablo 7: Girişimcilerin Aile Desteğine Dair Algısı

Sizce Türkiye’de girişimciler aileleri tarafından destekleniyor mu?	Frekans	Yüzde
Evet	110	71,9%
Hayır	43	28,1%
Toplam	153	100,0%

Girişimcilerin girişimci olmaya karar verdiklerinde en büyük desteği kimlerden aldıkları sorgulanmıştır. Araştırmaya katılanların %53,5'i, kendilerini ilk sırada anne ve babalarının desteklediğini belirtmişlerdir. "Beni en çok destekleyen arkadaşlarımdı" diyenlerin oranı %15,3, en çok eşimden destek aldım diyenlerin oranı ise %12,5'tur (Tablo 8-1).

"Beni en çok destekleyen ikinci kişi kardeşlerimdi" diyenlerin oranı %34,3'tür (Tablo 8-2). "Beni en çok destekleyen üçüncü kişi arkadaşlarımdı" diyenlerin oranı %31,3'tür (Tablo 8-3)

Tablo 8: Girişimcilerin girişimci olmaya karar verdiklerinde en çok desteği kimden aldıklarına ilişkin tablolar

Tablo 8-1: Birinci sırada destekleyenlerin dağılımı

Birinci Sırada Destekleyen	Frekans	Yüzde
Anne-Babam	77	53,5%
Eşim	18	12,5%
Kardeşlerim	17	11,8%
Arkadaşlarım	22	15,3%
Akrabalarım	3	2,1%
İş arkadaşlarım	2	1,4%
Öğretmenlerim	1	0,7%
Çocuklarım	1	0,7%
Diğer	3	2,1%
Toplam	144	100,0%

Tablo 8-2: İkinci sırada destekleyenlerin dağılımı

İkinci Sırada Destekleyen	Frekans	Yüzde
Anne-Babam	27	19,7%
Eşim	22	16,1%
Kardeşlerim	47	34,3%
Arkadaşlarım	15	10,9%
Akrabalarım	8	5,8%
İş arkadaşlarım	0	0,0%
Öğretmenlerim	4	2,9%
Çocuklarım	7	5,1%
Diğer	7	5,1%
Toplam	137	100,0%

Tablo 8-3: Üçüncü sırada destekleyenlerin dağılımı

Üçüncü Sırada Destekleyen	Frekans	Yüzde
Anne-Babam	12	9,2%
Eşim	12	9,2%
Kardeşlerim	17	13,0%
Arkadaşlarım	41	31,3%
Akrabalarım	23	17,6%
İş arkadaşlarım	0	0,0%
Öğretmenlerim	2	1,5%
Çocuklarım	2	1,5%
Diğer	22	16,8%
Toplam	131	100,0%

Girişimcilerin %46,3'ü girişimci olmaya karar verdiklerinde birilerinin kendilerini vazgeçirmeye çalıştığını söylemiştir. Bu kişilerin dağılımı ise Tablo 9'dadır. Girişimcilerin girişimci olmaya karar verdiklerinde kendilerini vazgeçirmeye çalışan kişilerin başında “akrabalarının” gelmesi aile desteği anlamında sorgulanması gereken bir sonuçtur (Tablo 9-1).

Tablo 9: Girişimcilerin girişimci olmaya karar verdiklerinde kendilerini vazgeçirmeye çalışan kişilerin dağılımı**Tablo 9-1: Birinci sırada vazgeçirmeye çalışanların dağılımı**

Birinci sırada vazgeçirmeye çalışan	Frekans	Yüzde
Anne-Babam	15	19,0%
Eşim	9	11,4%
Kardeşlerim	1	1,3%
Arkadaşlarım	14	17,7%
Akrabalarım	26	32,9%
İş arkadaşlarım	0	0,0%
Öğretmenlerim	3	3,8%
Kamu görevlileri	3	3,8%
Çocuklarım	1	1,3%
Diğer	7	8,9%
Toplam	79	100,0%

Tablo 9-2: İkinci sırada vazgeçirmeye çalışanların dağılımı

İkinci sırada vazgeçirmeye çalışan	Frekans	Yüzde
Anne-Babam	4	6,7%
Eşim	1	1,7%
Kardeşlerim	6	10,0%
Arkadaşlarım	6	10,0%
Akrabalarım	12	20,0%
İş arkadaşlarım	0	0,0%
Öğretmenlerim	4	6,7%
Kamu görevlileri	7	11,7%
Çocuklarım	1	1,7%
Diğer	19	31,7%
Toplam	60	100,0%

Tablo 9-3:Üçüncü sırada vazgeçirmeye çalışanların dağılımı

Üçüncü sırada vazgeçirmeye çalışan	Frekans	Yüzde
Anne-Babam	4	8,3%
Eşim	0	0,0%
Kardeşlerim	2	4,2%
Arkadaşlarım	3	6,3%
Akrabalarım	6	12,5%
İş arkadaşlarım	0	0,0%
Öğretmenlerim	2	4,2%
Kamu görevlileri	3	6,3%
Çocuklarım	0	0,0%
Diğer	28	58,3%
Toplam	48	100,0%

Girişimcilerin kurmuş oldukları işletmelerin geleceğine dair düşünceleri de farklılıklar içermektedir. Büyütmek, satmak, kapatmak, devretmek gibi seçenekler arasından “çocuklarıma (yeğenlerime) devretmek” seçeneği öne çıkmaktadır (%44,9). Bu durum da girişimcilerin ailesel yönetime ve işletmelerinin aile üyeleri tarafından devam ettirilmesi yönündeki arzularına işaret etmektedir (Tablo 10).

Tablo 10: Girişimcilerin işlerinin geleceğine dair düşünceleri

İşinizin geleceği ile ilgili düşünceniz nedir?	Frekans	Yüzde
Büyütmek	29	19,7%
Satmak / Devretmek	28	19,0%
Markalaşmak	5	3,4%
Çocuklarıma bırakmak	66	44,9%
Kapatmak	4	2,7%
Diğer	15	10,2%
Toplam	147	100,0%

Sonuç

Yapılan çalışmaya ilişkin sunulan bulgular bir ön çalışma niteliğindedir ve çalışma henüz devam etmektedir. Bulguların daha derinlemesine araştırmaya ihtiyaç duydukları açıktır. Ancak derinlikli araştırmalara yol göstermesi amacıyla birkaç konuda bilgi sahibi olunduğu söylenebilir.

Alınan sonuçlar araştırmaya dâhil olan girişimcilerin, iş kurma sürecinde en çok desteği birincil derece aile çemberinden (anne baba, kardeşler ve eş) aldıklarını düşündüklerini göstermektedir. Bu kişiler aynı zamanda kurmuş oldukları işletmelerini aile işletmesi olarak devam ettirme eğilimindedirler. Aynı grup içerisindeki kişilerin, iş kurma sürecinde “akrabalarının” (amca, dayı, kuzen vb.) kendilerini vazgeçirmeye çalıştıklarını düşünmeleri de daha derinlemesine incelenmesi gereken bir sonuçtur.

Araştırma grubundaki girişimcilerin işletme kurma ve yönetim sürecinde almış oldukları desteklere ilişkin algılarının da daha detaylı incelenmesine ihtiyaç vardır. Bu girişimcilerin devlet, eğitim kurumları, kamu kurumları, yerel yönetim ve KOSGEB gibi kurumların girişimcilere dönük desteklerine dair algısı oldukça düşüktür. Araştırmanın İstanbul ilinde yapıldığı ve tüm bu kurumların pek çok duyuru, tanıtım, etkinlik ve destek çalışması içinde olduğu da düşünülürse burada bir iletişim ya da güven problemi ayrıca ele alınmalı ve araştırılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Amatori, Franco ve Jones, Geoffrey (Ed.) (2007), Dünya İşletme Tarihi, Çev. Abdullah Ersoy, Dost Kitabevi, Ankara.
- Colli, Andrea, Mary B. Rose, "Karşılaştırmalı Perspektifler Aile Firmaları", **Dünya İşletme Tarihi**, Ed: Franco Amatori, Geoffrey Jones), Çev.: Abdullah Ersoy, Dost Kitabevi, Ankara, 2007.
- European Commission, Enterprise And Industry Directorate-General, Final Report Of The Expert Group Overview Of Family-Business-Relevant Issues, November 2009.
- Fukuyama, Francis (2005), Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması (3. Baskı), Çev.: Ahmet Buğdaycı, Türkiye İş Bankası Kültür Yay., İstanbul, 2005.
- Güney, Semra (2008), Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Gürol, Mehmet Ali (2006), Girişimci ve Girişimcilik, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kenneth Kaye, The Dynamics Of Family Business: Building Trust and Resolving Conflict, iUnivers Inc., 2005
- Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği 13. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Koçel, Tamer 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, 2004
- KOSGEB 2009 Faaliyet Raporu, www.kosgeb.gov.tr
- www.kosgeb.gov.tr

AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASINDA BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN ÖNEMİ: GAZİANTEP İLİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Prof. Dr. Rifat İRAZ

Selçuk Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi
rifat@selcuk.edu.tr

Öğr. Gör. Ebru ÖZER

Necmettin Erbakan Üniversitesi
Ereğli Kemal Akman MYO
eozer@konya.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma aile işletmelerinin kurumsallaşmasında bilgi teknolojilerinin rolünü ve önemini ortaya koymak için yapılmıştır. Araştırma sorunsalını çözümlemek için önceki çalışmalarda kullanılarak kabul görmüş ölçeklerden de yararlanılmıştır. Araştırmanın verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma tesadüfi örneklem ile Gaziantep ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren 100 adet işletmeye bir anket çalışması uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda Gaziantep'te faaliyet gösteren işletmelerin kurumsallaşmasında bilgi teknolojilerinin etkisi olduğu ortaya koyulmuş ve işletmelerin bilgi teknolojilerini kullanmaya özen ve önem gösterdiği görülmüştür. İşletmelerin uzun ömürlü olabilmesi için kurumsallaşması gerekmektedir. Bilgi ve teknoloji çağını yaşadığımız günümüzde işletmelerin kurumsallaşması için bilgi teknolojilerini etkin olarak kullanmaları gerekmektedir. Böylelikle aile işletmelerinin ömürleri uzayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, Kurumsallaşma, Bilgi Teknolojileri, Gaziantep

1. GİRİŞ

Aile işletmeleri; iki veya daha fazla aile bireyinin akrabalık ilişkileri, yöneticilik rolleri, sahiplik hakları ile şirketi yönetmeleri ve/veya, sahibinin kurumsal özelliklerini varislerine aktardığı işletmelerdir" (Vinton,2005) "Bir işletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar birimlerinin ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir aile üyelerinden oluşması halinde ailesel yönetim vardır" (Koçel, 2005: 17). "Dünyadaki işletmelerinin %90'ı aile işletmelerinden oluşmaktadır. Türkiye'de bu oran %95'tir. Ancak Türkiye'de ikinci kuşağa geçince, devam edebilen aile şirketinin oranı %20, üçüncü kuşakta ise %10'un altındadır" (Fındıkçı, Mart 2008: 285).

Bir işletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir aile üyelerinden oluşması halinde ailesel yönetim söz konusudur (Koçel; 2005: 17).

Dünyadaki işletmelerinin %90'ı aile işletmelerinden oluşmaktadır. Bu oran Türkiye'de %95'tir. Ancak ülkemizde ikinci kuşağa geçince, devam edebilen aile şirketinin oranı %20, üçüncü kuşakta ise %10'un altındadır (Fındıkçı, 2008: 285).

Aile işletmelerinde işleri yapacak aile üyelerinin iş için gerekli becerilerine uygun olan, ahlaki ve manevi değerlere göre hareket eden ve sorumluluklarını yerine getirebilecek kişilerden oluşmalıdır (*Astrachan vd.;2002*). Aile işletmeleri ile ilgili araştırma yapan araştırmacılar işlere ailenin katılımının aile işletmelerinin farkı olduğu konusunda hem fikirlerdir (Chua vd.; 2009). Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli özelliği işlerde aile ilişkilerinin etkisinin olmasıdır (*Hoffman vd.: 2006*).

Literatür araştırıldığında Aile işletmeleri ile ilgili çok çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda aile işletmeleri ile ilgili değişik tanımlara rastlamak mümkündür. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

- “Aile işletmesi, sevgi, çalışma ve insanlar arasında çoklu bağlantılardan oluşur. Bu bağlantılar ya olumlu bir saygı ittifakı biçiminde, ya da bir kavga ve düşmanlık ilişkisi biçiminde insanları bir araya getiren hem içsel hem dışsal bağlantılardır” (*Pazarcık, 2003*).
- “Aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirkettir” (*Karpuzoğlu, 2004: 19*).
- “Ailedeki bir kişi (genellikle aile büyüğü) tarafından ya da aile bireylerinin bir araya gelerek ailenin geçimini sağlamak amacı ile kurulan ve aile bireyleri tarafından ailenin çıkarlarını, menfaatlerini ve toplumdaki saygınlığını korumak ya da arttırmak felsefesiyle dayalı, çoğu aile üyeleri tarafından yönetilen işletmelerdir” (*Kebeci, 2011: 14*).
- Aile şirketleri ile akademik çalışmalara bakıldığında birçok tanım yapılmakta fakat bu tanımlarda uzlaşma sağlanan bir tanım bulunmamaktadır. Fındıkçı çalışmasında yapılan bu tanımlarla ilgili ortak noktaları şöyle sıralamaktadır (Fındıkçı,2007: 17-18):
- Aile şirketi, ailenin iş kurmuş halidir.
- Aile şirketi, aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunluklu işin içinde yer aldığı bir kurumsal yapıdır.
- Aile şirketi, tek başına girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider ve kardeşleri, sadece kardeşleri ile kuzenler, liderin çocukları, damatları ve gelinleri gibi çeşitli aile üyelerinin versiyonlarından oluşabilen bir birlikteliktir.
- Aile şirketinde çoğu zaman kan bağı olan girişimciler, yönetimin çoğunluğunu ellerinde bulundurlar.
- Aile şirketinde, mülkiyet kavramı önemlidir ve mülkiyet aileye aittir.
- Aile şirketinde, ailenin işi, işin aileyi etkilemesi söz konusudur.
- Aile şirketi, çoğu zaman mevcut varlığın dağılmasını önlemeye yönelik olarak kurulan bir birlikteliktir.
- Aile şirketi, çoğu zaman mevcut insan kaynağının dağılmasını önlemek, birlik ve beraberliğin sürdürülmesini sağlamak amacıyla kurulur.
- Aile şirketi, hâkim karakterler ve karar vericilerin aynı aileden olduğu bir şirket biçimidir.
- Aile şirketi, aile üyesi bireylerin kendi başlarına hayatlarını sürdürmelerini sağlayacak, ekonomik bir birlikteliği sağlayan bir organizasyondur.
- Aile şirketi, ailenin işi, işin aileyi etkilediği ve karşılıklı etkileşimin belirleyici olduğu bir sosyal yapıdır.

- Aile işletmelerinin belirli özellikleri vardır. Erdoğan çalışmasında aile işletmelerini diğer işletme türlerinden ayıran bazı özellikleri şu şekilde sıralamaktadır (Erdoğan, 2007: 4):
- Aile işletmelerinin kurucusunun bazı ayrıcalıklı özellikleri vardır. Bunlar; girişimci, yönetici, lider ve patrondur.
- İşletme ile ailenin değeri doğru orantılıdır.
- Ekonomideki dalgalanmalar karşısında hızlı karar alma ve uygulama kabili-yetine sahiptirler.
- Ailenin çıkarları ile işletme çıkarları aynıdır.
- Stratejik kararlar gayri resmi ortamlarda ve hızlı bir şekilde alınır.
- Genellikle aileden iki kuşak yönetimle ilgilenir.
- İş ve aile iç içe olduğu için aile üyelerinin konumları birbirine bağlı olarak değişiklik arz edebilir.
- Ailenin değer yargılarını tamamen işletmede görmek mümkündür.
- Aile işletmeleri çevreye karşı kapalı bir işletmedir.
- Kurucu ile yönetici aynı kişidir.
- Planlı bir yönetim yoktur.

2. KURUMSALLAŞMA

Türk Dil Kurumu'nun Türkçe sözlüğünde kurumsallaşmanın anlamına bakıldığında kurumsallaşmak durumu olarak tanımlanmaktadır (TDK). Terminoloji incelendiğinde açık bir tanım bulunmamaktadır.

"Türkçe 'de kurumsal, gerek kurumdan türemiş, İngilizce 'deki institutional karşılığı anlamı, gerekse (başka bir kelime bulunmadığından üstlendiği) İngilizce 'deki corporate karşılığı anlamı bünyesinde barındırmak zorunda kalmış bir sözcüktür" (Ural,2009: 18).

TDK kurum sözcüğünü ise ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik olarak tanımlamaktadır (TDK). Ural çalışmasında "kurum, çok uzun yıllarda oluşmuş ve ancak çok yavaş değişebilecek bir kültüre sahip, tutucu olmaktan da öte, kendine has bir ekol oluşturmuş, bir enstitü düzeyinde bir oluşumu, bir teşekkülü ifade eder. Dolayısıyla kurumsal bu özelliklere sahip olma durumunu, kurumsallaşma da bu özelliklere sahip olmaya doğru gitme sürecini anlatır. "Aile" şirketlerinin zaafı bu anlamda kurumsal olmamaları değildir. Bir şirketin uzun ömürlü ve başarılı olması, yönetim açısından gelişmiş olmasına bağlıdır, ama bu kurumsal olmasını gerektirmez. Institutional anlamında kurumsal olmayan, hatta yönetim felsefesi itibarıyla özellikle böyle olmamayı seçmiş pek çok başarılı ve uzun yaşayan şirket vardır; diğer yandan olağanüstü bir kurumsallaşma (institutionalization) düzeyine ulaşmış iken varlığını sürdürebilmek için bunu törpüleyip daha yenilikçi olmaya dönen şirketlere de rastlanmaktadır" (Ural,2009: 18).

Aile işletmelerinin ömrünün daha uzun olması içinde işletmelerin kurumsallaşması gerekmektedir. Günümüzde kurumsallaşmayı başaramayan aile işletmeleri uzun ömürlü olamayacaktır. Kurumsallaşma; çoğunlukla birtakım organizasyonel ve idari eksiklikleri olan bir işletmenin kurum olma süreci anlamında kullanılmaktadır (Ural, 2009: 17).

Kebeci'ye göre "Kurumsallaşma; her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olmasıdır. Bir insanın bireysel yaşamından ailenin yaşamına ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumlar arası ilişkilere kadar bütün sosyal süreçlerde, belirli kuralların hâkim olmasıdır. İşletmeler yaşayan kurumlardır ve er işletmenin kendine özgü kültürü vardır, işletme kültürü göz önünde bulundurularak kişiler arasındaki, işletmede, bölümler arasındaki, işletmeler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi için belirli kuralların oluşturulup yazılı yayınlanarak bu kurallar doğrultusunda yönetilmesidir" (Kebeci,2011: 97). Yazıcıoğlu'na

göre ise kurumsallaşma, tekrarlanan eylemlerin ve alışkanlıkların topluluklar içerisinde standart hale gelmesi ya da uyulması gereken kurallar anlamı taşımaktadır (Yazıcıoğlu, Koç, 2009: 499).

Yıldız'a göre örgütsel açıdan kurumsallaşma ise "Bir işletmenin, örgüt (kurum) kültürüne uygun standartlara ve kurallara bağlanarak, faaliyetlerini kişilerin varlığına bağlı olmadan sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan bir yönetim ve organizasyon yapısını oluşturma sürecidir." (Yıldız, 2007: 88).

3. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ

Nikbakhsh çalışmasında bilgi teknolojisinin yeni, küresel, bilgi tabanlı toplumu analizinde temel unsur olduğunu ifade etmektedir (Nikbakhsh, 2011: 11). Bensghir ise çalışmasında, "Bilgi teknolojileri; verilerin kaydedilmesi, saklanması, belirli bir süreçten geçirilerek bilgiler üretilmesi, üretilen bu bilgilere ulaşılması, saklanması ve nakledilmesi gibi işlemlerin verimli yapılmasına imkân tanıyan teknolojileri kapsar. Bilgi teknolojileri; sesli, resimli, metinli ve sayısal verilerin elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve dağıtımını yürüten mikro elektrığe dayalı hesaplama ve iletişim teknolojilerini içermektedir. Başta bilgisayarlar ve bunlara destek sunan girdi ve çıktı donanımları olmak üzere faks, mikrografik, telekomünikasyon, doküman doldurma ve hazırlama makineleri ve basım makineleri vb. bilgi terimi içinde yer alan donanımlar olmaktadır" (Bensghir, 1996: 39). Öğüt'e göre ise "Bilgi teknolojileri kavram olarak, verilerin kayıt edilmesi, saklanması, belirli bir işlem sürecinden geçirmek suretiyle bilgiler üretilmesi, üretilen bu bilgilere erişilmesi, saklanması ve nakledilmesi gibi işlemlerin etkili ve verimli yapılmasına olanak tanıyan teknolojileri tanımlanmada kullanılan bir terimdir. Bilgi teknolojileri organizasyonlarda "Bilgi Akışı"na ve "Bilgi Yönetimi"ne katkı sağlamaktadır (Öğüt, 2007: 157). Öğüt'e göre, "Günümüz şartlarında bilgi teknolojilerinin önemi ve işletmelerin bilgiye olan ihtiyaçlarından dolayı, işletmelerin bilgi teknolojilerinin kullanma gereksinimleri vardır. Teknolojinin gerisinde kalan işletmeler tutunamamaktadırlar. O yüzden işletmeler varlıklarını koruyabilmek için bilgi teknolojilerini takip etmek zorundadırlar." (Öğüt, 2007: 186). "Bilgi teknolojilerini yaygın olarak kullanımı" işletmeler tarafından örgüt kültürü olarak kabul edilmeye başlamıştır (Baraz, 2006: 106). Rahap ve Hortona göre ise bilgi teknolojileri işletmelerin verimliliğini ve etkinliğini artırmak için ve hatta rekabet avantajı kazanmaları için bir fırsat sağlayacaktır.

Bilgi teknolojileri; sesli, resimli, metinli ve sayısal verilerin(bilgi formlarının) elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve dağıtımını yürüten, mikro elektrığe dayalı hesaplama ve iletişim teknolojilerini içerir. Bilgi teknolojileri, bilgisayar ve iletişim teknolojilerini, verileri aktif ve yararlı bilgilere dönüştürme yöntemlerini kapsayan bağlantılı ve etkileşimli teknolojilerdir. Bu bağlamda, başta bilgisayarlar ve bunlara destek sunan girdi ve çıktı donanımları başta olmak üzere faks, mikrografik, telekomünikasyon, doküman doldurma ve hazırlama makineleri ve basım makineleri vb. bilgi teknolojileri terimi içinde yer alan donanım olmaktadır. Bilgi teknolojileri; lazer, fiber optik, ses tarayıcıları gibi iletişim teknolojilerinin gelişmesine paralel olarak hızla gelişmektedir" (Öğüt, 2007: 158).

Tutar'a göre, günümüz işletmelerinin kurumsallaşma da başarılı olabilmesi için etkin bir bilgi teknolojisine sahip olmaları gerekmektedir. Günümüzde neredeyse tüm işlemlerin bilgi teknolojileri vasıtasıyla yapıldığını düşünürsek kurumsallaşma da bilgi teknolojilerinin rolünü yadsınamaz bir gerçektir. Tutar'a göre, bilgi teknolojilerini etkin kullanan işletmeler rakiplerine karşı rekabet gücünü arttıracak, müşterilerine daha hızlı ve daha kaliteli hizmet sunacak ve kendi yönetim yapısı içerisinde de işletmesiyle ilgili ihtiyacı olan bilgilere kolaylıkla ulaşabilecektir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinde iletişim önemli bir faktördür. Bu yüzden hızlı ve etkin iletişimi sağlamakta günümüzde bilgi teknolojileri ile mümkündür. (Tutar; 2000, 27).

4. GAZİANTEP'TEKİ AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASINDA BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN ÖNEMİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, aile işletmelerinin kurumsallaşmasında bilgi teknolojilerinin rolünün tespit edilmesidir. Gaziantep ilinde yapılan bu araştırma ile Gaziantep ilindeki aile işletmelerinin kurumsallaşmasında bilgi teknolojilerinin kullanımının önemi tespit edilecektir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Gaziantep'te imalat sektöründe faaliyet gösteren 100 adet aile işletmesine uygulanan ankette, Likert Tipi ölçek kullanılmıştır. Anketin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ankete katılanların demografik özellikleri ile ilgili anket soruları Frekans Dağılımı ile analiz edilmiştir. Kurumsallaşma ve Bilgi Teknolojileri soruları ise Ki Kare Bağımsızlık testi ile analiz edilmiştir.

Anketin ilk bölümünde demografik özelliklere yer verilmiş, ikinci bölümde ise kurumsallaşma ile ilgili anket sorularından oluşmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde, işletmelerdeki bilgi teknolojileri uygulamalarına ilişkin tutumları ölçmek için sorular vardır.. Elde edilen veriler SPSS istatistik paket programında değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

4.3. Bulgular

Tablo 1'de Gaziantep'te ankete katılan aile işletmelerinin yaş durumuna göre dağılımı gösterilmektedir.

Tablo 1. Gaziantep'te Anketi Cevaplayanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	%
18-25	28	28
26-40	43	43
41-55	19	19
56+	10	10
Toplam	100	100

Tablo 1.'de Gaziantep'e bakıldığında ise ankete katılanların %28'i 18-25 yaş arası, %43'ü 26-40 yaş arası, %19'u 41-55 yaş arası ve %10'u 56 yaş üstünde olduğu görülmektedir. Yine bu sonuçlara göre Gaziantep'te ankete katılanların da genç olduğu söylenebilir.

Tablo 2. Gaziantep'te İşletmede Kullanılan Bilgisayar Sayısına Göre Dağılımı

Bilgisayar Sayısı	Frekans	%
Yok	14	14
1-4	54	54
5-10	20	20
11+	12	12
Toplam	100	100

Tablo 2.'de görüldüğü üzere Gaziantep'ten ankete katılan işletmelerin %14'ünde bilgisayar yokken, %54'ünde 1-4 arasında, %20'sinde 5-10 ve %12'sinde 11'den fazla bilgisayar bulunmaktadır. Buna göre bilgisayar olmayan işletmeler ve 1-4 arasında bilgisayara sahip olan işletmelerin oranlarına bakıldığında bilgisayarların işletme faaliyetleri için bir önemi olmadığını ve iş süreçlerinde fazla kullanılmadığını söyleyebiliriz.

Tablo 3. Deneklerin Gaziantep'teki İşletmelerde Bilgi Teknolojilerini Kullanmalarının İşletme İçin Önemli Olması İle İşletmede Kullanılan Bilgisayar Sayısına Göre Dağılımı

Katılım Düzeyleri		Bilgisayar Sayısı			
		Yok	1-4	5-10	11+
Evet	SAYI	11	46	20	12
	%	78,6	85,2	100	100
Hayır	SAYI	3	8	0	0
	%	21,4	14,8	0	0
Toplam	SAYI	14	54	20	12
	%	100	100	100	100

Hipoteze ilişkin Gaziantep'te X^2 analizinde Pearson Chi-Square değeri 0,097 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df) = 12 ve α = 0,05 düzeyinde karşılaştırılmış ve α = 0,05 düzeyinin altında çıkmıştır. Buna göre gerçekleştirilen çalışma Gaziantep bölgesi işletmelerinde Bilgi teknolojilerini kullanmanın işletme için önemli olması ile işletmede kullanılan bilgisayar sayısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Buna göre; H_1 hipotezini ret, H_0 Hipotezi ise kabul edilmektedir.

İkinci hipotezde " H_0 : Bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı ile kurumsallaşma arasında doğru orantılı bir ilişki vardır ile işletmede kullanılan bilgisayar sayısı arasında olumlu bir ilişki yoktur.

H_1 : Bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı ile kurumsallaşma arasında doğru orantılı bir ilişki vardır ile işletmede kullanılan bilgisayar sayısı arasında olumlu bir ilişki vardır.

Tablo 1. Gaziantep'te Bilgi Teknolojilerinin Etkin Kullanımı İle Kurumsallaşmaya İlişkin Cevapların İşletmede Kullanılan Bilgisayar Sayısına Göre Dağılımı

Katılım Düzeyi		Bilgi Teknolojilerinin Etkin Kullanımı İle Kurumsallaşmaya Etkisi Var mı?		
Bilgisayar Sayısı		Evet	Hayır	Toplam
YOK	SAYI	8	6	14
	%	57,1	42,9	100
1-4	SAYI	31	23	54
	%	57,4	42,6	100
5-10	SAYI	20	0	20
	%	100	0	100
11+	SAYI	10	2	12
	%	83,3	16,7	100
TOPLAM	SAYI	100	100	100
	%	100	100	100

Hipoteze ilişkin Gaziantep'te X^2 analizinde PearsonChi-Squaredeğeri 0,002 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df) = 12 ve $\alpha = 0,05$ düzeyinde karşılaştırılmış ve $\alpha = 0,05$ düzeyinin altında çıkmıştır. Buna göre gerçekleştirilen çalışma Gaziantep bölgesi işletmelerinde bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı ile kurumsallaşma arasında doğru orantılı bir ilişki vardır ile işletmede kullanılan bilgisayar sayısı arasında olumlu bir ilişki vardır.

Buna göre; H_1 hipotezini kabul, H_0 Hipotezi ise reddedilmektedir.

SONUÇ

Ülkemizdeki işletmelerin büyük çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. O nedenle aile işletmelerinin ülkemizin sanayi sektörü için önem arz etmektedir. Fakat aile işletmelerinin ömürleri kısa olmaktadır. Aile işletmelerinde, aile üyelerinin arasında çıkan anlaşmazlıklar, işletme yönetiminin belirli ve tüm işletme üyeleri için geçerli kurallar çerçevesinde yönetilmemesi nedeniyle kısa süre içinde bu tür işletmeler dağılabilmektedir. İşte bu tür sebepler yüzünden aile işletmelerinin kurumsallaşması önem kazanmaktadır. Kurumsallaşma ile profesyonel yöneticilere yer verilerek karar mekanizmasında sadece aile üyelerinin değil bu yöneticilerinde fikirlerine önem verilmektedir. Kurumsallaşmanın bir işletmede sağlanabilmesi için öncelikle işletme sahibi olan tüm aile üyelerinin bu duruma onay vermesi ve kurumsallaşma için gereken şartlara uyum göstermeleri gerekmektedir. Aksi halde aile işletmesinin kurumsallaşmada başarılı olacağı beklenmemelidir.

Araştırmamız hipotezlerinden Gaziantep'teki aile işletmelerinin bilgi teknolojilerini kullanmanın işletme için önemli olması ile işletmede kullanılan bilgisayar sayısı arasında olumlu bir ilişki vardır hipotezi analiz sonuçlarına göre reddedilmektedir. Bu durumda Gaziantep'teki işletmelerin bilgi teknolojilerine çok fazla önem vermediklerini söylemek mümkündür. Bir diğer hipotezimiz olan Gaziantep'te bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı ile kurumsallaşmaya ilişkin cevapların işletmede kullanılan bilgisayar sayısına göre dağılımı hipotezi kabul edilmektedir. Gaziantep'teki işletmeler bilgi teknolojilerinin etkin kullanılmasıyla kurumsallaşmanın sağlanacağını düşünmektedir.

Yaptığımız çalışmanın sonuçlarına göre Gaziantep ilinde kurumsallaşma sürecinde bilgi teknolojilerine önem verildiği söylenebilir. Bilgi teknolojilerine hızlı ve kısa sürede sahip olmanın çeşitli maliyetleri olması sebebiyle işletmeler yavaş bir şekilde bu teknolojilere sahip olmak istemektedir. Yapılan çalışmada oranların düşük çıkmasının nedeni bilgisayar teknolojisine sahip olmanın maliyeti olabilmektedir. Bir de bilgi teknolojisine sahip olmanın yetmediği ve bilgisayar bilgisine sahip olan kişileri

alıştırmak için daha yüksek maaş vermek gerektiği için işletmeler bilgi teknolojisine geçişte yavaş davranmaktadırlar. Ayrıca alışmamızda Gaziantep ilinde oranların düşük çıkmasının nedeni ankete katılanların eğitim durumlarının düşük olması, işletme geçmişinin fazla olmaması ve işletmenin büyüklüğünün kk olması olabilmektedir. Bu nedenlerde çalışmanın sonuçlarını etkilemektedir. Tüm bu nedenlere rağmen işletmelerin uzun ömürlü olabilmesi için kurumsallaşması ve kurumsallaşma içinde işletmelerinde bilgi teknolojilerini etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Ancak bu şekilde işletme 2., 3. ve diğer kuşaklara devredilebilir. Aksi halde işletmenin ömrü uzun olmayacaktır.

KAYNAKLAR

- Astrachan, Joseph H., Klein Sabine B.,(2002). The F-PEC Scale of Family Influence:A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem, Kosmas X. Smyrnios
- Baraz,Bariş.(2006). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İKÜ, İstanbul,120-129
- Bensghir, Turksel Kaya.(Haziran 1996). Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim (1.Baskı). Ankara: TODAİE
- Chua,Jess H., Chrisman,James J.,Sharma,Pramodita,(1999). Entrepreneurship: Theory and Practice, Defining the Family Business by BehaviorJournal,Vol. 23
- Erdoğan,Yasin (2007). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Bilgi Teknolojile-rinin Rolü: Kırıkkale İlinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniver-sitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya
- Fındıkçı İlhami. (2008). Aile Şirketleri (3.Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.,
- Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorensen, R. (2006). Achieving sustained compe-titive advantage: A family capital theory. Family Business Review, 19(2), 135-145.
- Karpuzoğlu, Ebru. (Ağustos 2004). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma (1.Baskı). İstanbul: Hayat Yayıncılık
- Kebeci, Türkan, (Eylül 2011). Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsal-laşma (1.Baskı). İstanbul: İkinci Adam Yayınları
- Koçel, Tamer, (Eylül 2003). İşletme Yöneticiliği. (Genişletilmiş 9.Baskı). İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.
- Nikbakhsh, Abbas, (2011). The role of Information and Communication Techno-logies (ICT) In Improving Agriculture: Nature and Science, 10-13
- Öğüt, Adem, (2007). Bilgi Çağında Yönetim. İstanbul: Çizgi Kitabevi Yayınları
- Pazarcık, Orhan, (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yöneti-şimi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 33-53
- Ural, Aydın. (2009). Aile Şirketlerinde “Kurumsallaşma” Sendromu (2.Baskı).İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Vinton, K. (2005). Keeping the family business healthy four keys to success, [http://www. fambiz.com](http://www.fambiz.com).
- Yazıcıoğlu, İrfan, Koç, Hakan (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21/2009, 497-507

AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM KURULLARININ PROFESYONELLEŞMESİ: BİR İNCELEME

S. Merve KALSIN

Fulya Akaryakıt Ticaret ve Sanayi A.Ş.

Tel: (0212) 259 22 11

E-posta: mervekalsin@fulyaakaryakit.com

ÖZET

Kurumsallaşma, başka bir ifadeyle profesyonel yönetime geçiş, aile şirketleri için son yıllarda önem kazanan bir süreç olmakla beraber Türkiye'deki şirketlerin yaklaşık % 98'inin aile şirketi olması nedeniyle ülkenin genelini etkileyen bir uygulama olarak görülmektedir. Aile şirketlerinde profesyonel yönetime geçiş sürecinde, şirketin yönetim organı olan yönetim kurulunun, yapısının ve üyelerinin değişmesi beklenmektedir. Aileye mensup yöneticilerin aile şirketlerinin yönetim kurullarında ağırlıklı olarak yer aldığı bilinmekte, ancak profesyonel yönetimin sağlanması adına aile üyesi olmayan yöneticilere de kurullarda eski dönemlere oranla daha fazla yer verilmesi gerektiği ve hatta verildiği düşünülmektedir. Aile şirketlerinde yönetim kurulu yapısının değişmesi ile profesyonel yöneticilerin incelenmesi ve şirketlerin yapısal özellikleri ile ilişkilendirilmesi hedeflenmekte olup, şirketlerin yönetim kurullarının profesyonelleşme sürecindeki gelişimi incelenecektir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Aile Şirketleri, Profesyonel Yönetim, Yönetim Kurulları, Profesyonel Yöneticiler

1. Giriş

Küreselleşen dünya ve artan rekabet koşulları, şirketlerin yeniden yapılanma sürecine girmesine yol açmaktadır. Gelişmekte olan bir ülke olarak gösterilen Türkiye'de şirketlerin konumunu sağlamlaştırması gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin neredeyse tamamının aile şirketlerinden oluşması, bu tehlikenin aile şirketlerini ilgilendirdiğini düşündürmektedir.

Şirketlerin bulundukları sektörde başarılı bir şekilde devam edebilmeleri amacıyla, kurumsal yönetime son yıllarda daha fazla önem verilmesi gerekmektedir. Şirketin faaliyetleri ve performansını doğrudan etkilediği düşünülen yönetim biçimi, kurumsallaşma sayesinde profesyonel bir düzene oturmaktadır. Aynı zamanda kurumsallaşma, şirketin itibarını ve sosyal çevresindeki konumunu

sağlamlaştırmasını da sağlamaktadır. Beraberinde birçok fayda getiren kurumsal yönetim uygulamaları içerisinde en önemlisi olarak görülen yönetimdeki değişim ve gelişmeler neticesinde, yönetim kadrosu ve özelliklerinin incelenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Şirketin işleyiş ve devamlılığının kişilere bağlı olmaması esasına dayanarak şekillenen kurumsal yönetimde her ne kadar kişiler olmadan şirket düzeninin ve işleyişinin devam edebilmesi beklense de, bunun sağlanması kişi, bir başka deyişle profesyonel yönetici sayesinde olmaktadır. Şirketlerin performansını arttırmak amacıyla yönetim sistemleri ile ilgili gerekli düzenlemelerin yapılması ve şirketlerin bu düzenlemeler doğrultusunda faaliyet göstermesini gerekli kılan bir yapı olarak tanımlanan kurumsal yönetim yapısının yerleştirilmesi için, çoğunlukla profesyonel yöneticilerden yararlanılmaktadır (Karamustafa, Er ve Varıcı, 2009). Yönetimin kişilerden oluşan bir merci olması nedeniyle, profesyonel yönetimin incelenmesi hususunda kişilerin ele alınması gerektiği düşünülmekte, bu doğrultuda konumuz, aile şirketlerinde yönetimin profesyonelleşme sürecine dâhil olması çerçevesinde işlenmektedir.

1.1. Aile şirketlerinde Yönetimin Profesyonelleşmesi

Profesyonel yönetim, formel bir şirket yapısı oluşturarak, pozisyon, yetki ve sorumlulukların açık olarak belirlendiği; eğitim, teknoloji ve değişime önem veren bir yönetim şekli olarak ifade edilmektedir. Aile şirketlerinde profesyonel yönetime geçiş sürecini birtakım nedenler başlatmaktadır. Kişilere bağlı nedenler; şirket kararları ve sürekliliği konusunda aile üyelerine aşırı bağlı olunması, yönetimde ve yönetme becerilerinde eksiklik olarak; şirketlere bağlı nedenler ise şirketin iş hacminin artması ile mevcut yönetimin yetersiz kalması ve şirket içi kontrolün azalması olarak görülmektedir. Bir başka deyişle, aile şirketlerinin iş hacminin artması, faaliyet alanlarını genişletmesi, şirket içi ve şirket dışı çevresel karmaşanın artması sonucu bu karmaşa ile başa çıkacak profesyonel yönetim, deneyim ve çeşitliliğe ihtiyaç duyulmakta ve aileye mensup yöneticiler başarılı profesyonel yöneticilere yönetimde fırsat tanımaktadır (Yıldırım-Öktem ve Üsdiken, 2010; Kula, 2005; Dyer, 1989).

Aile şirketlerinin yönetim kadrosu, tüm diğer şirketlerde olduğu gibi, aile şirketlerinin etkinliği, verimliliği ve performansı açısından önem taşımaktadır. Bir şirkette performansın ve karın artırılması için satışların arttırılması, iş maliyetlerinin optimize edilmesi gibi faaliyetlerin yanında, yönetim kurulunun kompozisyonu, çalışma biçimi ve etkinliğinin de büyük önem taşıdığı düşünülmektedir (Karpuzoğlu-Özelmas, 2010, Deloitte, 2009; Dyer, 2006; Ekşi ve diğ., 2010). Bu durumda, etkin bir tepe yönetiminin, şirket etkinliğini ve verimliliğini yakından etkileyeceğini varsaymak mümkündür. Tepe yönetiminin ve özellikle de yönetim kurullarının özellikleri ve şirket sonuçları üzerindeki etkilerini inceleyen birçok akademik çalışma yapılmış ve çeşitli yönetim kurulu özellikleri, örneğin yönetim kurulunun büyüklüğü, yönetim kurulunda görev alan bağımsız, kadın veya danışman üyelerin sayısı ve özellikleri, yönetim kurulu başkanlarının ve genel müdürlerin özellikleri ve çift göreve sahip olup olmamaları ile şirket sonuçları arasındaki ilişkiler kapsamlı olarak incelenmiş ve incelenmeye devam etmektedir (Turgut ve Dicle, 2004; Gümüştekin ve Adsan, 2006; Kula, 2005; Hermalin ve Weisbach, 2003; Anderson ve Reeb, 2003; Amit ve Villalonga, 2006; Arslan, 2006; Siciascia ve Mazzola, 2008; McCabe ve Nowak, 2008; Ararat ve diğ., 2010; Berghe ve Levrau, 2004; Baysinger ve Butler, 1985).

Aile şirketlerinde profesyonel yönetimin sağlanması amacıyla, aktif olarak toplanan, aldığı kararları uygulayan ve şirket için fayda sağlayacak özelliklere sahip yöneticileri barındıran bir yönetim kurulunun bulunması gerekmektedir. Ancak aile şirketlerinde yönetim kurullarının yapılmasına gerektiği gibi önem verilmediği ve kurullarda aile üyelerinin ağırlıklı olarak yer aldığı görülmektedir. Yönetim kurulları, bütün şirketler için gerekli bir kaynak ve stratejik öneme sahip bir organ olmasına rağmen, aile şirketlerinde gerçek fonksiyonlarına uygun olarak yapılanmamakta ve genellikle atıl durumda

tutulmakta; ayrıca toplantıların senede birkaç kez yapılması, yönetim kurulunun iç dinamiklerini kimsenin bilmemesi, hatta Türkiye’de aile şirketlerinin birçoğunun yönetim kuruluna sahip bile olmaması nedeniyle, aile şirketlerinde incelenmesi en zor bölüm olarak karşımıza çıkmaktadır (Ateş, 2005). Aile şirketlerinde işlevsel yönetim kurulu, şirketin gelişme süreciyle birlikte değişmekte, özellikle ikinci ve üçüncü kuşak aile fertlerinin şirkette aktif olarak görev alması ve şirketlerin profesyonel yöneticilerle çalışma ihtiyacının artması ile daha fazla önemli hale gelmektedir. Aile şirketlerinde yönetim kurulu üyeleri seçilirken eğitim, başarı, tecrübe ve yeteneklerin esas alınması gerekmektedir. Yönetim kurulu üyeleri, bu özelliklerin bulunduğu profesyonel yöneticiler arasından seçilmeli ve aile üyelerinin ağırlıklı olarak yer alması yerine yönetim ve sahipliğin ayrılarak, yönetim kadrosu ihtiyaca göre şekillenmelidir.

Bir aile şirketinin profesyonelleşmesi üç adımda tanımlanmaktadır; şirkette bulunan kurucu aileye mensup çalışanların profesyonelleşmesi, şirkette bulunan aile mensubu olmayan çalışanların profesyonelleşmesi ve şirkete dışarıdan profesyonel yönetici sağlanması (Dyer, 1989; Hall ve Nordqvist, 2008). Bir aile şirketi için profesyonelleşmenin bu doğrultuda gerçekleştiği ve genellikle profesyonel yönetici istihdamının, şirket yönetiminde uzmanlığa gerek duyduğunda ve şirket stratejisi-aile değerlerini değiştirmeye gerek duyulduğunda uygulandığı görülmektedir. Yine aile şirketlerinin, yönetim kurullarının profesyonelleşmesi için ilk adım olarak dışarıdan yönetici sağlanması yerine şirketin kendi bünyesinden profesyonel isimleri (aile üyesi olan/olmayan şirket çalışanları) tercih ettikleri saptanmıştır (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2010). Dyer (1989), bu konuyu Levi’s şirketini örnek vererek açıklamaktadır. Örnekte; Levi’s şirketinin kurucusu Haas ailesi, aile üyelerini şirkette çalışmaya başlamadan Harvard Üniversitesi’nden MBA diploması almaya teşvik etmektedir. Aile şirketlerinde aile üyelerinin işletme eğitimi alması ve farklı şirketlerde bir süre çalışıp öğrenilen bilgilerle şirkete geri dönmeleri, sıkça karşılaşılan bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir örnekte de, bir aile şirketinin kurucusu oğlunu M.I.T.’ye göndererek MBA eğitimi aldirmakta fakat çocuk şirkete geri döndüğünde babası onun işletme eğitiminde öğrendiği bilgileri ve yeni fikirlerini dinlememekte ve bu durumda da çocuk kendini aldatılmış hissederek şirketi terk etmektedir (Dyer, 1989). Örneklerden de anlaşılacağı üzere, aile şirketlerinde gelecek planlamasının doğru biçimde yapılması gerekmektedir.

Aile şirketlerinde kurucu ailede özellikle ikinci nesil ve sonrasının profesyonel olarak yetiştirilerek şirket için hazırlandığı görülmekte, eğitim ve deneyimlerine önem verilmektedir. Ancak aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerin gerektiği gibi yer almadığı, genelde şirket için buhranlı dönemlerde bu yöneticilere başvurulduğu görülmekte, aile üyelerinin genellikle koltuklarını bırakmak istemedikleri kanaatine varılmaktadır. Bu nedenle aile üyesi yöneticilerin profesyonel bakış açısına sahip olmadıkları düşünülmekte ve profesyonel yöneticiler olarak aile üyesi olmayan yöneticiler incelenmektedir.

Aile şirketlerinde yönetim kadrosu; yönetim kurulunda yer alan yöneticiler, genel müdürler, finans müdürleri, bölüm/departman başkanlarından oluşmakta, konumuzda profesyonel yöneticiler olarak yönetim kurulundaki yöneticiler ve genel müdürler incelenmektedir. Yönetim kurullarında yer alan bağımsız üyelerin, genel müdürlerin, merkez şirket ve grup şirket yöneticilerinin, şirket performansına ve yönetim kurulunun profesyonelleşme düzeyine olumlu katkıda bulunduğu düşünülmekte; ayrıca şirketlerin ölçeği, yaşı ve performansının profesyonelleşme düzeyini arttırdığı düşünülmektedir. Kurulda genel müdürlerin tecrübelerinden, şirkete dair bilgi ve önerilerinden yararlanılması; bağımsız yöneticilerden tarafsız değerlendirme ve yeni fikirler sağlanması; merkez şirket ve grup şirket yöneticileri sayesinde kontrol ve iletişimin sağlanması; şirketlerin yaşı, ölçeği ve performansı arttıkça profesyonel yöneticilerin varlığının artması, profesyonelleşme sürecindeki olumlu gelişmeler olarak görülmektedir.

Ancak kurulda yer alan genel müdürlerin, kurulun bağımsızlığı ve etkinliği açısından çift görevliliğe sahip olmaması gerektiği düşünülmektedir.

Yönetim kurulunu oluşturan yöneticilerin vasıflarının yanı sıra, kurulun büyüklüğü de profesyonelleşme düzeyini etkilemektedir (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2010; Hermalin ve Weisbach, 2003; Abdulsamad, Amir ve İbrahim, 2008; Dalton, Daily, Johnson ve Ellstrand, 1999). Aile şirketlerinde yönetim kuruluna getirilen profesyonel yöneticiler, kurulun karar alma ve işleyişindeki verimliliği arttırmaktadır. Dolayısıyla aile şirketlerinin yönetim kurullarında sayı artışı, profesyonel yöneticilerin artırılması amacıyla gerçekleşmelidir.

Profesyonel yöneticilere bu denli önem verilmesinin nedeni, profesyonelleşmenin yönetim kadrosunda başlaması ve yönetim tarafından kontrol edilmesidir. Aile şirketlerinde ölçeğin, yaşın, performansın artması gibi belli faktörler neticesinde yönetim kurullarının profesyonelleşmesi, kuruldaki çeşitliliğin artması ile ve kurulda aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerin; bağımsız üyelerin, merkez ve grup şirket yöneticilerinin, genel müdürlerin yer alması ile gerçekleşmektedir.

2. Araştırma

2.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmamızın amacı, Türkiye'deki aile şirketlerinde yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeyini incelemektir. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB)'nda işlem gören tüm aile şirketlerinin yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeylerinin belirlenmesi; profesyonelleşme ile yönetim kurulu yapısı ve şirketlerin bazı yapısal özellikleri arasındaki ilişkinin araştırılması hedeflenmiştir. Ayrıca aile şirketlerinin yönetim kurullarında yer alan ve aile mensubu olmayan üyelerin özellikleri de incelenmiştir.

Araştırmamızda detaylı olarak, aile şirketlerinin ölçeği ve yaşı ile profesyonelleşme düzeyi arasındaki ilişkinin, şirket performansı ile profesyonelleşme düzeyi arasındaki ilişkinin, şirketlerin yönetim kurulu büyüklüğü ile profesyonelleşme düzeyi arasındaki ilişkinin, tepe yönetiminde çift görevlilik ile profesyonelleşme düzeyi arasındaki ilişkinin, aile üyesi olmayan yöneticiler ile profesyonelleşme düzeyi arasındaki ilişkinin ve aile üyesi olmayan yöneticilerin kurulda görevlendirilme olasılığının incelenmesi hedeflenmiş olup, hipotezlerimiz bu doğrultuda oluşturulmuştur. Aile üyesi olmayan yönetim kurulu üyeleri olarak; bağımsız yöneticiler, merkez ve grup şirket yöneticileri ve genel müdürler incelenmiştir.

2.2. Araştırmanın Yöntemi

2.2.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi, 2009 yılında İMKB'de hisse senetleri işlem gören tüm aile şirketleri ve şirketlerin yönetim kurulları oluşturmaktadır. Türkiye'de kurumsallaşma düzeyi en yüksek olduğu düşünülen İMKB'de aile şirketleri ve holdinglere (aile şirket gruplarına) bağlı grup şirketleri incelenmek istenmiş; İMKB'de işlem gören şirketlerin yüksek pazar payı, iş hacmi ve karlılığa sahip olması, çok çeşitli sektörlerden şirketleri barındırması ve halka şirket bilgilerini güvenilir şekilde sunması nedeniyle örneklem olarak alınmasına karar verilmiştir.

Örneklemimizi oluşturan şirketlerin aile şirketi olarak tanımlanıp tanımlanmayacağına şirketin sahiplik yapısı ve yönetim kadrosu incelenerek karar verilmiş ve özellikle Bowman-Upton (1991) ile Gils ve diğ. (2006)'nin tanımlamalarından yararlanılmıştır. Bu doğrultuda; şirketler, sahipliğin ya da yönetimin

çoğunluğuna ailenin sahip olması ve aileden bir veya daha fazla kişinin yönetim kurulunda yer alması durumunda aile şirketi olarak ele alınmıştır. Aile holdinglerine bağlı grup şirketleri de, yönetim kurullarında aile üyesi olmasa bile, aile şirketleri olarak ele alınmıştır. Bilgisine ulaşılan şirketler içinde (322 adet şirket) 21 bağımsız aile şirketi (grup üyesi olmayan) ve 187 aile şirket gruplarına bağlı şirketler olmak üzere toplamda 208 aile şirketi bulunmaktadır.

2.2.2. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Örnekleme oluşturan şirketlerin yönetim kurullarına dair bilgilerin elde edilmesinde, ulaşım kolaylığı nedeniyle ikincil verilerden yararlanılmıştır. Yönetim kurullarına dair bilgiler 2009 yılına ait olup, bilgilerin çoğunluğuna İMKB'nin resmi web sitesinde "Hisse Senetleri Piyasası Şirket Bilgileri" bölümünden ve Kamu Aydınlatma Platformu'nun resmi web sitesinde "Şirketler" bölümünde her şirket için 22 numaralı bölümden ulaşılmıştır. Şirketlerin yönetim kurullarına dair ulaşılamayan bilgiler için, şirketlerin resmi internet sitelerine, İMKB şirketler yılına (2009 yılı) ve yılsonu faaliyet raporlarına (2009) bakılmış, gerektiğinde söz konusu şirketlerin yönetimden sorumlu personeli ile telefonda görüşülerek bilgi sahibi olunmuştur. Şirketlerin yönetim kurullarının 2009 yılı bilgileri kullanılmış ve yönetim kurullarında 2009 yılı içerisinde birden fazla değişiklik yapılmış olması durumunda aynı yıl içindeki son değişiklik ele alınmıştır.

Araştırmamız nicel bir araştırma olup, istatistiksel analize dayalıdır. Araştırmamız, deneysel ve karşılaştırmalı olarak yapılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS programı; korelasyon analizi, betimleyici istatistikler ve t-testi analizi yöntemleri kullanılmıştır.

2.3. Aile Şirketlerinin Yönetim Kurullarının Profesyonelleşmesi ve Profesyonelleşmeyi Etkileyen Faktörler

Yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeyini etkileyen bazı yapısal özellikler incelenerek şirketlerin profesyonelleşme düzeylerindeki farklılıklar açıklanmaya çalışılmıştır. Yönetim kurullarının büyüklüğü, şirket büyüklüğü ve şirket yaşı, şirket tepe yöneticilerinin özellikleri gibi faktörlerin aile şirketlerinin profesyonelleşme düzeyleri üzerindeki etkilerini belirlemek temel hedefimizi oluşturmaktadır. Bu kapsamda istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan model ile yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeyi ile yönetim kurulu özellikleri (yönetim kurulu büyüklüğü, tepe yönetici çift görevliliği gibi) ve şirket özellikleri (şirket ölçeği ve yaşı gibi) arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Bazı şirket yapısal özelliklerinin, profesyonelleşme düzeylerindeki farklılıklarını açıklama düzeyi araştırılmış ve profesyonelleşme düzeylerinin bu değişkenlere ne kadar duyarlı olduğu sorgulanmıştır.

2.4. Bulgular

Aile şirketlerinde yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeylerini belirlemek için aile üyesi olmayan yöneticilerin yönetim kurullarındaki oranlarına odaklanılmıştır. Bu yaklaşımımız, yönetim kurullarının profesyonelleşmesi konusunda daha önce yapılan çalışmalarla da tutarlıdır. Daha önce yapılan çalışmalarda, profesyonelleşme düzeyi göstergeleri olarak yönetim kurulu büyüklüğü, profesyonel yöneticilerin oranı ve şirket dışı üyelerin varlığı incelenmiş ve değerlendirilmiş (Dalton ve diğ., 1999; Yıldırım-Öktem ve Üsdiken, 2010) olup, Türkiye'deki şirketler dikkate alındığında yönetim kurullarının az sayıda kişiden oluştuğu, aile mensubu üyelerin kurulda fazlaca yer aldığı ve ailenin sahiplikte ve yönetimde hâkim olduğu genel sonucuna ulaşılmıştır (Sayın-Ünlü ve Selek, 2004; Ateş, 2005; Yurtoğlu ve diğ., 2010).

Tablo 1: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

DEĞİŞKENLER	Ort	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- Yönetim Kurulu profesyonelleşme düzeyi	,4477	1,000									
2- Yönetim Kurulu büyüklüğü	6,19	.090	1,000								
3- Tepe yönetimde çift görevlilik	,07	-.103	-.082	1,000							
4- Şirket yaşı	30,5529	.009	.264*	.103	1,000						
5- Merkez şirket yöneticisi	,1324	.387**	.114	.052	.134	1,000					
6- Grup şirket yöneticisi	,1281	.476**	.090	.005	-.164*	-.086	1,000				
7- Bağımsız yönetici	,0726	-.226**	.174*	-.114	-.140*	-.071	-.090	1,000			
8- Performans	,0369	.011	.025	-.070	-.100	-.005	.012	-.057	1,000		
9- Şirket ölçeği	2,3598	.008	.437**	-.004	.474**	.193**	-.093	-.003	-.026	1,000	
10- Genel müdürün yönetim kurulunda bulunması	,56	.172*	.092	.238**	-.029	.046	.179*	-.093	.057	-.026	1,000

* .05 düzeyinde

** .01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

Aile şirketlerinin kurumsallaşma ve dolayısıyla profesyonelleşme sürecinde, diğer şirketlere göre daha fazla sorun yaşaması beklenirken, sonuçlar aksini göstermekte olup, olumlu bir gelişmeyi işaret etmektedir. Araştırmamızın örneklemini oluşturan aile şirket ve şirket gruplarının Türkiye'nin önde gelen ve en varlıklı şirketleri olmaları, kurumsallaşma çalışmalarına önem verip bütçe ayırdıkları neticesini doğurabilir. Başka bir ifadeyle İMKB'de işlem görmesinin temelinde, şirketlerin belirli bir ölçeğe ulaşmasının yattığı, belirli bir ölçeğe ulaşan şirket için de kurumsallaşma çabalarının gerekli bir adım olarak görüldüğü düşünülmektedir.

3. Genel Değerlendirme ve Sonuç

Kurumsallaşma çalışmalarının son 10 yılda hız kazandığı ülkemizde, % 98 oranında yer alan aile şirketlerinin kurumsal yönetime ne kadar hazır olduğu birçok çalışmada ele alınmış ve çeşitli sonuçlara varılmıştır. Aile şirketleri ve şirket gruplarına bağlı şirketlerin incelendiği çalışmamızda da, şirketlerin yönetiminin ve yönetim kurulu yapısının profesyonelleşme çabaları sonucunda değişim içinde olduğu sonucuna varılmaktadır.

Yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeyi incelendiğinde; aile şirketlerinin, şirketler grubuna bağlı olan ve olmayan şirketler halinde iki bölüme ayrıldığında profesyonelleşme düzeyinin bu iki tür şirket için farklı değerlere sahip olduğu ve nitekim aile şirket gruplarının daha yüksek profesyonelleşme düzeyine sahip olduğu, ancak bu farklılığın anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmamıza dâhil olan şirketlerin büyük çoğunluğunun büyük ölçekli olması nedeniyle, profesyonelleşme düzeyinin yüksek olması beklenmiş, analiz sonucunda şirketlerin ölçeğinin artması ile profesyonelleşme düzeyinin artması arasında zayıf, aynı yönlü ve anlamsız bir ilişki saptanmıştır. Borsada işlem gören şirketlerin yaşı ile profesyonelleşme düzeyi arasında da aynı türde bir ilişki saptanmış ve dolayısıyla şirketlerde profesyonel yönetici bulundurulmasının, şirket yaşının ilerlemesi ve belirli bir ölçeğe ulaşması ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Şirketlerin yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeyleri ile şirket performansı arasında olumlu yönde bir ilişki saptanması, yönetim kurulunda profesyonel yöneticilerin varlığının ve özelliklerinin şirket karlılığı ve verimi açısından büyük önem taşıdığı beklentisini ortaya çıkarmıştır. Ancak bu iki unsur arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu sonucuna varılmıştır. Performans ile profesyonelleşme düzeyi arasındaki ilişkinin, profesyonel yöneticilerin özelliklerinden de kaynaklanması ihtimali, ilerleyen çalışmalarda bu konunun detaylı incelemeye değer görülebileceğini düşündürmektedir.

Araştırmamızda aile şirketlerinin yönetim kurulu yapısının profesyonelleşmesi bağlamında, yönetim kurulu üye sayısı ve üyelerin özellikleri incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda; üye sayısı ortalaması beklenen düzeyde çıkmış ve yönetim kurulu üye sayısı ile profesyonelleşme düzeyi arasında aynı yönlü ve anlamsız bir ilişki saptanmıştır. Bu durumda, aile şirketlerinde yönetim kurulu üye sayısının artmasının, profesyonelleşme düzeyine profesyonel yöneticilerin kurulda yer alması yönünde büyük bir katkısının olmadığı sonucuna varılmaktadır. Bu sonuca göre, aile üyesi yöneticilerin, yalnızca çok üstün nitelikli ve yetenekli profesyonel yöneticileri yönetime dâhil edebildiği, bunun haricinde aile bireylerinin profesyonel şekilde yetiştirilerek yönetime dâhil etme amacına sahip olduğu düşünülmektedir.

Yönetim kurulu üyeleri profesyonellik açısından incelendiğinde ise, çift görevli genel müdürlerin oranı düşük olmakla beraber genel müdürlerin yönetim kurullarında çoğunlukla (% 66 düzeyinde) yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Profesyonel yönetim ile çelişki oluşturan çift görevliliğin düşük seviyede çıkması ancak genel müdürlerin kurulda fazlaca yer alması, genel müdürün kurulda bilgi, tecrübe ve yeteneklerinden yararlanılsa bile gereğinden fazla yetki sahibi olmadığını göstermektedir. Çift görevlilik durumunun profesyonelleşme düzeyini olumsuz etkilemesi beklenmiş ve bu iki unsur arasında ters yönde bir ilişki saptansa da, ilişki anlamsız bulunmuştur. Ancak genel müdürün yönetim kurulunda bulunmasının, profesyonelleşme düzeyini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmaktadır.

Yönetim kurulunda yer alan merkez ve grup şirket yöneticisi oranının da, profesyonelleşme düzeyi ile doğru orantılı bir ilerleme kaydettiği görülmekte ve bu ilerlemenin yönetim kurulu faaliyet ve kararları açısından olumlu sonuçlar doğurduğuna inanılmaktadır.

Bağımsız yöneticilerin yönetim kurulundaki varlığı incelendiğinde ise, beklenenin üzerinde bir düzey ortaya çıkmakta ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin aile şirketlerinde son 10 yıl içinde önemsenecek düzeyde yer almaya başladıkları görülmektedir. Ancak kurumsal yönetime uyum çabalarından biri olan bağımsız yönetici istihdamının, İMKB şirketlerinde sıkça rastlanan bir durum olması nedeniyle bağımsız yönetici oranının beklenenden yüksek çıktığı ve bu oranın ülke genelini ifade edemeyeceği düşünülmektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporunda belirtildiği üzere, İMKB’de yer alan aile şirketlerinde bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin kurula ve şirkete artı bir değer ve prestij kattığı kanaatine varılmaktadır. Aynı anda birkaç büyük şirketin yönetim kurulunda yer alan bağımsız yöneticiler de bulunmakta ve yalnızca bu işi yapan yöneticiler düşünüldüğünde, bağımsız yöneticiliğin adeta bir mesleğe dönüştüğü sonucuna varılmaktadır. Çalışmamızda şirketlerin profesyonelleşme düzeyi ile bağımsız yönetici arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanması neticesinde, aile üyesi yöneticilerin profesyonelleşme sürecinde, şirket yönetimini profesyonel yöneticiler grubuna dâhil olan bağımsız yöneticiler ile paylaşma fikrine uzak durdukları ve bağımsız yönetim kurulu üyeleri yerine, şirket yönetimine vâkıf ve şirket kültürüne yakın olan bağımlı yönetim kurulu üyelerini tercih ettikleri görülmektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, aile şirketlerinde profesyonelleşme sürecinde birtakım eksikliklerin olması, profesyonel yönetim çalışma ve uygulamalarına daha fazla önem verilmesi gerektiğini göstermektedir. Aile şirketlerinde aile bireylerinin yönetimde gereğinden fazla yer almayarak yönetimi profesyoneller ile paylaşma konusunda eski dönemlere oranla daha esnek davranabildiği, ancak profesyonelleşme sürecinde bağımsız üyelere kurulda yer verilmesi fikrine uzak durulduğu, şirketlerin belli bir ölçek ve yaşa ulaşma neticesinde profesyonel yöneticilere kurullarda fazlaca yer verilmesi konusunda çekingen davranabildiği ancak bağımsız yöneticilere kurullarda eski dönemlere oranla daha fazla yer verildiği, genel müdürün çift görevli olmasının engellendiği fakat yönetim kurulunda yer almasına önem verildiği, aile şirket gruplarında profesyonelleşme düzeyinin grup üyesi olmayan bağımsız şirketlere göre daha yüksek olduğu ve merkeziyetçi yönetim ve denetimin hâkim olduğu sonucuna varılmaktadır.

Aile şirketlerinin, etkili ve sürekli güncellenen bir iş planı hazırlaması ve aile anayasasına önem vermesi sayesinde, değişime ayak uydurma ve gelişme sürecinde (İnce, 2008) sorun yaşamayacağı düşünülmektedir. Aile şirketlerinin yönetim kadrosu, şirketin içinde bulunduğu koşulların ve dönemin ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilerek profesyonel yöneticilerin de yönetim kurulunda bulundurulmasına dikkat edilmeli ve yönetim işi bilen profesyonellere bırakılmalıdır. Aile şirketlerini daha iyi bir profesyonelleşme seviyesine taşıyacak profesyonel yöneticilerin ise, eğitimcilik rollerini dikkate almasının, takım çalışmasına önem vermesinin, nesiller arası devir planlamasını desteklemesinin (Alacaklıoğlu, 2007) yönetime büyük ölçüde fayda sağlayacağına inanılmaktadır. Profesyonel yöneticilerin şirkete en yüksek fayda sağlaması için de, en büyük hedefi şirkete hizmet etme olan, sorun ve çatışmalardan ziyade çözüme odaklanan ve kişisel ilişkilere değil performansa önem veren güvenilir kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.

Çalışmamız, çoğunlukla büyük ölçekli ve kurumsal şirketlerden oluşan İMKB şirketlerinin ele alınması nedeniyle Türkiye genelindeki şirketler için genel bir kanaat oluşturmayabilir. Bu nedenle daha sonraki çalışmalarda hem daha geniş örneklemelerde araştırma yapılabilir, hem de bu örnekleme daha farklı ölçeklerdeki şirketler ve özellikle de küçük ölçekli şirketler dâhil edilerek araştırmanın genelleştirme gücü artırılabilir. Mevcut araştırma belli bir zaman dilimiyle sınırlandırılmış bir çalışmadır. Daha detaylı araştırmalar yapılmak istenirse, profesyonelleşme düzeyleri ve yönetim kurulu yapısal özellikleri, şirketlerin performansları ile ilişkilendirilebilir, profesyonelleşme düzeyindeki değişikliklerin şirket performansındaki değişimler üzerindeki etkileri zaman boyutunda ele alınarak incelenebilir.

Teşekkür

Çalışmalarım boyunca yardımlarını esirgemeyen değerli tez danışmanım Doç. Dr. Aylin Ataay'a, bilgisinden yararlandığım Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Hocalarına, yüksek lisans bursundan yararlandığım TÜBİTAK'a ve sevgili aileme teşekkürlerimi sunuyorum.

KAYNAKLAR

- Abdul Samad M. F., Amir A., İbrahim H., "Board Structure and Corporate Performance: Evidence from Public-Listed Family-Ownership in Malaysia", Social Science Research Network, 2008, s. 1-23.
- Alacaklıoğlu H., "Aile Şirketlerindeki Aile Dışı Yöneticilere Başarılı Kariyer İçin Tavsiyeler", Family Business Advisors, İstanbul, 2007.
- Anderson R. C., Reeb D. M., "Founding Family Ownership and Firm Performance, Evidence From The S&P 500", The Journal of Finance, 2003, 58:3, s. 1301-1328.
- Ararat M., Orbay H., Yurtoğlu B., "The Effects of Board Independence in Controlled Firms: Evidence from Turkey", Social Science Research Network, 2010, s. 1-57.
- Arslan E. T., "Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticilerin İkilemleri", Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 1-186.
- Arslan Ö., Karan M. B., Ekşi C., "Board Structure and Corporate Performance", Managing Global Transitions, 2010, 8:1, s. 3-22.
- Ateş, Ö., Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara, Ankara Sanayi Odası, 2005.
- Baysinger B., Butler H., "Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition", Journal of Law, Economics, and Organization, 1985, s. 101-124.
- Berghe L. V. D., Levrau A., "Evaluating Boards of Directors: What Constitutes a Good Corporate Board?, Corporate Governance: An International Review", 2004, 12:4, s. 461-478.
- Bowman-Upton N., "Transferring Management in The Family Owned Business", U.S. Small Business Administration, Emerging Business Series, 1991.
- Dalton D. R., Daily C. M., Johnson J. L., Ellstrand A. E., "Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis", Academy of Management Journal, 1999, 42:6, s. 674-686.
- Dyer W. G., "Integrating Professional Management into a Family Owned Business", Family Business Review, 1989, 2:3, s. 221-235.
- Dyer W. G., "Examining The 'Family Effect' On Firm Performance", Family Business Review, 2006, 19:4, s. 253-273.
- Gümüştekin G. E., Adsan E., "Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma", İstanbul, 2. Aile İşletmeleri Kongresi - Kongre Kitabı, 2006, s. 219-235.
- Hall A., Nordqvist M., "Professional Management in Family Businesses: Toward An Extended Understanding", Family Business Review, 2008, 21:1, s. 51-69.
- Hermalin B. E., Weisbach M. S., "Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of The Economic Literature", Economic Policy Review, 2003, 9, s. 7-26.
- Heuvel J. V. D., Gils A. V., Voordeckers W., "Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses: Performance and Importance", Corporate Governance: An International Review, 14:5, 2006, s. 467-485.
- İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Resmi İnternet Sitesi, "Hisse Senetleri Piyasası Şirket Bilgileri" (<http://www.imkb.gov.tr/sirketler/sirketler.aspxve>)

- Karamustafa O., Er B., Varıcı İ., “Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009, 17, s. 100 – 119.
- Karpuzoğlu-Özelmas E., Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu, İstanbul, Hayat Yayın Grubu İTO, 2010.
- Kula V., “The Impact of The Roles, Structure and Process of Boards On Firm Performance: Evidence From Turkey”, Corporate Governance: An International Review, 2005, 13:2, s. 265-276.
- Mccabe M., Nowak M., “The Independent Director on the Board of Company Directors”, Managerial Auditing Journal, 2008, 23:6, s. 545-566.
- “Modern Dünyaya Ayak Uyduran Yönetim Kurulları: Yönetim Kurulu Araştırması”, Deloitte Resmi Web Sitesi, 2009.
- Sayın-Ünlü E., Selek A. S., “Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliliği”, İstanbul, 1. Aile İşletmeleri Kongresi - Kongre Kitabı, 2004, s. 12-19.
- Siciascia S., Mazzola P., “Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance”, Family Business Review, 21:4, 2008, s. 331-345.
- Turgut G., Dicle A. I., “İMKB’de Yer Alan Aile Şirketlerinin Yönetim Kurulu Oluşumları ve Finansal Performansları”, İstanbul, 1. Aile İşletmeleri Kongresi - Kongre Kitabı, 2004, s. 472-479.
- Üsdiken B., Yıldırım-Öktem Ö., “Contengencies Versus External Pressure: Professionalization in Board of Firms Affiliated to Family Business Groups in Late-Industrializing Countries”, British Journal of Management, 2010, 21, s. 115-130.
- Villalonga, B., Raphael A., “How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?”, 2006, Journal of Financial Economics, 80, 385-417.

AİLE İŞLETMELERİNDE “İNOVASYON”

Salih KESKİN

www.inovasyonuzmani.com

Ülkemizde bulunan firmaların çok büyük kısmı küçük ve orta boy firmadır.

Büyük ölçekli firmalar sayı olarak KOBİ'lere göre yüzde bir bile olmamasına rağmen ürettiği değer açısından neredeyse aynı miktarda hatta daha fazla değer üretmektedir. Yani KOBİ'ler çok az sayıda olan büyük ölçekli firmalar kadar bile bir değer üretememektedir.

Bunun birçok sebebi olmakla birlikte en önemlilerinden bir tanesi küçük ve orta boy firmalarımızın yine büyük kısmının **aile firması olmasıdır**.

Aile firması kavramı ile ilgili pek çok farklı tanım bulunmaktadır. Aile firması denildiğinde genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır.

Aile firması son yıllarda üzerinde önemle durulan ve sıkıntıları itibarıyla üzerinde çalışılan konulardan birisidir. Özellikle Türkiye gibi aile bağlarına önem veren ve aile ilişkileri ile iş ilişkilerinin birbirine çok yakın olduğu ve hatta çoğu zaman iç içe geçmiş ülkelerde bu kurum daha da önemli hale gelmektedir.

Nitekim ABD'de tüm işletmelerin % 80'den fazlası aile işletmesidir. Bu oran İtalya'da %95, İsviçre'de %85, Türkiye'de ise %95'dir.

Aile firmalarında en önemli konu ailenin işe katılım derecesi ve ailede kuşaklar arası geçiş durumudur. İşletmenin yönetiminin ilk sahibinden ikinci nesle devri oldukça sorunlu bir süreçtir. Dünya üzerinde Aile şirketlerinden ikinci nesilde yaşamını devam ettirebilen aile firmalarının toplamın % 10' i geçmediğini görmekteyiz.

İngiltere'de ise Aile işletmelerinin %24' ü ikinci nesle kadar yaşayabilirken, üçüncü nesle kadar hayatiyetini devam ettirebilenlerin oranı % 14 civarındadır.

Türkiye de 150 yıldır yaşamını sürdüren iki kuruluştan ikisi de aile işletmesidir. Bunlar Kuru Kahveci Mahmut Efendi ve Mahdumları ile Cağaloğlu Hamamıdır. Bu iki firmanın haricinde yüz yılı aşan firma sayısı maalesef çok azdır.

Ülkemizde yapılan bir araştırmada firmaların ortalama 25 yıl yaşadığı, on işletmeden ancak üçünün ikinci kuşağa, birinin üçüncü kuşağa geçtiği ortaya konulmuştur. Araştırmada yine firmaların sadece % 5'i üçüncü kuşakta devam edebilmektedir.

Araştırmada İkinci kuşağa geçişin başarılması ile sonraki kuşaklara devri de daha kolay olduğu ortaya konulmuştur. Birinci kuşaktan ikinci kuşağa aile firmasının devri, aileye önemli tecrübeler kazandırdığı anlaşılmaktadır.

Başka ülkelerde aile işletmelerinin çok yoğun olmasına karşılık devam etmesinin sebeplerinden birisi değişime karşı koymamaları ve bu konuda attıkları sağlam adımlardır. Bizim firmalarımızda kuşaktan kuşağa devam etmek istiyorlarsa bunun yolunun artık satın alma değeri taşıyan değişimden yani **inovasyondan geçtiğini** bilmeleri gerekir.

İnovasyon tanım olarak yeni fikirlerin ticari bir yarara dönüştürülmesi sürecidir. Yani yaratıcılığın, ticari ustalıkla birleştirilmesidir.

Dünyaca ünlü yönetim bilimci Peter Drucker inovasyonun tanımını, “verimlilikte yeni bir boyut yaratan değişim” şeklinde yapmaktadır.

Yine dünya çapında faaliyet gösteren Procter and Gamble (P&G) firması da inovasyonu şöyle tanımlamıştır: “Herkesten, her yerden fikirler edinin ve bu fikirleri, tüketicinin alacağı bir şekle dönüştürün, daha sonra da bunu satışa sunun.”

Kısaca “İnovasyon; farklılaşmak için fark yaratmak, fark yaratmak için farklı bakmaktır.”

İnovasyon, aynı zamanda yaratıcılık ile ilgili bir kavramdır. Aslında faydalı bir yeniliği yaratmak olarak ta tanımlayabiliriz. Yani inovasyon, ‘Para Kazandıran Yaratıcılık’ olarak anlaşılmalıdır. Piyasaya giren farklılık içeren bir ürün eğer alıcı bulursa eğer o zaman ancak bir inovasyondan bahsedebiliriz. Yoksa tarihte binlerce ürün alıcı bulamadan yok olup gitmiştir.

Şunu bilelim ki her sektörde ve hem de her alanda inovasyon başat kavram olmaya başladı. Kavramın çekiciliği kadar sonuçları da iştah kabartıcı... Yaptığınız işte olmayan bir yenilik yakaladığınızda hiç ummadığınız bir iltifata mazhar olmanız içten bile değil. Bunun piyasa dili ile karşılığı ise rakiplerinizi arasında bir anda en öne geçme becerisini elde etmenizdir.

Hangi sektörde olursa olsun yaptığı işe periyodik bir şekilde farkındalık oluşturmanın peşine düşmeyen firmaların kalıcı olması düşünülmemelidir. Ve tabii ki bu farkındalıkları oluşturmanın da bir maliyeti olduğu.

İnovasyon ne bir ürün ve ne de bir hizmettir yalnız başına. İnovasyon bir ruhtur, inovasyon bir anlayıştır, inovasyon bir konuyu ve/veya süreci ele alış biçimidir.

Bu ruhu oluşturmanın yolu ise firmada kültürel bir atmosfer oluşturmaktan geçer. Ruh oluşturmada inovasyon sürecini kurgulamanın, sonuç elde etmenin reel bir tarafı olamaz. Bu şekilde baktığınızda ilerlemiş ülkelerde inovasyon üniversitelerinin bulunmasını ve daha ilkökul düzeyinde yaratıcılık becerilerini geliştirme amaçlı yapılan çalışmaların nedenini anlayabiliyorsunuz. İlkokulda başlayan kültürel iz bırakma ve idrak etme metodolojileri bir ileriki aşamada dünya klasmanındaki çizginin oluşmasını sağlayacak performansı ortaya çıkartacaktır.

İş dünyasında olanlar unutmazınlar: Önümüzdeki on yılda piyasada olacak ürünlerin %80'i henüz üretilmedi. Bu gerçek şunu fısıldamaktadır: Her sektörde binlerce ürün ve hizmet piyasaya girecektir. Ama bu durum aynı zamanda yüzlerce ürünün de pazardan çıkacak olması anlamına gelmektedir. Yeni ürünlerin

üretimi için inovasyon anahtar kavramdır. Bu kavrama ilgi göstermeyenlerin ve gündemlerine almayanların pazar payları en az % 80 oranında aşağı düşecektir.

İş dünyasının mensesi emtialaşmadır, yani aynılaşma. Mengeneden kurtulacakların şifresi henüz bilinmeyenleri ortaya çıkarmak ve müşteriye beklentilerinin dışında bir ürün ve hizmet şekli, çeşidi sunmalarıdır. Unutulmamalıdır ki müşteriye istediğini verirsiniz önemsenirsiniz; ama müşteriye istediğinin de ötesinde bir şeyleri sunarsanız müşteri sizi hiçbir zaman bırakmaz.

Bunun için de yapılması gereken şey henüz keşfedilmemiş ihtiyaçları bulmaktır. Keşfedilmemiş ihtiyaçların bulunması için yapılması gereken müşterinin duygu dünyasına girmektir. Müşterilerin duygu dünyasına girmek için şifreleri çözmeye başlamak ise müşteriyi iyi tanımaktan geçmekte. Yine bir filozofun dediği gibi “ürün ve/veya hizmet müşterinin ofisinde tasarlanır.”

İstanbul Ticaret Odası bünyesinde yaklaşık iki buçuk yıl boyunca oda üyesi firmalarla inovasyon eğitimleri ve inovasyon atölyesi çalışmaları yaptık. Bu süre içerisinde Aile işletmelerinin inovasyon ile olan teorik ve pratik ilişkilerini yakından görmek imkânımız oldu. Bunları başlıklar halinde aşağıda ortaya koymaya çalışacağız.

a- İstanbul’da ki aile firmalarının inovasyona bakışları şaşı. AR-GE’yi inovasyon sanıyorlar. Veya inovasyon denince bunu sadece AR-GE olarak anlıyorlar. Dolayısıyla AR-GE büyük bir iş olarak algılandığından küçük ve orta boy firmalar inovasyona yaklaşmıyorlar bile. Ama her zaman belirttiğimiz gibi AR-GE daha çok teknik bir departmandır. Ayrıca AR-GE beyaz gömlekliğin uğraştığı ve bütçesi yüksek bir iştir.

İnovasyon ise bir anlayıştır, bir kültürdür. Firmanın en tepesinden başlayarak en alttaki çalışanına kadar yenilikçiliğe açık olmasıdır. Ve inovasyon sürekli bir arayıştır.

b- İkinci olarak aile firmaları inovasyona nereden başlayacaklarını tam olarak bilmiyorlar. Bilseler de bunu nasıl yapacaklarının bilincinde değiller. Aslında bu konuda çok geç kalınmış bir durum söz konusu. Kamu tarafından en azından “inovasyon nasıl yapılır” üzerine ciddi bilinçlendirme eğitimleri firmalara verilmek durumundaydı; geçmiş ola. Neyse; biz bundan sonrasına bakalım. Ama dedim ya dünyada ki birçok ülke inovasyon konusunda kendi firmalarını ciddi bir bilinçlendirmeden çoktan geçirdi bile. Biz ise daha sıfırdan başlıyoruz.

c- İnovasyon eğitimlerindeki tespitlerimizden bir tanesi de değişim yapmanın ve farklılık oluşturma’nın firma için önemli bir risk olarak görüldüğü noktasında. Evet, inovasyon bir firma için avantaj olduğu gibi firmayı riske edecek bazı gelişmeleri de beraberinde getirebilir. Ama zaten günümüzün iş dünyasının genetik kodlamasının adı “kaos ve belirsizlik içerisinde istikrarı yakalama teorisi” değil mi? Belirsizliği ve istikrarsızlığı yönetmek günümüzün ve de önümüzdeki dönemin en önemli becerileri arasında çoktan girmiş durumda değil mi?

d- Aile firmalarında taklit oldukça yaygın ve işin doğrusu gayet de pratik olduğundan inovasyon neredeyse hamallık olarak görülüyor. Ülkemizde ve dünyadan yapılanları kopyalayıp maksimum kar ederek bir sonraki yeni modeli taklide odaklanmak firmaların en iyi bildiği işlerden. Taklidi önlemenin yolu yenilikçilik yapanlara ciddi taltif mekanizmaları geliştirmekten geçer. Yine her sektör için geçerli olmak üzere inovasyon konusunda hamle yapmak isteyen ve rekabet gücü yüksek bir farklılık yakalayan firmanın devlet olarak her türlü işini kolaylaştırmak öncelikli yapılması gerekenlerden.

e- İşin garibi eğitimlere gelen aile firmalarının inovasyon eğitimlerine karşı oldukça inançsız olduklarını gözlemledim. Eğitim içerisinde görüşlerini tam aksi istikamete çevirsek te bu inançsızlığın kaynağını bulmak bizim için oldukça önemliydi.

Neden aile firmaları yenilik yapmaya bu kadar uzak olsunlar? Neden yenilikçilik bizim için çok uzaktaki bir konu olarak duruyor?

Eğitim içerisinde ki görüşmelerimizden ve yaptığımız testlerde bunların cevaplarını bir miktar öğrenme imkânımız oldu muhakkak. Ama analizlerimizden çıkan en önemli sebeplerinden bir tanesi piyasamızın kısa süreli yüksek karlara odaklanma bilincinden kaynaklanıyor. Yani yeni bir ürün ve/veya hizmetin kısa süreli stratejilere çok uyumlu olmadığı yönünde bir inanç mevcut. İkinci bir sebep ise firmalar kendilerini yenilik yapabilecek kapasitede görmüyorlar. Sanki hep kendi dışlarında birileri yeniliği bulma yetkinliğine ve becerisine sahipmiş gibi bir bakış açısı mevcut. Başka bir adlandırmayla firmalarımız inovasyon yapma özgüvenine sahip değil desek yanlış bir şey söylemiş olmayız.

Bu emarı neden çektiğimize gelince; her zaman söylediğim gibi firmaların ayakta kalmasının birinci yolu inovasyon ve ikinci olarak ta sürdürülebilir verimlilik. Yani inovasyon kabiliyetini geliştirmek firmaların birinci ödevi. Bunu yapabilmek için öncelikle nasıl yapılacağının bilinmesi ama daha öncesinde ise eksik noktalarının belirlenmesi gerekir. Biz de bu eğitimlerde bir nevi İstanbul'daki aile firmalarının inovasyon bağlamında sosyolojik analizini çıkartmaya çalıştık. Zayıf noktalarının telafisi ve güçlü taraflarının daha da kuvvetlenmesi için bu analizlerin devam etmesi şart.

Aile işletmelerini İnovasyon için yapması gerekenler:

Farklılıklara açık olmak ve değişime direnmemek:

Farklı bakmayı öğrenmek için her zamanki yaptıklarınızın tersini yapmanız gerekir. Aile içerisindeki değişim taleplerine karşı da esnek olmak bu açıdan önemlidir.

Risk almak:

Bir filozofun "İnovasyon aslında kan ve gözyaşı demektir" diye bir sözü vardır. İnovasyona konu olan değişim enstrümanları çoğu zaman ticari değere kavuşamaz Bu durumda ise firma hem madden ve hem de motivasyon olarak bir çöküşe uğrayacaktır. Ama bu riski almadan da sektörde öne geçmenin imkânı da yoktur maalesef. Dolayısıyla korku çoğu zaman olumsuz etkiler ortaya koyar, olduğumuz yerde donmamıza yol açarken bilinçli cesaret ise başarı getirir.

Yaratıcılık:

Şu anda dünyanın birçok firmasında hayal departmanları kuruldu. Öyle bir sürece girdik ki bu dönemin karakterine uygun davranış geliştirmeyen firmaların ayakta kalması mümkün olamayacak. Aile firmalarımız geleneksel kafa yapılarını aşip kendi yaptıkları işte yaratıcılığın geliştirme konusunda yatırımlara başlamalıdır.

Sorgulamak:

“Neden?”, “Nasıl?” “Neden olmasın?”, “Neyi daha iyi yapabiliriz?”, “Nasıl daha iyi yapabiliriz?” İnovasyon un olmazsa olmazı, hatta bilimin kaynağı sorgulamaktır. Aile firmaları patron firma anlayışı çerçevesindeki hantallıklarını aşıp kendilerini de sürekli sorgulayacak bir adımı atmak durumundalar.

Başarısızlığı hoş görmek:

Dünyanın gelişmiş ülkelerinde firma batıran CEO’lar daha yüksek maaşla başka firmalara transfer ediliyorlar. Bizde ise başarısızlık sanki kasıtlı yapılıyormuşçasına cezalandırılıyor. Her başarının arkasında kim bilir kaç başarısız hamle yatar. Başarıya başarısızlıktan sonra geçileceğine göre, hoş görmek demek yol açmak demektir.

AİLE İŞLETME GRUPLARINDA ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİLERİ PAZAR YÖNELİMLİ Mİ KAYNAK YÖNELİMLİ Mİ? AFYONKARAHİSAR İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yrd. Doç. Dr. Duygu KIZILDAĞ

Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F
İşletme Bölümü

Ahmet Necdet Sezer Kampüsü, Afyonkarahisar

Tel: (0272) 228 12 92 (13196)

E-posta: dkizildag@aku.edu.tr

Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F
İşletme Bölümü

Ahmet Necdet Sezer Kampüsü, Afyonkarahisar

Tel: (0272) 228 12 92 (13205)

E-posta: bozkara@aku.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada aile işletme gruplarındaki çeşitlendirme düzeyleri ile çeşitlendirme stratejilerinin altında yatan yönelim belirlenmeye çalışılmaktadır. Buna göre, özellikle yerel ve küçük aile işletme gruplarında pazar yönelimli çeşitlendirme stratejisi izleyenlerin ilişkisiz çeşitlendirilmiş; kaynak yönelimli çeşitlendirme stratejisi izleyenlerin de ilişkili çeşitlendirilmiş oldukları varsayılmaktadır. Bu amaçla Afyonkarahisar Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı bulunan ve Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren, en az dört işletmeye sahip aile işletme grupları incelenmiştir. Bu kriterlere uyan işletme gruplarının kurucuları ve üst düzey yönetici konumundaki aile üyelerinden yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle veriler toplanmıştır. Yerel ve küçük ölçekli aile işletme gruplarının çeşitlendirme stratejilerinin kuruluş ve büyümenin ilk aşamalarında kaynak yönelimli ve belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra ise daha çok pazar yönelimli olmaya başladığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, İşletme Gruplarında Çeşitlendirme, Çeşitlendirme Stratejileri.

1.GİRİŞ

Aile işletmeleri her dönemde ülke ekonomilerinin dinamik gücü olmaya devam etmektedir. İşletmelerin çoğu aile işletmesi olarak kurulmakta ve büyüme sürecinde kurumsallaşmaktadır. Dünya genelinde işletmelerin sahiplik yapıları incelendiğinde, ortalama olarak %80'inin aile işletmesi olduğu

bilinmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2008). Bu oran ülkeler açısından değerlendirildiğinde, İtalya'da tüm işletmelerin %99'u, Amerika Birleşik Devletlerinde tüm işletmelerin %90'ı, Almanya ve Meksika'da %80'i, Avustralya ve Şili'de ise %75'i aile işletmesidir (Ateş, 2005). Ülkemizdeki işletmelerin sahiplik yapıları incelendiğinde ise, işletmelerin %90'ının aile işletmelerinden oluştuğu görülmektedir (Karayalçın, 2006). Mevcut işletmelerin çoğunluğunu oluştursa da, Dünya'daki en büyük ve başarılı işletmelerin sadece %40'ı aile işletmesidir. Aile işletmelerinin büyük bir bölümü çok küçük ölçekli işletmelerden oluşmakta, nesiller arası geçişte problem yaşayarak, sürekliliği sağlayamamaktadır (Habbershon ve Williams, 1999; Yıldız ve Balaban, 2008).

Bununla birlikte, geç sanayileşen ve gelişmekte olan ülkelerde hayatta kalarak büyüyen aile işletmelerinin örgütsel formu işletme gruplarıdır. Cuervo-Cazurra (2006) işletme gruplarının literatürde ayrı bir tema olduğunu ve işletme gruplarına artan ilginin gelişmekte olan ülke işletmelerinin uluslararasılaşmasından kaynaklandığını belirtir. Whitley (1994) pazar ekonomilerinde, ekonomik örgütlerin örgüt formları ile Doğu Asya ülkelerindeki örgüt formları arasındaki ayırıcı özellikleri inceler; işletmenin yapısı, pazar ilişkileri, koordinasyon ve kontrol sistemleri bakımından Çin, Japonya, Tayvan, Hong-Kong ve Güney Kore gibi Doğu Asya ülkelerindeki örgüt formlarıyla Avrupa ülkelerindeki örgüt formlarını karşılaştırır. Doğu Asya'daki işletme gruplarına yönelik ilgi, daha sonra benzer ekonomik ve pazar koşulları olan Latin Amerika ülkelerini ve Türkiye'yi de kapsamıştır. Gelişmiş ülkelerdeki iş sistemleri ve örgüt formlarıyla gelişmekte olan (geç sanayileşen) ülkelerdeki iş sistemleri ve örgüt formları arasındaki farklılıklar kurumsal çevredeki eksikliklere ve farklılıklara bağlanmıştır (Ghemawat ve Khanna, 1998; Guillen, 2000; Gökşen ve Üsdiken, 2001; Kock ve Guillen, 2001; Karaevli, 2008; Özkara vd., 2008).

İşletme grupları bir ya da daha fazla ailenin genellikle bir holding şirketi (ya da doğrudan aile sermayesi) yoluyla grubu oluşturan şirketlere sahip olduğu, kontrolün tamamen sermaye sahiplerinin yönetiminde yer aldığı ana şirket aracılığıyla (ya da aile üyelerinin doğrudan yönetimde bulunması yoluyla) sağlandığı ve çeşitlenmenin ilişkisiz nitelik taşıdığı işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Özkara vd., 2008). Büyüme sürecine giren aile işletmelerinin belirleyici özelliği çeşitlendirmedir. Literatürde ilişkili ve ilişkisiz çeşitlenme (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Cuervo-Cazurra, 2006; Mishra ve Akbar, 2007; Çolpan ve Hikino, 2008; Karaevli, 2008; Üsdiken, 2008) olarak ele alınan bu büyüme stratejisi, işletme gruplarının çeşitlendirme kararlarını verirken hangi yönelimden hareket ettiğine bağlıdır. Bu yönelim ailenin ve aile işletmelerinin maddi ve maddi olmayan kaynaklarına bağlı olarak maliyetleri düşürmek, kapasiteyi daha etkili kullanmak ve uzmanlaşmak (Pettus, 2001; Song ve Cho, 2002; Wan vd., 2011) ile pazardaki fırsatları değerlendirmek ve risklerden korunmak (Ghemawat ve Khanna, 1998; Lee, 2001; Georg, 2010; Gomez-Mejia vd., 2010) arasındadır.

Bu çalışma büyük aile holdingleri ile büyük işletme gruplarını inceleme konusu yapan araştırmalardan farklı olarak, yerel ve nispeten daha küçük aile işletme gruplarının çeşitlendirme stratejilerine odaklanmakta; işletme gruplarının büyüme stratejilerinin ilişkili ve ilişkisiz çeşitlendirme özelliklerine göre kaynak ya da pazar yönelimli olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır.

2. AİLE İŞLETME GRUPLARINDA ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİLERİ

Tüm ülkelerde faaliyet gösteren işletme grupları, değişen dünya koşullarına uyum sağlamak için çeşitli stratejiler geliştirmektedir (Iabucci ve Rosa, 2005; Üsdiken, 2008). Faaliyet gösterdikleri endüstri sayısında artışa giderek ya da değişik endüstri dallarında sınıflandırılan mal ve hizmetleri üreterek çeşitlendirmeye gidilebilmektedir (Özkara vd., 2008). İşletme gruplarının strateji tercihlerinin ortaya çıkmasında, pazardaki fırsatlara veya mevcut kaynaklara dayalı iki temel yaklaşımın şekillendirici olduğu söylenebilir (Ülgen ve Mirze, 2004). İşletme grupları stratejilerini şekillendirirken pazardaki konumlanmayı

ve çevresel etkileri dikkate alabilir ya da sahip olduğu kaynak, kabiliyet ve yeteneklerine dayalı olarak da grup stratejilerini belirleyebilir. Örneğin mevcut faaliyetleri ve kaynakları ile ilişkili gösteren faaliyet alanlarına yönelerek “ilişkili çeşitlendirme” ya da pazardaki fırsat ortamını değerlendirmek amacıyla tamamen farklı faaliyet alanlarına ve kaynaklara yönelerek “ilişkisiz çeşitlendirme” stratejisi benimseyebilir (Buğra, 1995; Iabucci ve Rosa, 2005; Trasobares ve Galve-Gorriz, 2013).

2000’li yıllarda işletme gruplarında çeşitlendirme stratejisi yapısı, iş sayısının veya faaliyet gösterilen pazarın azaltıldığı “odaklanma” yönünde değişim göstermiştir. İşletme grupları sürdürülebilir rekabet avantajı elde edemeyeceklerini düşündükleri pazarlardan çıkarken, değer yaratma potansiyelini yüksek gördükleri daha sınırlı sayıda alana odaklanarak “çok odaklılaşma” stratejisini benimsemeye başlamıştır. İşletme gruplarının, artan rekabet koşullarında çeşitlendirme stratejilerini benimseme nedeninin büyüme, riskten kaçınma ve kapsam ekonomilerinden faydalanma amacı olduğu görülmektedir (Karaevli, 2008). Bu amaçlar doğrultusunda işletme grupları stratejilerini belirlerken, çevresel değişimlerden, sosyal, ekonomik ve politik gelişmelerden de etkilenmektedirler.

Türkiye’de aile holdingleri olarak adlandırılan işletme grupları ile diğer geç sanayileşen ülkelerdeki işletme grupları yapı ve stratejiler bakımından benzerlik göstermektedir. Bu alanda 2000’li yılların başından günümüze kadar yapılan bazı araştırmalar vardır. Bu araştırmalar işletme gruplarında aile sahipliği, profesyonelleşme, strateji ve örgütsel yapı açısından benzerlik ve farklılıkları (Gökşen ve Üsdiken, 2001), işletme gruplarının 1980 yılı öncesi ve sonrasındaki faaliyetlerinin çeşitlendirme derecesi ve yönü (Çolpan ve Hikino, 2008, Özkara vd.,2008) ve işletme gruplarının stratejilerinin 1990’ların ortalarından sonraki değişimi (Karaevli, 2008) gibi alanlarda yapılmıştır.

3. AİLE İŞLETME GRUPLARINDA PAZAR YÖNELİMLİ VE KAYNAK YÖNELİMLİ ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİLERİ

Aile işletmelerinin neden çeşitlendiklerini açıklamak için literatürde birçok iddia yer almaktadır. Bunlardan ikisi pazar ve kaynak görüşüdür. Pazar yönelimli çeşitlendirme, aile işletmelerinin çeşitlendirme stratejilerinin arkasındaki yönlendirici gücün pazardaki fırsatlarla ya da risklerle ilgili olduğunu görüşüne dayanır. Bir yanda, eldeki finansal kaynakların henüz rekabetin olmadığı, yüksek fırsatların olduğu pazarlarda değerlendirilmesi, diğer yanda ise, pazar koşullarındaki belirsizliklerin yol açtığı risklerden korunmak için yatırımların çeşitli sektörlere dağıtılmasıdır. Pazar görüşüne göre, eğer bir işletme bir iş dalında fırsat yaratabilirse ve faaliyetlerini çeşitlendirerek diğer faaliyet alanındaki riski azaltabilirse, o zaman çeşitlendirme performansla olumlu bir şekilde ilişkilidir. Yatırım riskini dengelemenin bir aracı olarak çeşitlendirmenin sermaye pazarındaki eksikliklerle ilgili olduğu ileri sürülmektedir. Eksiksiz sermaye pazarı koşullarında, çeşitlendirme pay sahiplerine yarar sağlamayacaktır. (Khanna ve Yafeh, 2007; Bru ve Crespi-Cladera, 2009).

Çeşitlendirme muhtemelen kurumsal olarak gelişmekte olan ekonomilerde daha karlı bir strateji olarak görülür. Örneğin, politik ve yasal zayıflıklar pazar başarısızlığına yol açabilir (Kock ve Guillen, 2001; Chang ve Hong, 2002). Yaygın kabul gören iktisat temelli bir bakış açısına göre, gelişmekte olan ülkelerde, ürün ve finans piyasaları aksak ya da halen gelişmekte olduğundan, ilişkisiz bir ürün portföyü yoluyla büyüme seçeneğini benimseyen işletme grupları rekabet avantajına sahip olacaklardır. Bu gruplar, fırsatçı bir biçimde, karşılanmayan taleplere veya büyüme olasılıklarına yanıt verebilecektir (Khanna ve Palepu, 2000; Khanna ve Yafeh, 2007). Bunun sebebi, piyasadaki aksaklıkların girişimciye rekabetçi piyasalarda belirlenen normal düzeyin üzerinde bir kâr marjı getirmesidir. Öte yandan, rekabet avantajı yaratan ürüne özgü iç kaynakların ve yeteneklerin yokluğu nedeniyle, güdüleme aracı “fırsatlar”dır. Burada, dışsal

büyüme ve kâr olanakları, şirketler ve gruplar için, alışlagelmiş iş alanlarıyla sadece uzaktan ilgili olan sahalara dahi yatırım yapmak için gerekli temel motivasyon işlevi görürler. Bazen, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, söz konusu piyasa imkânları devlet tarafından yapılan sanayi politikalarının oluşturduğu yapay bir müdahaleyle ortaya çıkar. Bu gibi “devlet-destekli” işleyiş, serbest piyasa politikalarına rağmen, Türkiye’de günümüze kadar dikkat çekici bir şekilde etkili olmuştur (Buğra, 1995).

Tüm kurumsal zayıflık ve boşluklara rağmen, ekonomik gelişmenin ilk safhaları birçok pazar fırsatı yaratır (Kim vd., 2004). Zayıf kurumsal yapı, işletmelerin daha genel ve birçok endüstride doğan fırsatları ilk hamle yapan işletme olarak değerlendirme yetkinliklerini geliştirme yönündeki ortamı yaratır (Amsden ve Hikino, 1994; Kim vd., 2004). Bu aşamada, işletmeler gerekli teknolojiler için yabancı firmalarla ortak teşebbüslere girerken, genellikle maliyet avantajları ile rekabet gücü yakalamaya çalışırlar. İlişkili alanlara doğru çeşitlendirme, teknoloji ve pazar ile ilgili çeşitli yetkinlikler gerektirir. Dolayısıyla, gelişmekte olan ekonomilerde bu yetkinliklerin zayıflığı, işletmelerin birbiri ile ilişkili endüstrilerde sinerji yaratma fırsatlarını engellediğinden, birbiri ile ilişkisi olmayan sektörlerdeki fırsatları değerlendirme isteği, bu şartlar altında mantıksız bir seçenek olarak kabul edilmez (Karaevli, 2008).

Kaynak yönelimli çeşitlendirme de, bir büyüme stratejisi olarak şirket çeşitlenmesine odaklanır. Kaynak yönelimli firma görüşü çeşitlendirmenin arkasında iki ana yönlendirici güç olarak örgütsel bolluğu ve içsel bilgi yaratma kapasitesini ileri sürer (Song ve Cho, 2002). Bir işletme aşırı kapasitelerinin avantajını almak için çeşitli fırsatlara sahiptir. Bunlarla işletmenin geleneksel işlerinde yeniden yatırım yapılabilir ya da bunlar başka pazarlardaki diğer işletmelere satılabilir. Nakde çevrilmeyen, kullanılmayan kaynaklar pay sahiplerine daha yüksek gelirler sağlayabilir. Kaynaklarında aşırı kapasitesi olan işletmeler de yeni pazar girişi ya da satın alma yoluyla diğer pazarlara girebilirler. Kaynak yeterliliklerine dayalı gelirler yaratmak amacıyla strateji seçen işletmeler, çeşitlendirme yoluyla kullanılmayan kaynaklarını daha karlı bir şekilde kullanma imkânı bulabilirler (Montgomery ve Wernerfelt, 1988).

Ansoff aşamalı büyüme sürecini ifade ederek, ürün pazar genişlemesi ızgarası ile bir işletmenin büyümek için izleyeceği aşamaları tanımlamıştır (Pettus, 2001). Buna göre bir işletme ilk olarak mevcut ürünle, mevcut pazarda büyümelidir. Daha sonra mevcut ürünlerine yeni pazarlar bulmalıdır. Üçüncü olarak, mevcut pazarda yeni ürünler geliştirmeli ve son olarak da yeni pazarlar için yeni ürünler geliştirmelidir. Kaynak temelli çeşitlendirme odaklanma etkisinin varlığını önermiştir. Wernerfelt ve Montgomery (1988) belirli bir kaynağın, kaynağın yaratıldığı pazarlara benzemeyen pazarlara transfer edildiği zaman değerini kaybedeceğini ileri sürmüşlerdir. Onlar çalışmalarında daha dar bir şekilde çeşitlenmiş işletmelerin, daha geniş bir şekilde çeşitlenmiş olanlardan daha fazla kazanç elde edeceklerini bulmuşlardır. Wernerfelt bir pazarda kaynak geliştirmenin ve daha sonra bu güçlü pozisyonla diğer pazarlara girmenin daha iyi olduğunu vurgulamıştır (Pettus, 2001).

Kaynak temelli teoremin temel fikri, bir işletmenin değişen koşulların avantajını yakalamak için kaynaklarını ve yeteneklerini sürekli olarak geliştirmesidir. Optimal büyüme mevcut kaynak pozisyonlarının kullanımı ile yeni kaynak pozisyonları geliştirme arasındaki dengeyi kapsar. Böylece işletmenin mevcut kaynaklarını tam olarak kullandıktan sonra, yeni kaynaklar geliştirmesi beklenebilir. Bir işletme mevcut kaynak temelinden elde ettiği değeri maksimum düzeye çıkardığı zaman, dinamik olarak değişen bir çevrede büyümeyi sürdürmek için dinamik yetenekler geliştirmelidir (Pettus, 2001). Chatterjee ve Wernerfelt (1991) yetersiz kullanılmış fiziksel kaynaklar, görünmez-soyut kaynaklar ve dışsal finansal kaynakların muhtemelen ilişkili çeşitlendirmeye yol açacağını; buna karşın içsel finansal kaynakların işletmeleri ilişkisiz çeşitlendirmeye yönelteceğini ortaya koymuştur. Farjoun (1994) Amerikan işletmelerinin verimliliği sağlamak için kaynakla ilişkili endüstri gruplarında çeşitlenmeye meyilli olduğunu göstermiştir (Hoskisson vd., 2005).

4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu çalışma, işletme gruplarındaki çeşitlendirme düzeyleri ile çeşitlendirme yönelimlerini belirlemeye çalışmaktadır. Araştırmanın kapsamı başlangıçta Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren aile işletme grupları olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda Afyonkarahisar Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı bulunan işletmelerin yer aldığı meslek gruplarına ait güncel üye listeleri incelenmiştir. Meslek grubu listelerinde grup ve holding olarak tanımlanan tüm işletmeler belirlenmiştir. Toplamda kendini grup olarak tanımlayan yirmi işletmeden, tasfiye halinde olan ikisi incelemiden çıkarılmıştır. Çeşitlendirme düzeylerinin ve yönelimlerin anlamlı bir şekilde belirlenebilmesi için kapsam, en az dört işletmeye sahip olan aile işletme grupları ve holdingler ile sınırlandırılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın örneklemini; Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren ve Afyonkarahisar Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı bulunan en az dört işletmeye sahip olan ikisi holding, yedi tanesi ise işletme grubu olan toplam dokuz aile işletmesi oluşturmaktadır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme metodu kullanılmış, kurucu veya üst düzey yönetici aile üyelerinden işletmeler hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Araştırma beş temel varsayım üzerine odaklanmaktadır:

- Küçük ölçekli aile işletme gruplarının veya holdinglerin ilk işletmesi ailenin gerekli maddi ve maddi olmayan kaynakları sağladığı alanla ilgilidir.
- Küçük ölçekli aile işletme gruplarında veya holdinglerde çeşitlendirme daha çok kaynak yönelimlidir.
- Küçük ölçekli aile işletme grupları veya holdingler kaynak yönelimli çeşitlendirme stratejisi izlediklerinde çeşitlenme ilişkili olacaktır.
- Küçük ölçekli aile işletme grupları veya holdingler belirli bir büyüklüğe ulaştıklarında çeşitlendirme daha çok pazar yönelimlidir.
- Küçük ölçekli aile işletme grupları veya holdingler pazar yönelimli çeşitlendirme stratejisi izlediklerinde çeşitlenme ilişkisi olacaktır.

Bu doğrultuda araştırmanın örneklemini oluşturan dokuz işletmenin kurucusuna veya üst düzey yönetici olan aile üyelerine görüşme talebi iletilmiştir. Örneklemini oluşturan sekiz işletme bu talebe olumlu cevap verirken, 1 işletme kişisel mazeretleri nedeniyle cevap vermekte gecikmiştir. Bu nedenle görüşmeler ikisi holding, altı tanesi ise işletme grubu olan toplam sekiz işletmenin, kurucusu veya üst düzey yönetici olan aile üyesi ile yapılmıştır. Görüşmelerde; aile işletme grubu veya holdingin faaliyet gösterdiği sektörler, ilk işletme öncesi sahip olunan bilgi, deneyim ve tecrübeler, işletmelerin kuruluş tarihi, kuruluş kararında etkili olan faktörler, işletmeler arasındaki ilişkiler ve gelecek yatırım planlarına yönelik sorulara cevap aranmıştır. Belirlenen örneklemdaki tüm işletmelerle görüşme yapılamaması ise araştırmanın kısıtlarındandır.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

5.1. Oruçoğlu Holding

Görüşme yapılan ilk aile işletmesi 1900'lü yılların başlarından itibaren dönemin ihtiyaçları ile paralel şekilde Turizm, İnşaat, Nakliye ve Sinemacılık gibi farklı sektörlerde hizmet verdikten sonra, 1968 yılında Gıda Sektöründeki pazar fırsatlarını görerek sıvı yağ imalatı ile birlikte şirketleşme sürecine başlayan bir aile holdingidir. Sıvı yağ imalat süreci sonunda çıkan posaların değerlendirilmesi amacıyla 1979 yılında Yem Sektöründe yatırım yapan aile, 1983 yılında Afyonkarahisar ilinin yer altı kaynak zenginliğini değerlendirmek amacıyla Mermer Sektörü'ne girmiştir. Aile önceki deneyimlerinden bir tanesi

olan Turizm alanında; 1990 yılında şehir otelini, 1992 yılında ise yer altı kaynaklarını ve pazar fırsatlarını değerlendirmek amacıyla ilin ilk beş yıldızlı termal otelini açarak iki farklı konsept ile yer edinmiştir. 1993 yılında daha önceki yatırımı olan yem imalatı ile bütünleşik bir ilişkisi olması nedeniyle kanatlı hayvan yetiştiriciliği ve yumurta tavukçuluğu yapmak üzere iki farklı işletme kurmuştur. Faaliyet gösterilen Afyonkarahisar ilinin toprak yapısının tuğla imalatına elverişli olması nedeniyle aile 1995 yılında Tuğla Sektörü 'ne de giriş yapmıştır. Hem kendi otellerindeki ihtiyacı karşılamak hem de pazardaki fırsatları değerlendirmek amacıyla 2000 yılında gazlı içecek ve su imalatı yapmak üzere gıda sektörüne giren aile, benzer şekilde pazar fırsatlarını değerlendirmek üzere 2002 yılında inşaat sektöründe ortaklık şeklinde yatırım yapmıştır. Yağ imalatındaki karlılık oranlarının düşmesi nedeniyle 2003 yılında sektörden çıkış kararı alan aile, 2004 yılında sektördeki talepleri de dikkate alarak, önceki yatırım alanı olan Yem Sektörü ile bütünleşik olan et imalatına başlamıştır. 2005 yılında ise ailenin büyük dedelerinin uzmanlık alanı olan denizcilik alanında, yat imalatına başlanarak karlılığı yüksek farklı bir alana daha girilmiştir. Aile aynı yıl, gelecek yıllardaki pazar fırsatları ve sürdürülebilirliği de dikkate alarak bilişim alanında yatırım yapma kararı almıştır.

Oruçoğlu Holding	
<u>Önceki Deneyim</u> Turizm İnşaat Nakliye Sinemacılık	<u>Birinci İşletme</u> 1968 Gıda Sektörü – Sıvı Yağ İmalatı (<i>Çıkış-2003</i>)
<u>İlişkili Çeşitlendirme - Kaynak Yönelimli</u> 1979 Yem Sektörü 1993 Gıda Sektörü – Kanatlı Hayvan Yetiştiriciliği ve Yumurta Tavukçuluğu 2004 Gıda Sektörü – Et İmalatı	<u>İlişkisiz Çeşitlendirme - Pazar Yönelimli</u> 1983-1992 Mermer Sektörü 1990-1992 Turizm Sektörü – Otelcilik 1995 Tuğla Sektörü 2000 Gıda Sektörü – Gazlı İçecek ve Su İmalatı 2002 İnşaat Sektörü 2005 Üretim Sektörü – Yat İmalatı 2005 Bilişim Sektörü

5.2. Özerler Holding

Görüşme yapılan ikinci işletme de bir aile holdingidir. Aile 1940'lı yıllarda tarım ve hayvancılık ile uğraşmış, dönemin ihtiyaçları doğrultusunda ordu için at yetiştiriciliği yapmış, granit taşından parke taşı imal ederek yol yapım işlerini üstlenmiştir. 1947 yılında Afyonkarahisar'da lastik ayakkabı imalatı yapan bir işletmeye ortak olarak Kimya Sektörü 'ne giren aile, 1951 yılında Eskişehir ilinde yine lastik ayakkabı imalatı yapan bir başka işletmeye daha ortak olmuştur. İlerleyen yıllarda ortak olunan işletmeler tamamen satın alınmış ve sektördeki karlılık nedeniyle 1959 yılında Eskişehir'de lastik ayakkabılarda taban üstü kullanılan deri imalatını yapmak üzere bir işletme daha kurulmuştur. 1962'de kurucunun vefat etmesi nedeniyle Eskişehir ve Afyonkarahisar'daki işletmelerin birleştirilmesine karar verilerek, 1964 yılında imalat tamamen Afyonkarahisar'a kaydırılmıştır. 1973 yılında aile ilk yabancı ortaklı yatırımını Fransızlarla birlikte yaparak tabanı ve yüzeyi PVC olan ayakkabı imalatına başlamış, üründen gelen şikâyetler nedeniyle imalat daha sonra poliüretan ayakkabıya kaydırılmıştır. 1976 yılında yine Kimya Sektöründe Konveyör Bant üretimine başlayan aile için bu işletme holdingdeki "lokomotif işletme" olarak tanımlanmaktadır. 1986 yılında sektördeki karlılığı dikkate alıp Bursa Gemlik'te mermer ocağı satın alarak sektöre giren aile, daha sonra Afyonkarahisar ilindeki fırsatları değerlendirmiş, devredilen mermer ocağı ve mermer işleme tesisini

olarak büyümüştür. Yine 1986 yılında halka açık bir ortaklık şeklinde yem imalatı yapan bir iştirake yer alan aile, aynı yıl ortaklığın karlılığının yüksek olması nedeniyle sıvı yağ imalatı yapma kararı almasıyla farklı bir sektöre daha giriş yapmıştır. Ancak yaşanan krizlerin iyi yönetilememesi ve gıda sektöründe yeterli deneyimin olmaması nedeniyle aile 2005 yılında sektörden çıkma kararı almıştır. Aile benzer şekilde sektörden çıkışları, 1995 yılında özelleştirme sonucu girdiği ihalelerde aldığı süt fabrikası, tiftik eğirme işletmesi ve et kombinası ile de yaşamıştır. Bu çıkışlar aile tarafından, dönemdeki gözde sektörlerin karlılık getireceği beklentisiyle duygusal şekilde verilmiş yatırım kararlarıyla ilişkilendirilmektedir. Gıda ve tekstil sektöründe çıkışların yaşandığı 2005 yılında aile ilk yurtdışı yatırımını Kosova’da, uzmanlık alanı olan Konveyör Bant imalatı yapan ve özelleştirme sonucu satışa çıkarılan bir fabrikayı satın alarak yapmıştır.

Özerler Holding	
Önceki Deneyim At Yetiştiriciliği Parke Taşı İmalatı Tarım Hayvancılık	Birinci İşletme 1947 Kimya Sektörü - Lastik Ayakkabı İmalatı
İlişkili Çeşitlendirme - Kaynak Yönelimli 1973 Kimya Sektörü – Lastik Ayakkabı İmalatı 1976 Kimya Sektörü - Konveyör Bant İmalatı 2005 Kimya Sektörü – Konveyör Bant ve Kord Bezi İmalatı	İlişkisiz Çeşitlendirme - Pazar Yönelimli 1986 Mermer Sektörü 1986 Yem Sektörü (Çıkış-2005) 1986 Gıda Sektörü – Sıvı Yağ İmalatı (Çıkış-2005) 1995 Gıda Sektörü - Süt ve Süt Ürünleri İmalatı (Çıkış-2005) 1995 Gıda Sektörü – Et İmalatı (Çıkış-1999) 1995 Tekstil Sektörü – Tiftik İmalatı (Çıkış-2005)

5.3. İkbal Şirketler Grubu

Görüşme yapılan üçüncü aile işletme grubu, 1922 yılında Afyonkarahisar’da küçük bir lokanta açarak faaliyetine başlamıştır. Afyonkarahisar’ın konumu ve bölgede karayolu dinlenme tesisine olan ihtiyacı dikkate alarak 1989 yılında Afyonkarahisar-İzmir karayoluna dinlenme tesisi açmıştır. Aile hem sahip oldukları hayvan çiftliklerini büyütmek hem de kendi işletmelerinin artan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak 1991 yılında et imalat tesisi açarak yatırımlarına devam etmiştir. Dinlenme tesisine gelen müşterilerin taleplerini karşılamak ve pazar fırsatlarını değerlendirmek amacıyla Gıda Sektöründeki bir diğer yatırımını 1996 yılında lokum ve şekerleme imalatı üzerine gerçekleştirmiştir. Aile bölgedeki termal su kaynakları ve termal turizm pazarındaki büyümeyi dikkate alarak, 2000 yılında beş yıldızlı termal otel yatırımı yaparak Turizm Sektörü’ne girmiştir. Mevcut dinlenme tesisinin yakınında açılan otelin ardından, yine aynı bölgeye 2010 yılında alışveriş merkezi yatırımı yapılmıştır. Farklı bir alan gibi görünse de alışveriş merkezi; otel ve dinlenme tesisine gelen konuk potansiyelini değerlendirmek amacıyla yapılmış bütünsel bir yatırım olarak görülmektedir.

İkbal Şirketler Grubu	
Önceki Deneyim Lokantacılık	Birinci İşletme 1989 Hizmet Sektörü – Dinlenme Tesis

Hayvancılık	
<u>İlişkili Çeşitlendirme - Kaynak Yönelimli</u> 1990 Gıda Sektörü – Et İmalatı 1996 Gıda Sektörü – Lokum ve Şekerleme İmalatı	<u>İlişkisiz Çeşitlendirme - Pazar Yönelimli</u> 2000 Turizm Sektörü – Otelcilik 2010 Hizmet Sektörü – Alışveriş Merkezi

5.4. Demirci Hacı Ömeroğulları Şirketler Grubu

Görüşmenin yapıldığı dördüncü aile işletme grubu, 1944-1945 yıllarında demircilik ile uğraşmış, pulluk, saban, kağı, at arabası gibi tarım aletlerini üretmiştir. İşletme bulunduğu bölgedeki mermer ocaklarının faaliyete geçmesiyle birlikte, mermer işlemede kullanılacak aletleri yapmaya devam etmiştir. Aile 1987 yılında uzmanlık alanı olan mermer makineleri imalatı yaparak şirketleşmiştir. İlk mermer blok diskli kesme makinesinin yapıldığı mermer makine fabrikası, aynı zamanda grubun en büyük işletmesi olma özelliği taşımaktadır. Aynı yıl aile, bölgede ve bölge karayolunda akaryakıt istasyonuna olan ihtiyacı dikkate alarak akaryakıt tesisi yatırımı yapmıştır. Mermer makineleri imalatı yapan aile, yine 1987 yılında bulunduğu bölgedeki mermer ocaklarından satın aldığı blok mermerlerin ihracatını yaparak pazar fırsatlarından yararlanmaya başlamış, 1990 ve 1994 yıllarında ise kendi mermer ocakları satın alarak mermer sektöründeki yatırımlarını genişletmiştir.

Demirci Hacı Ömeroğulları Şirketler Grubu	
<u>Önceki Deneyim</u> Demircilik Tarım Aletleri İmalatı	<u>Birinci İşletme</u> 1987 Üretim Sektörü – Mermer Makineleri İmalatı
<u>İlişkili Çeşitlendirme - Kaynak Yönelimli</u> 1987 Mermer Sektörü – Mermer İhracatı 1990 Mermer Sektörü – Mermer İmalatı ve İhracatı 1994 Mermer Sektörü – Mermer İmalatı ve İhracatı	<u>İlişkisiz Çeşitlendirme - Pazar Yönelimli</u> 1987 Hizmet Sektörü – Akaryakıt Tesisi

5.5. Tınaztepe Şirketler Grubu

Görüşülen beşinci aile işletmesi de bir işletme grubudur. Daha önce tarım ve hayvancılık ile uğraşan aile bölgedeki ve bölge karayolundaki akaryakıt istasyonu ihtiyacını dikkate alarak 1950'li yıllarda akaryakıt tesisi işletmeye başlamıştır. Bölgedeki buğdayların sert buğday unu üretimi için uygun olması ve bölgenin ihtiyacı dikkate alınarak aile tarafından 1980 yılında önce ateş değirmeni sonra da un fabrikası kurularak şirketleşme başlamıştır. Un fabrikasından elde edilen kepek ve kırık buğdayın değerlendirilmesi amacıyla 1985 yılında yem sektörüne yatırım yapan aile, yem satışlarındaki düşüş sonrasında bu düşüşü dengeleyerek yem üretimini sürdürebilmek amacıyla 1996 yılında kanatlı hayvan yetiştiriciliği ve yumurta tavukçuluğuna başlamıştır. Yem satışlarını dengelemek amacıyla yem alan süt üreticilerinden de süt toplamaya başlayan aile, toplanan sütlerin işlenmesi amacıyla 2008 yılında süt ve süt ürünleri imalatı üzerine yatırım yapmıştır.

Tınaztepe Şirketler Grubu	
<u>Önceki Deneyim</u> Tarım	<u>Birinci İşletme</u> 1980 Gıda Sektörü – Un İmalatı

Hayvancılık Akaryakıt Tesisi	
<u>İlişkili Çeşitlendirme - Kaynak Yönelimli</u> 1985 Yem Sektörü 1996 Gıda Sektörü – Kanatlı Hayvan Yetiştiriciliği ve Yumurta Tavukçuluğu 2008 Gıda Sektörü – Süt ve Süt Ürünleri İmalatı	<u>İlişkisiz Çeşitlendirme - Pazar Yönelimli</u>

5.6. Palalı Şirketler Grubu

Görüşmenin yapıldığı altıncı aile işletme grubu 1958 yılında lastik ayakkabı ticareti ve mes ayakkabı imalatı yaparak faaliyetlerine başlamıştır. Aile 1974 yılında imal edilen ayakkabıların hammaddesi olan poliüretanın üretimi için kimya sektörüne yatırım yapmış, 1981 yılında lastik ayakkabı yanında lastik çizme üretimine de geçerek yapısını anonim şirket haline getirmiştir. Nakit akışının hızlı olması ve pazardaki fırsatlar nedeniyle 1988 yılında hem akaryakıt tesisi yatırımı yapan hem de otomobil satış bayiliği alan aile, uzman olmadıkları bu iki alanda bekledikleri başarıyı yakalayamamıştır. Aile 1999 yılında bayiliği bırakmış, 2013 yılında da akaryakıt tesisini devretmiştir. Bölgedeki mermer ocakları ve ihracat fırsatları aileyi farklı bir yatırım yapmaya yönlendirmiş ve 2006 yılında mermer sektörüne girilmiştir. 2013 yılında aile bir çıkış daha yaşamış, hammaddenin dışa bağımlı olması, rekabetin fazlalığı ve kazançların düşüşü nedeniyle lastik ayakkabı ve çizme üretiminde kullanılan hammadde üretimi de durdurmuştur. Ancak işletme tasfiye edilmemiş, işletme faaliyetlerine lojistik ilave edilerek, ailenin sahip olduğu mermer ocaklarındaki naklieleri gerçekleştirmek üzere filo yatırımı yapılmıştır.

Palalı Şirketler Grubu	
<u>Önceki Deneyim</u> Lastik Ayakkabı İmalatı ve Ticareti	<u>Birinci İşletme</u> 1958 Kimya Sektörü - Lastik Ayakkabı İmalatı
<u>İlişkili Çeşitlendirme - Kaynak Yönelimli</u> 1974 Kimya Sektörü – Poliüretan İmalatı (Çıkış-2013)	<u>İlişkisiz Çeşitlendirme - Pazar Yönelimli</u> 1988 Hizmet Sektörü – Akaryakıt Tesisi (Çıkış-2013) 1988 Hizmet Sektörü – Otomobil Bayiliği (Çıkış-1999) 2006 Mermer Sektörü

5.7. Kolaylı Şirketler Grubu

Görüşülen yedinci aile işletme grubu, 1970'li yıllarda lokum ve şekerleme imalatı yaparak faaliyetine başlamış, 1978 yılında şirketleşmiştir. Hem imal edilen lokum ve şekerlemelerin satışını artırmak için bir satış ağı kurmak hem de Afyonkarahisar ili çevresindeki karayollarındaki dinlenme tesisi ihtiyacını gidermek amacıyla aile 1989 yılından 2007 yılına kadar farklı tarihlerde farklı dinlenme tesisi yatırımları yapmıştır. Aile 1995 yılında bölgede yerel yayın yapan bir radyo istasyonu bulunmaması nedeniyle farklı bir sektör olan medya sektörüne de girmiştir.

Kolaylı Şirketler Grubu	
<u>Önceki Deneyim</u>	<u>Birinci İşletme</u>

Lokum ve Şekerleme İmalatı	1978 Gıda Sektörü – Lokum ve Şekerleme İmalatı
<u>İlişkili Çeşitlendirme - Kaynak Yönelimli</u> 1989 Hizmet Sektörü – Dinlenme Tesisi 1992 Hizmet Sektörü – Dinlenme Tesisi 1995 Hizmet Sektörü – Dinlenme Tesisi 1997 Hizmet Sektörü – Dinlenme Tesisi 2007 Hizmet Sektörü – Dinlenme Tesisi	<u>İlişkisiz Çeşitlendirme - Pazar Yönelimli</u> 1995 Medya Sektörü – Radyo Yayıncılığı

5.8. Hastürkler Şirketler Grubu

Görüşme yapılan sekizinci ve son aile işletme grubu ise 1990'lı yıllarda Belediye'den ihale usulü olarak aldığı park-bahçe sulama işleri ve insan taşımacılığı ile faaliyetlerine başlamıştır. 1996 yılında Afyonkarahisar Belediyesi'nin çöp toplama ihalesinin, ilerleyen yıllarda ise farklı kamu kurum ve kuruluşlarının yemekhane, kantin ve temizlik ihalelerinin de kazanılmasıyla işletme büyümeye başlamıştır. Kendi araçları ile çöp toplama hizmeti sunması ve maliyetleri düşürmek istemesi ailenin 1999'da akaryakıt istasyonu yatırımı yapmasına neden olmuştur. Ailenin 2012 yılındaki son yatırımı olan termal otel ise, temizlik hizmeti verilen ilçe belediyesinin yaptığı ihale sonunda zarar eden termal tesisin kiralanması şeklinde gerçekleşmiştir.

Hastürkler Şirketler Grubu	
<u>Önceki Deneyim</u> İnsan Taşımacılığı Taşeron Hizmetler	<u>Birinci İşletme</u> 1996 Hizmet Sektörü – Taşımacılık Hizmetleri
<u>İlişkili Çeşitlendirme - Kaynak Yönelimli</u> 1996 Hizmet Sektörü – Temizlik Hizmetleri 1999 Hizmet Sektörü – Akaryakıt Tesisi	<u>İlişkisiz Çeşitlendirme – Pazar Yönelimli</u> 2012 Turizm Sektörü – Otelcilik

6. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu çalışma Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren küçük ölçekli aile işletme gruplarına odaklanmış ve küçük ölçekli aile işletme gruplarının veya holdinglerin daha çok kaynak yönelimli çeşitlendiği varsayımı üzerine odaklanmıştır. Örnekleme oluşturan aile işletmelerinde yapılan görüşmeler sonrasında, görüşülen aile işletme grupları ve holdinglerin ilk işletmelerinin daha önce maddi ve maddi olmayan kaynakların kazanıldığı alanlarla ilgili olduğu görülmektedir. Aileler ilk işletmelerini önceki nesillerden gelen deneyim, edinilen tecrübe veya bilgi üzerine inşa etmektedir. Bu nedenle kurulan ilk işletmelerin çoğunlukla lokomotif işletme özelliği taşıdığı ve ailenin daha sonraki yatırım kararlarında belirleyici olduğu söylenebilir.

Yapılan görüşmeler değerlendirildiğinde işletmelerin özellikle ilk yatırımlarında kaynak yönelimli çeşitlendirmeye gittiği, bu tercihin işletmelerin sonraki yatırımlarını da etkilediği görülmektedir. İşletmeler maliyet avantajı kazanmak ve kritik kaynakları kontrol edebilmek için birbiri ile bütünleşik şekilde yatırımlar yapmakta ve ilişkili çeşitlendirmeye gitmektedir. Görüşülen aile işletme gruplarında bu eğilimin

daha baskın olduğu, işletme gruplarının deneyim kazanmadan tamamen ilişkisiz alanlara yatırım yapmaktan kaçındığı görülmektedir.

Aile işletme grupları veya holdinglerin belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra pazar fırsatlarını değerlendirmeye yönelik yatırımlar yaptıkları söylenebilir. Fırsatları değerlendirme isteğinin baskınlığı ile yatırım yapan aile işletmelerinde çeşitlenme ilişkisiz olmaktadır. Ancak bu yatırımların aile işletmelerini her zaman başarıya götürmediği görülmektedir. Daha önce deneyimleri veya uzmanlıkları olmayan alanlara fırsat yönelimi ile giren aile işletmelerinin süreci yönetmekte yaşadığı zorlukların sektörden çıkış kararı verilmesine neden olduğu söylenebilir. Nakit akışı fazla olduğu için akaryakıt tesisi ve otomobil satış bayiliği alan aile işletme grubunda olduğu gibi, pazar yönelimli olarak ilişkisiz çeşitlendirme yatırımları yaptıkları sektörlerden çıkan aile işletmeleri ise ilk işletmelerinin faaliyet gösterdiği alanda yoğunlaşmayı tercih etmektedir. Yatırım yaptıkları sektörden çıkış kararı vermemiş olan aile işletmeleri ise pazar yönelimli yatırımlar yapmayı planlamaya devam etmektedir.

Görüşülen aile işletmeleri grupları ve holdinglerin büyük bir kısmı yeni faaliyet alanlarına yatırım yapmak yerine mevcut yatırımlarını genişletmeyi düşündüklerini belirtmektedir. İşletme grubu şeklinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin holdingleşme eğilimi düşüktür. İşletmeler teşviklerden ve pazar fırsatlarından yararlanmak amacıyla grup olarak büyümeyi benimsemektedir. Holding olan aile işletmeleri de işletme yapıları nedeniyle bölgesel teşviklerden yararlanamadıkları için pişmanlık duymaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, görüşülen aile işletme gruplarının ve holdinglerin çeşitlendirme stratejilerinin kuruluş ve büyümenin ilk aşamalarında kaynak yönelimli, belirli bir büyüklüğe ulaştıklarında ise daha çok pazar yönelimli olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, işletme gruplarının çeşitlenme stratejilerini inceleyen araştırmalar çoğunlukla gelişmekte olan ülkelerdeki işletme gruplarındaki çeşitlenmenin niteliğine (ilişkili-ilişkisiz) önem verirken, bu çeşitlenmenin ardındaki yönlendirici güçlere çok az önem vermişlerdir. Bununla birlikte, rekabet avantajı kazanmak için maliyetleri düşürmek ve kaliteyi geliştirmek zorunda olan işletmeler bünyelerindeki kaynakları ve yetenekleri en üst düzeyde kullanmak isteyeceklerdir. Böylece gruba eklenen her işletme öncekilerle kaynak ilişkisi içinde olacaktır. Ancak belirli bir sektörde ya da faaliyet alanında güçlü bir deneyim kazanarak kaynaklarını artırdıktan sonra çeşitli fırsatlar gördükleri pazarlara yönelerek ilişkisiz çeşitleneceklerdir.

KAYNAKLAR

- Amsden, A. H., & Hikino, T. (1994). Project execution capability, organizational know-how and conglomerate corporate growth in late industrialization. *Industrial and corporate change*, 3(1), 111-147.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile şirketleri: Değişim ve süreklilik*. Ankara Sanayi Odası.
- Bru, L., & Crespí-Cladera, R. (2009). Diversification decisions in family- controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47, 223-252.
- Buğra, A. (1995). *Devlet ve İşadamları. İletişim Yayınevi, İstanbul*.
- Chang, S. J., & Hong, J. (2002). How much does the business group matter in Korea?. *Strategic Management Journal*, 23(3), 265-274.
- Chatterjee, S., & Wernerfelt, B. (1991). The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 12(1), 33-48.
- Cuervo-Cazurra, A. (2006). Business groups and their types. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(4), 419-437.
- Çolpan, A. M., & Hikino, T. V. (2008). Türkiye'nin büyük şirketler kesiminde işletme gruplarının iktisadi rolü ve çeşitlendirme stratejileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), 23-58.
- Farjoun, M. (1994). Beyond industry boundaries: Human expertise, diversification and resource-related industry groups. *Organization science*, 5(2), 185-199.
- Georg, K. (2010). *Family businesses and corporate diversification: A literature review*. 10th Annual Family Businesses Research Conference, 1-16.
- Ghemawat, P., & Khanna, T. (1998). The nature of diversified business groups: A research design and two case studies. *The Journal of Industrial Economics*, 46(1), 35-61.
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of management studies*, 47(2), 223-252.
- Gökşen, N. S., & Üsdiken, B. (2001). Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12(4), 325-340.
- Guillen, M. F. (2000). Business groups in emerging economies: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(3), 362-380.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Hoskisson, R.E., Johnson R.A., Tihany, L., & White, R.E. (2005). Diversified business groups and corporate refocusing in emerging economies. *Journal of Management*, 31(6), 941-965.
- Iacobucci, D., & Rosa, P. (2005). Growth, diversification, and business group formation in entrepreneurial firms. *Small Business Economics*, 25(1), 65-82.
- Karaevli, A. (2008). Türkiye'deki işletme gruplarında çeşitlendirme stratejilerinin evrimi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), 85-107.
- Karayalçın, İ. (2006). Aile şirketleri nasıl başaracak? *Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 300-304.

- Khanna, T., & Palepu, K. (2000). The future of business groups in emerging markets: Long-run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 43(3), 268-285.
- Khanna, T., & Yafeh, Y. (2007). Business groups in emerging markets: Paragons or parasites?. *Journal of Economic Literature*, 331-372.
- Kim, W., Lim, Y., & Sung, T. (2004). what determines the ownership structure of business conglomerates?: on the cash flow rights of Korea's Chaebol. *European Corporate Governance Institute, Finance Working Paper*, (51), 2004.
- Kock, C. J., & Guillén, M. F. (2001). Strategy and structure in developing countries: Business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification. *Industrial and Corporate Change*, 10(1), 77-113.
- Lee, K. (2001). *Diversified Business Groups and Diversification Value in Developing Countries*. KIF Working Paper 2001-04.
- Mishra, A., & Akbar, M. (2007). Empirical examination of diversification strategies in business groups: Evidence from emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 2(1), 22-38.
- Montgomery, C. A., & Wernerfelt, B. (1988). Diversification, Ricardian rents, and Tobin's q. *The RAND Journal of Economics*, 623-632.
- Özkara, B., Kurt, M., & Karayormuk, K. (2008). Türkiye'de işletme grupları: Eskiler ve yeniler. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), 59-83.
- Pettus, M. L. (2001). The resource-based view as a developmental growth process: Evidence from the deregulated trucking industry. *Academy of Management Journal*, 44(4), 878-896.
- Song, J., & Cho, D. (2002). *Diversification strategies and the formation of korean big business groups (Chaebols): Resource-based and institutional perspectives on the causes of diversification*. (Vol. 2, p. 9). Discussion Paper Series.
- Trasoberas, A. H., & Galve-Gorriz, C. (2013). *Does concentration of ownership and family control affect diversification business strategies*. (p.1-30). XXVIII Jornadas Le Economia Industrial.
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2004). İşletmelerde stratejik yönetim. Literatür Yayınları, İstanbul.
- Üsdiken, B. (2008). Türkiye'de işletme grupları. *Yönetim ve Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), 5-21.
- Wan, W. P., Hoskisson, R. E., Short, J. C., & Yiu, D. W. (2011). Resource-based theory and corporate diversification accomplishments and opportunities. *Journal of Management*, 37(5), 1335-1368.
- Wernerfelt, B., & Montgomery, C. A. (1988). Tobin'sq and the importance of focus in firm performance. *American Economic Review*, 78(1), 246-250.
- Whitley, R. (1994). *Business systems in East Asia: Firms, markets and societies*. (Vol. 1), Sage.
- Yazıcıoğlu, İ., & Koç, H. (2008). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. *Selcuk University Social Sciences Institute Journal*, (21).
- Yıldız, G., & Balaban, Ö. (2008). Aile işletmelerinde aile anayasasının etkinlik ve işlevselliğine yönelik bir araştırma. 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 181-190.

AİLE ŞİRKETLERİNDE ÇATIŞMA VE ÇÖZÜM YOLLARI: ANKARA ORTADOĞU SANAYİ VE TİCARET MERKEZİ BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA

İsa MAKAROĞLU

Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü
İstanbul Cad. Elif Sok. No:4 06070 Akköprü /
ANKARA
Tel: (0312) 342 84 59
e-posta: imakar@hotmail.com

Hüseyin MERCAN

Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü
İstanbul Cad. Elif Sok. No:4 06070 Akköprü /
ANKARA
Tel: (0312) 342 84 59
e-posta:huseyinmercan58@gmail.com

Yrd. Doç. Dr. Suat KASAP

Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Endüstri ve Sistem Mühendisliği Bölümü
Bahçekapı Mah. Okul Sokak No:11esi Okul Sokak No:11 Etimesgut / ANKARA
Tel: (0444) 84 58 (dâhili 6086)
e-posta: skasap@thk.edu.tr

ÖZET

Aile şirketlerinin hem iş hem de aile ile ilgileniyor olması, onu diğer şirketlerden ayırır. Aile şirketlerinde, özellikle şirketin büyümesiyle aile içi ilişkiler de karmaşık bir yapı alacaktır. Dolayısıyla şirketin yanı sıra bu karmaşık ilişkilerin de yönetilmesi gerekecektir. Şirketin kârlılığı yanında aile bireylerini işe katılımı ile de ilgilenilir. Çatışma, aile şirketlerinin en göze çarpan özelliklerinden biridir. Bu nedenle, aile şirketlerinde çatışmanın kendine özgü yapısının anlaşılması gerekir. Araştırmada aile şirketlerindeki çatışmanın nedenlerini belirleme ve bu çatışmalarda başvuru çözümlerinin tespiti amaçlanmıştır ve bu amaçla tasarlanan bir anket araştırması Ankara ili OSTİM bölgesinde bulunan aile şirketlerine uygulanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Çatışma yönetimi, Aile şirketlerinde çatışma, Karar verme, Çatışmalarda başvuru çözümleri.

1. GİRİŞ

Aile işletmesi, sahiplik ve kontrolün çoğunluğunun bir ailenin elinde olduğu, iki veya daha fazla aile üyesinin doğrudan işin içinde olduğu işletmelerdir. Aile işletmelerinin en önemli özelliği, aile ve işletmenin birleşmesi sonucu kendisini diğer işletmelerden ayıran doğası gereği aile sahipliğinden gelen dinamiklere sahip olmalarıdır. Bu dinamikler sadece işletmenin performansını değil aynı zamanda işletmenin büyümesini, değişmesini ve gelecek zamanlara devredilmesini de etkilemektedir. Aile işletmeleri yaşam eğrisindeki konumlarına göre farklı karakteristiklere ve sorunlara sahip olmaktadır. Bununla birlikte aile işletmeleri birbirlerinden farklıdır. Zira her ailenin farklı bir yapısı vardır, bu yapı ailenin diğer üyeleri ile ve dış dünya ile ilişkilerini belirleyen sınırları içerir. İşte aile yapısı ve dayanışması aile işletmelerini birbirinden ayırır. Aile şirketlerinin yönetiminde karşılaşılan sorunlar diğer işletmelerin yönetiminde karşılaşılan sorunlardan farklıdır. Bunun başlıca nedeni işletmeyi kuran ve yöneten insanlar arasındaki farklardır ve tüm bu farklılıkların da işletmeye yansımaları doğaldır.

Çatışma, aile şirketlerinin en göze çarpan özelliklerinden biridir. Aile şirketlerinin hem iş hem de aile ile ilgileniyor olması, onu diğer şirketlerden ayırır. Şirketin kârlılığı yanında aile bireylerini işe katılımı ile de ilgilenilir. Bu nedenle, aile şirketlerinde çatışmanın kendine özgü yapısının anlaşılması gerekir. Aile şirketlerinde çatışmanın kaynaklarına bakılacak olursa, öncelikle aile içi bir takım ilişkilerin şirkete yansımaları örnek olarak gösterilebilir. Bu çalışmada aile şirketlerindeki çatışmanın nedenlerini belirleme ve bu çatışmalarda başvurulacak çözüm yollarının tespiti amaçlanmıştır ve bu amaçla tasarlanan bir anket araştırması Ankara ili OSTİM bölgesinde bulunan aile şirketlerine uygulanmıştır. Çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümlerinde aile şirketlerine ve çatışma kavramlarına yönelik kuramsal bilgiler yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise aile şirketlerinde çatışma ve nedenleri incelenmiştir. Beşinci ve son bölümlerde ise aile şirketlerindeki çatışma nedenlerini belirleme ve bu çatışmalarda başvurulacak çözüm yollarını belirlemek için yapılan çalışma ve sonuçları verilmektedir.

2. AİLE ŞİRKETLERİ

Genel olarak aile şirketi denilince, ailenin herhangi bir girişim yaparak kurduğu bir işin sahibi olduğu, yönetiminde söz sahibi olduğu ve çoğu zaman işin içinde olduğu bir işletme anlaşılmaktadır. Akademik çalışmalarda aile işletmesi kavramı farklı boyutlarda ele alınmıştır. Aile servetinin mülkiyeti açısından aile şirketi “ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket” olarak tanımlanabilir (Karlöf, 1993). Bir başka ifade ile daha çok zirai taşınmazların parçalanmasına engel olmak amacıyla, akrabalar arasında ve terekedeki (ölen kişinin mal varlığı) miras paylarının tümünü veya bir kısmını bırakmak ya da ortaya başka mallar koymak suretiyle kurulan, tüzel kişiliği bulunmayan bir ortaklık şeklindedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere aile şirketi özellikle “mirasın paylaşılması sonucu malların parçalanmasını önlemek veya aile başkanının hayatta olduğu dönemdeki iktisadi düzeni devam ettirmek ve böylelikle aile topluluğunu, başkanın ölümü sonucu mali sıkıntı ve sarsıntılara uğratmamak amacı ile kurulan bir ortaklık” olarak ele alınmaktadır (Karpuzoğlu, 2001). Aile şirketlerine yönelik tanımlar farklı şekillerde alınmasına rağmen, bir şirketin aile şirketi sayılabilmesi için bazı kriterler bulunmaktadır. Bunlar;

- Aile bağlarının diğer faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını belirlemesi,
- Şimdi ya da daha önceki yönetici ya da patronun çocuklarının işletmenin yönetiminde görev almış olması, en az iki kuşağın işletme yönetimiyle ilgilenmesi,
- İşletmenin isminin aileyle birlikte gelişmesi, aile üyelerinin davranışlarının işletmede bir görevi bulunsun ya da bulunmasın işletmeye mal edilmesi,
- Aileye mensup birinin işletmedeki konumunun onun aile içindeki durumunu da etkilemesi,

- Ailenin değer ve normlarının işletmenin de kültürü olarak benimsenmesidir.

Tüm bu ortak özelliklerden sonra aile şirketleri; aile üyelerinin girişimiyle kurulan, aile mülkiyetinin çoğunluk olarak korunduğu, aileden kişi ya da kişilerin yönetimde bulunduğu, aile bireylerinin kısmen ya da tamamen istihdam edildiği, aileden birtakım kültür değerleriyle harmanlanmış bir işletme olmaktadır.

Aile şirketlerinin en önemli özelliği, aile ve işletmenin birleşmesi sonucu kendisini diğer işletmelerden ayıran doğası gereği aile sahipliğinden gelen dinamiklere sahip olmalarıdır. Bu dinamikler sadece işletmenin performansını değil aynı zamanda işletmenin büyümesini, değişmesini ve gelecek zamanlara devredilmesini de etkilemektedir (Arslan, 2006). Zira burada yalnızca işin değil, zaman zaman oldukça karmaşıklaşabilen ve işle iç içe geçebilen aile ilişkilerinin de yönetilmesi ön plana çıkmaktadır. Bu ilişkiler aile işletmelerini diğer işletmelerden farklı kılan yönleri işaret etmektedirler. Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran temel özellikler Tablo 1'de gösterilmektedir (Erdoğan, 2007). Tabloda da görüldüğü üzere, ailede her aile üyesine eşit fırsat tanınır ve ailenin uyum içinde yaşaması esastır, çünkü aile üyeleri arasında duygusal bağlar vardır. Oysa diğer işletmelerde eşitliğin yerini adil olma alır, başarı esastır ve ilişkiler mantığa dayalıdır. Aile tüm üyelerinin işletmede çalışmasını ister, hâlbuki diğer işletmeler seçici olmak, nitelikli işgücü ile çalışmak zorundadır. Tüm bu farklılıkların tek ortak zemini ailenin ve işletmenin paylaştığı değerlerdir. Yani aile şirketleri aileye odaklandığından, bunların hedefleri, ilgi alanları ve değerleri, diğer işletmelerin ekonomik sosyal ve çevresel ilgi alanlarından farklıdır. Diğer işletmelerde aile bir sosyal birim iken, bir aile şirketine aile hem sosyal hem de ekonomik bir birim haline gelmiştir.

Tablo 1. Aile şirketleri ile diğer işletmeler arasındaki temel farklılıklar (Erdoğan, 2007)

AİLE İŞLETMELERİ	DİĞER İŞLETMELER
Bireyler arasında duygusal ilişkiler vardır.	İlişkiler mantığa dayalıdır.
Bağlılık sevgiye dayalıdır.	Bağlılık sözleşmeye dayalıdır.
Şirkete katılımlar aileye yeni katılımlarla sınırlıdır.	Katılım deneyim, uzmanlık ve potansiyele bağlıdır.
Üyelik süreklilik arz eden bir durumdur.	Üyeliğin devamı performansı bağlıdır.
Pozisyonların dağılımında eşitlik ilkesi egemendir.	Pozisyonların dağılımında deneyim ve yetenekler ön plandadır.

Aile şirketi olmanın beraberinde getirdiği üstünlükler finansal kaynak temininde kolaylık, ailenin özverisi, aile kültürü, çalışanların sadakati, yönetimde istikrar ve süreklilik, uzmanlık ve deneyim, sosyal sermaye olarak değerlendirilebilir. Aile şirketlerinin üstünlüklerinin yanı sıra zayıf yönleri de bulunmaktadır. Bu hususlar; adam kayırma, ataerkillik, aile bireyleri arasında rekabet, tutuculuk, iş aile dengesi, merkeziyetçi yönetim, devretme sorunu, otoriteyi kaybetme korkusu, profesyonel yönetici istihdam korkusu, iş tanımlarının yapılmaması ve aile çıkarları ile şirket çıkarlarının farklılığı şeklinde ele alınabilir.

3. ÇATIŞMA KAVRAMI

Bir işletmede çatışma bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına karışmasına neden olan olaylar dizidir şeklinde tanımlanabilir (Eren, 2001). Bir başka tanımda ise çatışma; iki veya daha fazla kişi arasındaki menfaat zıtlığı veya iki veya daha fazla kişi veya grubun; hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelinde birbirine uyumlu olmaması, bir

seçeneği tercih etmede bireyin ya da grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmasının bozulması, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar, iki veya daha fazla birey ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık, uyuşmazlık, zıtlasma veya birbirine ters düşme olarak ele alınmaktadır (Deniz ve Çolak, 2008). Çatışma terimi aşağıdaki anlamlarda da kullanılmaktadır (Barış, 2003):

- Kaynakların kıtlığı, politika farklılıkları vb. gibi ön koşulların yarattığı karşıtlık
- Duygusal durumlar, gerginlik, huzursuzluk, düşmanlık, endişe vb. süreçlerden doğan anlaşmazlık
- Bireylerin çatışma durumunu kavrama veya fark etme yetenekleri ile kavrayış düzeylerinden kaynaklanan karşıtlık

Tanımlardan da anlaşılacağı üzerinde, çatışma insanların var olduğu her ortamda ortaya çıkar, hem bireyler hem de bireylerin oluşturduğu örgütler açısından yapıcı ve yıkıcı sonuçları beraberinde getiren vazgeçilmez bir olgudur (Öztürk, 1998). Çatışmalar iyi yönetildiği takdirde yıkıcı olmaktan çok, örgütlerde çeşitli davranış biçimlerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlar, bireylerin zihinsel çabalarını arttırarak yaratıcılığı güçlendirir, modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının artıp yayılmasına yardımcı olur. İyi yönetilip yönlendirilen çatışmaları, örgütler açısından önemli bir yere sahiptir (Eren, 2003). Çatışma yönetimine duyulan ihtiyaç, örgütlerde yaşanan çatışmaları doğru şekilde yönlendirip, örgütün yararları ve amaçları doğrultusunda çözüme ulaştırabilmek gereksiniminden doğmaktadır. Çatışma yönetimi, genel olarak bir organizasyon üyeleri arasında ya da daha özel olarak belirli bir ekip çalışması içerisinde işle ilgili ya da kişilik özelliklerinden kaynaklanan sorunları ve olayları inceler ve bu anlaşmazlıkları ortadan kaldırmanın yollarını araştırır (Karpuzoğlu, 2001). Çatışma yönetimi farklılıkları ve uzlaşmazlıkları yapıcı ve olumlu bir şekilde yönetebilmektir. Çatışmayı ortadan kaldırmak yerine, çatışma taraflarını nasıl bir araya getireceğine ve çatışma sürecinde başarıya ulaşmak için neler yapmak gerektiğine ve yapıcı bir şekilde çatışmalarla nasıl mücadele edileceğine odaklanmaktadır. Çatışmayı çözme, çatışmanın tamamıyla ortadan kaldırılmasını savunurken, çatışma yönetimi, bazı durumlarda makul ve ılımlı bir çatışma düzeyinin, örgütün verimliliği ve sürekliliği açısından gerekli olduğunu savunur (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005).

Çatışmanın sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın nasıl algılandığına ve nasıl yönetildiğine bağlıdır. Çatışmaların olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurmasında yönetim doğrudan etkili olabilir. Herhangi bir çatışma durumu ile karşı karşıya kalan bireylerin düzenli olarak sergilediği davranışlar bütünü olarak tanımlanan çatışma yönetimi stili literatürde farklı araştırmacılar tarafından birbirine benzer ve farklı çok sayıda çatışma yönetimi stilleri olarak ortaya konmuştur (Türkel, 2000). Bu stilleri açıklamak için değişik modeller geliştirilmiştir. Bunlardan en yaygın kabul görenlerinden birisi Thomas'ın sınıflandırmasıdır. Thomas, çatışma yönetimi stilleri modelini "işbirliği" ve "çıkarcılık" olarak nitelendirdiği iki boyut üzerine kurmuştur (Yürür, 2009). Birinci boyut, tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarını karşılamaya verdikleri önemi nitelendirirken, ikinci boyut, tarafların her birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyacına verdiği önemi belirtir. Bu boyutlara dayalı olarak çatışma yönetiminde kullanılan stiller ödün verme (uyma,) hükmetme (zorlama, rekabet), kaçınma (sakınma), uzlaşma , işbirliği (bütünleştirme) olarak sınıflandırılabilir (Karip, 2003).

Ödün Verme (Uyma): Taraflardan birinin bir diğerinin isteklerine boyun eğmesidir, sorunun çözümünde karşı tarafın kararlarına isteklerine öncelik verilmesidir. Bu daha çok astlarla üstler arasında gerçekleşen durumlarda görülür. Astlar ilişkiyi bozmamak, durumu kurtarmak için bu yöntemi kullanırlar (Karip, 2003).

Hükmetme (zorlama, rekabet): Taraflardan birinin kendi çıkar ve isteklerini göz önünde tutarak baskıcı ve daha saldırgan bir tutum sergilemesidir. Bunu yasal pozisyon gücünü kullanarak ya da fiziksel güç kullanarak yapabilir. Kendisine yüksek başkalarına düşük ilgiyi simgeleyen bu stil, kazanma-kaybetme yaklaşımıyla ya da birisinin iddiasını kazanmak için baskı yapması davranışı ile ifade edilebilir. Amaç çok önemli, ilişki önemli değilse, taraflar zorla ya da kandırarak amaçlarına ulaşmaya çalışır. Birinin kazanması diğerinin kaybetmesi demektir (Karip, 2003).

Kaçınma (sakınma): Bu stil, çatışmayı görmezden gelme, önem vermeme, harekete geçmeme, kişisel görüşünü ifade etmeme ile ilgilidir. Kaçınma stili, çatışmalar kendiliğinden ortadan kalkacağı umuduyla görmezden gelme, sorunları bekletme, çatışmayı bastırmak için işleri yavaşlatma, sorunlarla yüzleşmemek için çatışmaları gizleme ve çatışmaları çözmek için bürokratik kurallara başvurma gibi yolları içerir. Bu yöntemle hareket eden bir yönetici, hangi tarafta olduğunu belli etmez, çatışmaya müdahale etmekten kaçınır ve çatışmayla ilgili kararları erteler. Bu yöntemde taraflar, ne kendi düşüncelerini ne de diğerlerinin düşüncelerini desteklerler (Bumin, 1990).

Uzlaşma: Bu stil, bireyin kendisi ve başkaları için orta düzeyde ilgisini simgeler. Her iki tarafın karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar almak için işbirliği içinde bazı şeylerden vazgeçmesini ifade eder. Bu stilde, bireyin hem kendi hem de karşısındakinin isteklerine duyarlılık göstermesi söz konusudur. Farklılıklar arasında her iki tarafın isteğinin tatminini sağlayacak ve hemfikir olunacak bir görüş birliği aranır (Bumin, 1990).

İşbirliği (Bütünleştirme): Tarafların işbirliği içinde, gerçek problemi, nedenleri farklılıklarıyla yapıcı bir şekilde ortaya koyabildikleri bir yöntemdir. Hem amaç hem de ilişki çok önemliyse bu yola başvurulur. Her iki tarafın ihtiyacını karşılayan bir anlaşmaya ulaşmak için oluşturulan bir çabadır. Birey hem diğer tarafın amaçlarını gerçekleştirmeye hem de ilişkiyi sürdürmeye çalışır. Bu yöntem sayesinde taraflar amaçlarını tam olarak elde eder ve her türlü gerilim ve olumsuz duygular örgütten uzaklaştırılmış olur (Bayrak, 1996).

4. AİLE ŞİRKETLERİNDE ÇATIŞMA VE NEDENLERİ

Çatışma, aile şirketlerinin en göze çarpan özelliklerinden biridir. Aile şirketlerinde çatışmanın kaynaklarına bakılacak olursa, öncelikle aile içi bir takım ilişkilerin şirkete yansması örnek olarak gösterilebilir. Çocuklarını birbirine tercih eden babalar, bir arada iyi geçinemeyen kardeşler, eşlerinin çok çalıştığından ve çalışmasının karşılığını alamadığından yakınan kadınlar, aile şirketlerinde çatışmanın kaynaklarına ilk gösterilebilecek örneklerdir (Uluyol, 2004). Aile şirketlerinde, özellikle şirketin büyümesiyle aile içi ilişkiler de karmaşık bir yapı alacaktır. Dolayısıyla şirketin yanı sıra bu karmaşık ilişkilerin de yönetilmesi gerekecektir. Dolayısıyla şirketin yanı sıra bu karmaşık ilişkilerin de yönetilmesi gerekecektir. Aile şirketlerinde çatışmaların başlıca nedenleri aile şirketlerindeki değişim, şirket devri, sınırlı kaynaklar ve kuşaklararası çatışma olarak özetlenebilir.

Aile Şirketlerinde Değişim: Dünyada var olan şirketlerin büyük bir bölümünü aile şirketleri oluşturmalarına karşın, yaşam süreleri yirmi dört yıl olarak belirlenmiş ve her on aile şirketinden, ancak üçünün ikinci kuşağa devrettiği anlaşılmıştır. Bu açıdan, kurucu patronun ve yönetimin, değişim sürecinde önemli olan uygulamaların, şirketin sürekliliğinin sürmesi hususunda nasıl etken olduklarını anlamaları gerekmektedir. Aile şirketlerinin, değişim sırasında önemle durmaları gereken üç nokta; mülkiyetin sürekliliği, üst yönetimin sürekliliği ve değişim ve güç ve varlığın dağılımı olarak tanımlanmıştır (Ateş, 2005). Kurucu patronun şirketin değişimini yani ikinci kuşağa devredilmesini istediği bazı durumlarda, ikinci kuşağın bu konuda hiç istekli davranmadığı görülmüştür. Devretme sürecinde, aile üyelerinin oldukça çelişkili davranışlar sergilediği belirlenmiştir. Aile şirketi ve bireyleri, değişim için plan yapmış olsalar bile değişimler için hazırlıklı değillerdir. Değişimin getirdiği yeni iş görüntüsünde, üstlenilen roller ve ilişkiler değişmek zorundadır. İkinci kuşak, değişimin getirdiği, güç kaybını hisseder ve liderlik konusunda ciddi sorunlarla yüzleşmek zorunda kalır. Bu durumda aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar arasında çözülmesi güç çatışmalar ve dirençler ortaya çıkar (Kırım, 2007).

Şirket Devri: Aile şirketlerinde yönetimi devretme, kurucunun gelecekte şirketi en iyi yönetebilecek kişiyi tespit etmesi, güç ve denetimi belirlenen kişiye vermesidir. Yönetimden sorumlu aile üyesinin ölümü ya da işten ayrılması şirketin varlığını tehlikeye düşürebilir. Şirketin başına geçmek için rekabet ve çatışma ortamı doğabilir. Yeni başkanın uzun zamanda seçilmesinin olumsuz etkilerinin yanı sıra, seçilen kişiyi desteklemeyenlerin de varlığı işletmeyi amaçlarından uzaklaştırarak etkililiği azaltabilmektedir (Arıcıoğlu ve diğerleri, 2008). Genellikle aile şirketlerinde üst yönetim, şirketin yönetimini aile üyelerinden birine bırakma eğilimindedir. Kuşaklar arası geçiş, aile mirasının çocuğa devri ve ailede başarıyı geleceğe taşımanın bir yolu olarak görülmektedir. Bununla birlikte, yönetimin kime bırakılacağı sorunu çoğu aile şirketinde şirketin dağılmasına yol açabilmektedir. İki veya daha fazla aday olduğu takdirde aralarında çıkabilecek güç kavgaları şirketi zora sokabilmektedir.

Sınırlı Kaynaklar: Aile şirketlerinin mali yönden taşıyabilecekleri en önemli sakınca, ailenin menkul, gayrimenkul ve likiditesinin fazla olmaması ya da şirketin borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda, büyüme hızının yavaşlama olasılığıdır. Bunun yanı sıra, borç alınmasına olumlu yaklaşılsa bile, ailenin mal varlığının azlığından dolayı borç verilmek istenmemesi ya da yüksek maliyetle kredi verilmeye çalışılması gibi bir durum da, bir başka olumsuzluk olmaktadır (Karpuzoğlu, 2004). Bu durum özellikle aile şirketinin kuruluş evresinde, iç borçlanmaya gidildiğinde aile üyelerinin eşit şekilde sermaye transferinde bulunmaması, sonradan şirket üzerinde pay sahipliği konularında çeşitli çatışmalara neden olmaktadır (Meşe, 2005).

Kuşaklararası Çatışma: Aile işletmeleri, birinci kuşak olarak adlandırılan baba ve anne tarafından kurulan ve yönetilen, diğer yıllarda ise doğumlarla ve akrabalıkla oluşan ikinci ve üçüncü kuşaklar tarafından da yönetilmesi söz konusu olan işletmelerdir. Dolayısıyla birbirinden farklı üç kuşağın işletmenin yönetilmesi konusunda ortak karar vermeleri beklenemez (Alayoğlu, 2003). Birlikte çalışan ailenin en önemli sorunu da kuşak çatışmasıdır. Yeniliklere ve değişimlere ayak uydurmakta güçlük çeken birinci kuşak eski değer ve geleneklere sınıksız tutunmayı tercih ederken, değişim ve gelişimin gerekliliğine inanan ikinci kuşak yeniliklere daha çabuk uyum sağlamaktadır. Aile işletmelerinde kuşak çatışmasını doğuran birçok faktörden söz edilebilir. Bu faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Çelik, 2004).

- Aile işletmelerinde doğal organizasyon söz konusu olduğundan işletmede kurucu-liderin kendi kültürünü korumaya çalışması,

- Aile işletmelerinde yetki ve sorumlulukların kurucu-lider veya büyük ağabey tarafından belirlenmesi,
- Kurucu-liderin aile işletmesini devredecek varise güvenmemesi ve kuşaklar arasındaki görüş ayrılıkları,
- İşine gönül verip işletmeye bağlı olan birinci kuşağın aksine, miras yoluyla işletmeyi devralan ikinci kuşak ve sonraki kuşaklarda görülen isteksizlik ve işletmeden çok kendi çıkarlarına odaklanma,
- Birden fazla kuşağın aynı dönemde aile işletmesinde yer almasıyla çatışan hissedarlık ve yöneticilik rolleri,
- Yetki devri planlamasının sağlıklı bir şekilde yapılmamasından kaynaklanan karmaşa,
- Değişime kapalı, harcamalarda cimri olan birinci kuşak ile yeni teknoloji ve yöntemlerden yararlanma, yeni ürün geliştirme eğilimli olan ikinci kuşak arasında yaşanan anlaşmazlıklar,
- Kurucu-liderin çocuğuna girişimcilik ruhunu aktaramaması ve işi sevdirememesi veya veliht seçimini yeteneğe göre değil de yaşa göre yapması.

Yukarıdaki unsurlardan da görüldüğü, ebeveynlerin çocuklarına güvenmemeleri nedeniyle yetki ve sorumluluk vermekten kaçınmaları, çocuklarını işletmede de hala çocuk olarak görmeleri dolayısıyla düşüncelerine değer vermemeleri, çocuklarının taleplerini göz ardı etmeleri, çocukları ile anne-baba aralarında risk almada, karar vermede farklı görüş açıları, farklı kültür ve eğitime sahip olmaları, aile işletmelerinde kuşak çatışmalarının nedenleri arasındadır. Aile şirketlerinde, yönetimi devretme olgusunun kriz yaratmaması için, şirkette bir varis seçim stratejisi geliştirilmesi ve seçilen varisin gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip olabilmesi için uygun bir kariyer planlaması yapılması kaçınılmazdır.

5. ANKARA OSTİM BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA

Bu çalışmada aile şirketlerindeki çatışanın nedenlerini belirleme ve bu çatışmalarda başvuru çözümlerinin tespiti amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için yapılan kaynak taraması sonrasında, uygulama çalışması için veri toplamak amacıyla anket araştırması Ankara ili OSTİM Organize sanayi bölgesinde bulunan aile şirketlerine uygulanmıştır. Araştırma için 150 şirkete anket gönderilmiştir. Bu anketlerden 122 tanesi geri dönmüştür. Veriler değerlendirmeye tabi tutulurken tüm bilgileri tam olan 117 anket esas alınmıştır. Anket şirketlerin sahipleri veya üst yöneticilerine uygulanmıştır. Anket çalışmasına katılan işletme ve katılımcıların demografik özelliklerine ait veriler aşağıdaki Tablo 2’de verilmiştir.

Araştırmaya göre ankete katılan şirket yöneticilerinin %85,5’i erkek % 14,5’i kadın olarak gözlenmektedir. Katılımcıların % 70,1’i 40 yaş ve üzerinde olduğu gözlenmektedir. Yine ankete katılan yöneticilerin % 48,7 oranında yükseköğretim ve üzeri bir eğitim aldıkları gözlenmektedir. Ayrıca anket yapılan işletmelerin % 45,3’ü 30 yıl ve üzerinde faaliyet gösterdiği gözlenmektedir. Bunlara ilaveten ankete katılan işletmelerin % 84,6’sı 50 kişiden daha az çalışan istihdam ettikleri gözlenmektedir. Yapılan anket çalışmasında sorulan sorular ve verilen cevaplara ilişkin sayılar ise aşağıdaki Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 2. Anket çalışmasına katılan işletme ve katılımcıların demografik özelliklerine ait veriler.

Cinsiyet		Erkek		Kadın		
	Frekans	100		17		
	Yüzde	85,5		14,5		
Yaş Durumu		18-30	31-40	41-50	51-60	61 ve üzeri
	Frekans	17	18	25	29	28
	Yüzde	14,5%	15,4%	21,4%	24,8%	23,9%
Eğitim Durumu		İlk	Orta	Lise	Y. Okul	Üniversite
	Frekans	12	19	29	34	23
	Yüzde	10,3%	16,2%	24,8%	29,1%	19,7%
Faaliyet Alanı		Üretim	Hizmet	Bilişim	Makine	Diğer
	Frekans	35	15	10	42	15
	Yüzde	29,9%	12,8%	8,5%	35,9%	12,8%
İşletmenin Yaşı		0-10	11-20	21-30	31-40	41 ve üzeri
	Frekans	10	23	31	27	26
	Yüzde	8,5%	19,7%	26,5%	23,1%	22,2%
Çalışan Sayısı		0-15	16-30	31-50	51-100	101 ve üzeri
	Frekans	44	25	30	12	6
	Yüzde	37,6%	21,4%	25,6%	10,3%	5,1%

Tablo 3. Anket çalışmasında sorulan sorular ve verilen yanıtlara ilişkin sayılar.

ANKET SORULARI		1	2	3	4	5
1. Aile sorunları ile iş sorunları birbirinden ayrı tutulur.	Frekans	4	15	32	40	26
	Yüzde	3,4%	12,8%	27,4%	34,2%	22,2%
2. Şirketin bir sonraki kuşağa aktarılmasına ilişkin bir plan mevcuttur.	Frekans	8	24	30	34	21
	Yüzde	6,8%	20,5%	25,6%	29,1%	17,9%
3. Şirketimizde iş konularındaki anlaşmazlıktan dolayı aile üyeleri arasında ailevi sorunlar yaşanmaktadır.	Frekans	27	42	26	13	9
	Yüzde	23,1%	35,9%	22,2%	11,1%	7,7%
4. Aile üyeleri arasında rekabet çok fazladır.	Frekans	24	52	28	8	5
	Yüzde	20,5%	44,4%	23,9%	6,8%	4,3%
5. Şirkette, birlikte karar almak için fikirler, karşıdaki kişinin fikirleri ile birleştirilmeye çalışılır.	Frekans	20	51	32	10	4
	Yüzde	17,1%	43,6%	27,4%	8,5%	3,4%
6. Şirkette, tarafların beklentilerini karşılayacak bir çözüm bulunmaya çalışılır.	Frekans	26	52	35	1	3
	Yüzde	22,2%	44,4%	29,9%	0,9%	2,6%
7. Aile üyeleri, içinden çıkılmaz bir durumun çözümü için orta bir yol bulmaya çalışırlar.	Frekans	9	52	42	13	1
	Yüzde	7,7%	44,4%	35,9%	11,1%	0,9%
8. Aile üyeleri, fikirlerini kabul ettirmek için nüfuzlarını kullanırlar.	Frekans	1	11	39	50	16
	Yüzde	0,9%	9,4%	33,3%	42,7%	13,7%
9. Şirkette aile üyeleri tatsızlık çıkmaması için anlaşmazlıktan kaçınmaya çalışırlar.	Frekans	4	7	36	46	24
	Yüzde	3,4%	6,0%	30,8%	39,3%	20,5%
10. Aile üyeleri arasında iletişimin zayıf olması çatışmaya neden olmaktadır.	Frekans	15	56	30	11	5
	Yüzde	12,8%	47,9%	25,6%	9,4%	4,3%
11. Aile üyeleri şirket içi değişimlerde görüş farklılıklarına sahiptirler.	Frekans	26	46	29	12	4
	Yüzde	22,2%	39,3%	24,8%	10,3%	3,4%
12. Aile üyeleri arasındaki çatışmalar genellikle terfilerden kaynaklanmaktadır.	Frekans	18	59	22	14	4
	Yüzde	15,4%	50,4%	18,8%	12,0%	3,4%
13. Terfilerde, aileden olan ve olmayan personel ayrımı yapılmaksızın işe uygun eleman terfi ettirilir.	Frekans	10	24	36	37	10
	Yüzde	8,5%	20,5%	30,8%	31,6%	8,5%
14. İşletmede açık ve direkt bir iletişim olduğundan çatışma yaşanmamaktadır.	Frekans	6	16	29	52	14
	Yüzde	5,1%	13,7%	24,8%	44,4%	12,0%
15. Şirkette aile üyeleri arasında ücretler adil olarak dağıtıldığından çatışma olmamaktadır.	Frekans	6	19	37	39	16
	Yüzde	5,1%	16,2%	31,6%	33,3%	13,7%
16. Şirket yöneticileri birlikte çalışabilme yeteneğine sahiptirler.	Frekans	4	17	33	49	14
	Yüzde	3,4%	14,5%	28,2%	41,9%	12,0%
17. İşletmedeki karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkiler	Frekans	3	15	20	57	22
	Yüzde	2,6%	12,8%	17,1%	48,7%	18,8%
18. Şirkette yönetimde olmayan aile üyeleri şirket yönetimine karışır.	Frekans	17	56	29	11	4
	Yüzde	14,5%	47,9%	24,8%	9,4%	3,4%
19. Şirkette Kuşak farklılıklarından kaynaklı görüş ayrılıkları vardır.	Frekans	15	47	25	24	6
	Yüzde	12,8%	40,2%	21,4%	20,5%	5,1%
20. Şirket kaynaklarının kullanımı konusunda aile üyeleri arasında çatışma yaşanmaktadır.	Frekans	9	47	18	35	8
	Yüzde	7,7%	40,2%	15,4%	29,9%	6,8%
21. Şirkette aile üyeleri arasında adam kayırmaca vardır.	Frekans	2	16	30	47	22
	Yüzde	1,7%	13,7%	25,6%	40,2%	18,8%
22. Şirkette Yönetici olmak için aileden olmak yeterlidir.	Frekans	9	30	29	35	14
	Yüzde	7,7%	25,6%	24,8%	29,9%	12,0%

Anket sonuçları analiz edildikten sonra önce aile şirketlerinde çatışma nedenleri araştırıldı. Aile şirketlerinde çatışma nedeni olarak gösterilen **“aile ve iş dengesinin kurulamaması”** sonucu anket sorularından 1, 3 ve 18 numaralı sorular ile sorgulandı. Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “aile sorunları ile iş sorunları birbirinden ayrı tutulur” ifadesine katılmayanların oranı % 56,4, “şirketimizde iş konularındaki anlaşmazlıktan dolayı aile üyeleri arasında ailevi sorunlar yaşanmaktadır” ifadesine katılanların oranı %59 ve “şirkette yönetimde olmayan aile üyeleri şirket yönetimine karışır” ifadesine katılanların oranı %62,4 olarak gözlenmektedir. Çatışma nedeni olarak gösterilen **“aile ve iş dengesinin kurulamaması”** bu sonuçları doğrulamaktadır.

Aile şirketlerinde çatışma nedeni olarak gösterilen **“aile üyeleri arasında ki iletişim eksikliği”** sonucu anket sorularından 10 ve 14 numaralı sorular ile sorgulandı. Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “aile üyeleri arasında iletişimin zayıf olması çatışmaya neden olmaktadır” ifadesine katılanların oranı %60,7 ve “işletmede açık ve direkt bir iletişim olduğundan çatışma yaşanmamaktadır” ifadesine katılmayanların oranı %56,4 olarak gözlenmektedir. Çatışma nedeni olarak **“aile üyeleri arasında ki iletişim eksikliği”** gösterilen bu sonucu doğrulamaktadır.

Aile şirketlerinde çatışma nedeni olarak gösterilen **“kaynak ve imkân paylaşılabilmesi”** sonucu anket sorularından 12, 15 ve 20 numaralı sorular ile sorgulandı. Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “aile üyeleri arasındaki çatışmalar genellikle terfilerden kaynaklanmaktadır” ifadesine katılanların oranı %65,8 , “şirkette aile üyeleri arasında ücretler adil olarak dağıtıldığından çatışma olmamaktadır” ifadesine katılmayanların oranı % 47 ve “şirket kaynaklarının kullanımı konusunda aile üyeleri arasında çatışma yaşanmaktadır” ifadesine katılanların oranı %47,9 olarak gözlenmektedir. Çatışma nedeni olarak gösterilen **“kaynak ve imkân paylaşılabilmesi”** bu sonucu doğrulamaktadır.

Aile şirketlerinde çatışma nedeni olarak gösterilen **“kurumsallaşamama”** sonucu anket sorularından 2, 11 ve 16 numaralı sorular ile sorgulandı. Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “şirketin bir sonraki kuşağa aktarılmasına ilişkin bir plan mevcuttur” ifadesine katılmayanların oranı %47, “ aile üyeleri şirket içi değişimlerde görüş farklılıklarına sahiptirler” ifadesine katılanların oranı %61,5 ve “şirket yöneticileri birlikte çalışabilme yeteneğine sahiptirler” ifadesine katılmayanların oranı %53,8 olarak gözlenmektedir. Çatışma nedeni olarak gösterilen **“kurumsallaşamama”** bu sonucu doğrulamaktadır.

Aile şirketlerinde çatışma nedeni olarak gösterilen **“kuşak çatışması”** sonucu anket sorularından 4 ve 19 numaralı sorular ile sorgulandı. Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “aile üyeleri arasında rekabet çok fazladır” ifadesine katılanların oranı % 65 ve “şirkette kuşak farklılıklarından kaynaklı görüş ayrılıkları vardır” ifadesine katılanların oranı %53 olarak gözlenmektedir. Çatışma nedeni olarak gösterilen **“kuşak çatışması”** bu sonucu doğrulamaktadır.

Aile şirketlerinde çatışma nedeni olarak gösterilen **“nepotizm”** sonucu anket sorularından 21 ve 22 numaralı sorular ile sorgulandı. Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “şirkette aile üyeleri arasında adam kayırmaca vardır” ifadesine katılmayanların %59 ve “şirkette yönetici olmak için aileden olmak yeterlidir” ifadesine katılanların oranı % 33,3 olarak gözlenmektedir. Bu sonuç çatışma nedeni olarak gösterilen **“nepotizm”** ile çelişmektedir.

Aile şirketlerinde çatışma nedeni olarak gösterilen **“profesyonelleşememe”** sonucu anket sorularından 13 ve 17 numaralı sorular ile sorgulandı. Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “ terfilerde, aileden olan ve olmayan personel ayrımı yapılmaksızın işe uygun eleman terfi ettirilir” ifadesine katılanların oranı %29 ve “işletmedeki karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte

etkiler” ifadesine katılmayanların oranı %67,5 olarak gözlenmektedir. Çatışma nedeni olarak gösterilen **“profesyonelleşememe”** bu sonucu doğrulamaktadır.

Aile şirketlerinde çatışma yönetimi stili olarak gösterilen **“bütünleştirme”** sonucu anket sorularından 5 numaralı soru ile sorgulandı. Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “şirkette, birlikte karar almak için fikirler, karşıdaki kişinin fikirleri ile birleştirilmeye çalışılır” ifadesine katılanların oranı %60,7 olarak gözlenmektedir. Bu sonuç çatışma yönetimi stratejilerinden **“bütünleştirme”** ile ifade edilebilir.

Aile şirketlerinde çatışma yönetimi stili olarak gösterilen **“ödün verme”** sonucu anket sorularından 6 numaralı soru ile sorgulandı. Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “şirkette, tarafların beklentilerini karşılayacak bir çözüm bulunmaya çalışılır” ifadesine katılanların oranı %66,7 olarak gözlenmektedir. Bu sonuç çatışma yönetimi stratejilerinden **“ödün verme”** ile ifade edilebilir.

Aile şirketlerinde çatışma yönetimi stili olarak gösterilen **“uzlaşma”** sonucu anket sorularından 7 numaralı soru ile sorgulandı. Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “aile üyeleri, içinden çıkılmaz bir durumun çözümü için orta bir yol bulmaya çalışırlar” ifadesine katılanların oranı %52,1 olarak gözlenmektedir. Bu sonuç çatışma yönetimi stratejilerinden **“uzlaşma”** ile ifade edilebilir.

Aile şirketlerinde çatışma yönetimi stili olarak gösterilen **“hükmetme”** sonucu anket sorularından 8 numaralı soru ile sorgulandı. Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “aile üyeleri, fikirlerini kabul ettirmek için nüfuzlarını kullanırlar” ifadesine katılanların oranı %10,3 olarak gözlenmektedir. Bu sonuç katılımcıların çatışma yönetimi stratejisi olarak **“hükmetmeyi”** benimsemediklerini göstermektedir.

Aile şirketlerinde çatışma yönetimi stili olarak gösterilen **“kaçınma”** sonucu anket sorularından 9 numaralı soru ile sorgulandı. Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “şirkette aile üyeleri tatsızlık çıkmaması için anlaşmazlıktan kaçınmaya çalışırlar” ifadesine katılanların oranı % 9,4 olarak gözlenmektedir. Bu sonuç katılımcıların çatışma yönetimi stratejisi olarak **“kaçınmayı”** benimsemediklerini göstermektedir.

6. SONUÇLAR

Çatışma, aile şirketlerinin en göze çarpan özelliklerinden biridir ve aile şirketlerinde çatışmanın kendine özgü yapısının anlaşılması gerekir. Bu araştırmada aile şirketlerindeki çatışmanın nedenlerini belirleme ve bu çatışmalarda başvuru çözüm yollarının tespiti amaçlanmıştır ve bu amaçla tasarlanan bir anket araştırması Ankara ili OSTİM bölgesinde bulunan aile şirketlerine uygulandı. Yapılan araştırmaya göre ankete katılan şirket çalışanlarının büyük çoğunluğunu erkekler teşkil etmektedir (% 85,5). Katılımcıların çoğu yaş değişkeni itibarıyla 40 yaşın üzerinde bulunmaktadır. Öğrenim düzeyinin çoğunlukla yüksekokul ve üzeri olduğu gözlemlenmekte yoğunluklu olarak üretim sektöründe ve diğer dallarda faaliyet göstermektedirler. Katılımcıların verdikleri yanıtlardan hareketle işletme yaşının 31-40 yıl aralığında yoğunluk kazandığı ve işletmede çalışan sayısının çoğunlukla 151-200 kişi arasında yer aldığı görülmektedir.

Aile sorunlarının iş sorunlarından ayrı tutulduğu görüşünde olmayan katılımcılar, ailede oluşan sorunların şirkete yansımaları engellemek için bir aile meclisi bulunması gerektiği yargısında kararsızlıklarını ifade etmişlerdir. Aile üyelerinin şirketteki sahiplik ve yönetim haklarını düzenleyen bir aile

anayasası olduğu fikrine katılmayan ve bu yönde kararsız olan işletme çalışanları, şirketin bir sonraki kuşağa aktarılmasına ilişkin bir planın mevcudiyetine de katılmamaktadırlar. Dolayısıyla çatışma nedeni olarak kurumsallaşma dengesindeki sorun bu sonucu ortaya koymaktadır.

Araştırmada, şirketteki iş konularındaki anlaşmazlıktan dolayı aile üyeleri arasında ailevi sorunlar yaşandığı görüşünde olan katılımcılar, aile üyeleri arasında rekabetin çok fazla olduğunu vurgulamaktadırlar. Burada da aile iş dengesindeki sorunlarla kuşak çatışması dengesindeki sorunların bu sonucu ortaya çıkardığı gözlemlenmektedir. Bunun yanı sıra, katılımcıların şirkette, birlikte karar almak için fikirlerin, karşıdaki kişinin fikirleri ile birleştirilmeye çalışılacağı yönünde görüş birliğinde oldukları belirlenmiştir. Araştırmada aynı zamanda, şirkette, tarafların beklentilerini karşılayacak bir çözüm bulunmaya çalışıldığı, yani kendilerinden ödün verdikleri de görülmektedir.

Katılımcılar, aile üyelerinin, içinden çıkılmaz bir durumun çözümü için orta bir yol bulmaya çalıştıkları görüşünde olmaktadır. Diğer taraftan aile üyelerinin kendi düşüncelerini kabul ettirmek için nüfuzlarını kullandıklarını kabul etmemektedirler. Şirkette tam bir aile otoritesinin egemen olduğuna yönelik görüşlerle birlikte kararsız olanların görüşlerinin çoğunlukta olduğu belirlenmiştir. Araştırmada, aile üyelerinin tatsızlık çıkmaması için anlaşmazlıktan kaçınmaya çalıştıkları yargısına katılmayan katılımcıların, aile üyesi olan yöneticilerle, aile dışı yöneticiler arasında ücret, sosyal haklar gibi konulardaki eşitsizliklerden dolayı çatışmaların yaşandığı görüşünde de kararsızlıklarını ifade etmektedirler, ancak alınan sonuçlarda anlamlı bir fark görülmediği de gözlemlenmektedir.

Katılımcılar, aile üyeleri arasında iletişimin zayıf olması çatışmaya neden olduğunu düşünmekle beraber, şirkette yoğun baskı ve stres altında çalışıldığı için çatışmaların yaşandığı hususunda kararsız kalmaktadırlar. Diğer taraftan aile üyelerinin her birinin yöneticilik özelliğini kendisinde taşıdığına inandığından aralarında çatışma yaşandığı görüşüne de genel olarak katılmakla birlikte bu konuda kararsız olanların da yoğunluklu olduğu görülmektedir. Çatışma nedeni olarak kaynak ve imkân paylaşımaması dengesi bu sonucu ortaya koymaktadır. Aile üyelerinin şirket içi değişimlerde görüş farklılıklarına sahip olduğu görüşünde olan katılımcılar, şirkette aile içi yöneticilerin, sorunlar yaşanmasına rağmen düzenli aralıklarla toplandıkları görüşünde de kararsızlıklarını ifade etmişlerdir.

Yönetimin, takım çalışmasına ağırlık veren ve işbirliğini temel alan bir tarzda işletmeyi yönettiği görüşünde kararsız olan çalışanlar, şirketle ilgi kararların aile üyeleri tarafından verildiğini belirtmektedirler. Bunun yanı sıra, aile üyeleri arasındaki çatışmaların genelde terfilerden kaynaklandığı görüşüne katılan çalışanların; terfilerde, aileden olan ve olmayan personel ayrımı yapılmaksızın işe uygun eleman ettirilir yargısında kararsızlıklarını ifade ettikleri de gözlemlenmektedir. Katılımcılar, işletmede açık ve direkt bir iletişim olduğundan ve aile üyeleri arasında ücretlerin adil olarak dağıtıldığından çatışma yaşanmadığı görüşünü paylaşmamakta; şirket yönetiminde aile içi ve aile dışı çalışanlar arasında yetki eşitliği olduğunu düşünmektedirler.

Araştırmada katılımcıların; işletmede çalışan aile üyelerinin, atandıkları görevlerin sorumluluklarını yerine getirebilme yeterliliğine sahip olduklarından çatışma yaşanmadığı fikrine katılmadıkları da gözlemlenmektedir. Ancak şirkette temelli, açık ve güçlü bir liderliğin varlığı hususunda da verilen yanıtlarda anlamlı bir fark görülmemektedir. Şirket yöneticilerinin birlikte çalışabilme yeteneğine sahip olduğu görüşünde olmayan katılımcılar, işletmedeki karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticilerin birlikte etkilediğini de düşünmemektedirler.

Kurumda disiplin, aile üyesi olanlar ve olmayanlar için eşit şekilde uygulanacağı görüşüne katılmayan çalışanlar, farklı düşünceleri doğru değerlendirebilen etkili bir yönetim olduğunu da

düşünmemektedirler. Yönetimde olmayan aile üyelerinin şirket yönetimine karıştığı yargısında olan çalışanlar, kuşak farklılıklarından doğan görüş ayrılıklarının olduğunu ve şirket kaynaklarının kullanımı konusunda aile üyeleri arasında çatışma yaşanmakta olduğunu da ifade etmişlerdir. Şirkette nepotizmin uygulandığı görüşüne katılmayan katılımcılar, yönetici olmak için aileden olmanın yeterli olacağı düşüncesine de katılmamakla birlikte verilen yanıtlarda anlamlı bir fark görülmemektedir.

Hemen her aile işletmesinde yaşanan sorunları çözmek için temel yönelim, sorun ortaya çıkmadan önce kaynağına inerek, sağlıklı tanılar koymaktır. Burada hedef alınan kısa vadeli bakış açısı ile çatışmayı çözen yaklaşımlar yerine çatışmanın nedenini anlamaya ve ortadan kaldırmaya yönelik uzun vadeli çözümler üretmektir. Aile işletmelerinde her davranışın, her olayın, her ticari faaliyetin bir duygusal bir de rasyonel yönünün olduğu dikkate alınmalıdır. Kişinin aynı anda olması kimi zaman çıkarların da çakıştığı noktalara eşitlendiği için her zaman sorunlar yaşanır. Önemli olan sorunların duygusal ve ruhsal boyuta taşınmaması ve her şeyin ticari birer faaliyet olduğunun unutulmamasıdır.

KAYNAKLAR

- Alayoğlu, Nihat (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları, İstanbul.
- Arıcıoğlu, M. Atilla, Yıldız, A. ve Paksoy, T., (2008). "Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesine Yönelik Konya ve İstanbul'daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma" *3. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*, İstanbul.
- Arslan, Elif Türkan, (2006). "Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri" Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Enstitüsü SBE, Isparta.
- Ateş, Özgür, (2005). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayını, N. 56, Ankara.
- Barış, Gülfidan, (2003). *Aile Şirketleri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Bayrak, Coşkun, (1996). "Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler" *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (1):17-27.
- Bumin, Birol, (1990). *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*, Bizim Büro Basımevi, Ankara.
- ÇELİK, Adnan, Soysal, A. ve Alıcı, S., (2004). "Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Örneği" *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul.
- Deniz, Mehmet ve Çolak, M., (2008). "Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma" *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23):304-332.
- Erdoğan, Nihat, (2007). *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, AGİAD Yayınları, İstanbul.
- Eren, Erol, (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Eren, Erol, (2003). *Çatışma Yönetimi Psikolojisi*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Karip, Emin, (2003). *Çatışma Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2003.

- Karlöf, Bengt, (1993). *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*, (Çev. Z. Kütevin ve E. Kütevin), İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Karpuzoğlu, Ebru, (2001). *Büyüyen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Karpuzoğlu, Ebru, (2004). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Kırım, Arman, (2007). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Meşe, Bahri, (2005). "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması" Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü SBE İşletme Anabilim Dalı, Gebze, Kocaeli.
- Öztürk, Azim, (1998). *Küreselleşen Dünyada Yöneticilik*, Nobel Kitabevi, Adana.
- Sökmen, Alev ve Yazıcıoğlu, İlhan, (2005). "Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması" *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, No:1, 1-19.
- Türkel, Asuman Uluçınar, (2000). *Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Uluyol, Osman, (2004). *Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler*, Medipres, Malatya.
- Yürür, Sema, (2009). "Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma" *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, No: 10 (1), 23-42.

İŞ ETİĞİNE YÜKLENEN YENİ BİR ANLAM: KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK (CSR) VE BİLİM İLAÇ. A.Ş. UYGULAMALARI

A. Turan ÖZTÜRK

Çankaya Üniversitesi Rektörlüğü
İK Daire Başkanı
0530,Balgat/Ankara
Tel: (0312) 233 11 04
atozturk@cankaya.edu.tr

ÖZET

Etik, kişisel görüşlerle ilişkili, doğru ve yanlış davranışları tanımlar. Sosyal normlarla uyumlu davranışlar, etik olarak değerlendirilirken, bu normlara uymayanlar, etik olarak değerlendirilemez. Etik ve sosyal sorumluluğun bir bütün olarak işletmelere, tüketicilere, kamu sektörüne ve ülkeye yararlı olduğu, bu nedenle de ülkenin ve ticari hayatın gelişiminde hayati bir rol oynadığı ortadadır(Dalyan,2009:143).Denilebilir ki ;yöntem ne olursa olsun bir sosyal amaç, markaya güven veya değer sistemi sağlayabilmekte ve şirketin çalışanları, tedarikçileri ve hükümet kuruluşları gibi bir dizi önemli paydaşıyla değerli ilişkiler geliştirmesine olanak sağlayabilmektedir.

Bölgesel bir güç olma yolunda emin adımlarla ilerleyen Türkiye’de de birçok sektörde , insanlık için gerekli sosyal normlarla uyumlu başarılı sosyal sorumluluk projeleri uygulanmakta ve ortak sorunlara da çözüm üretilmektedir. Bir işletmenin kendi çalışanlarına, pay sahiplerine, ortaklarına olduğu kadar devlet, doğa, toplum ve benzerlerinden oluşan dış çevresine karşı da sorumlulukları bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle iş ahlaki, sosyal sorumluluğu da içeren bir anlam taşır.

Çalışmada, sektörüne örnek olması yönü ile Türkiye’de faaliyet gösteren 300 ilaç firmaları arasından , tamamen yerli sermayeli , BİLİM İLAÇ A.Ş. seçilmiştir. BM Küresel İlkeler Sözleşmesini imzalamış,” etik ilkeli yönetimi” benimseyerek bu konuda birçok ödül almış, Türkiye’de ve Avrupa’da ilk kez ilaç sektöründe 2012 Yılı Avrupa Kalite Büyük Ödülünü almaya hak kazanmış Bilim İlaç AŞ’nin 2010 yılında yayımladığı,” Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporunu, ”topluma bir taahhüt” olarak sunulması ve kapsamı nedeniyle incelemeye ve paylaşılmaya değer görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İş etiği, kurumsal sosyal sorumluluk(CSR), Küresel İlkeler Sözleşmesi, İtibar Yönetimi

1. Giriş

İş etiği, genel olarak is dünyasındaki doğru ve yanlış davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Arıkan, 1995: 173). Başka bir tanımlamaya göre iş etiği, iki ayrı bakış açısıyla ele alınmaktadır. Bunlardan ilki, iş etiğinin, fenomeni ahlâkî açıdan tanımlamaya ve açıklamaya çalışan bir araştırma kolu olduğunu belirtmektedir ve uygulamalı is etiği olarak adlandırmaktadır. Diğer bakış açısı ise, is hayatında insan değerlerinin eskisinden daha iyi ortaya konması için is hayatı uygulamalarının nasıl değiştirilip, geliştirilebileceği konusunda talimatlar ve tavsiyeler sunan, iyi ile kötü, doğru ile yanlış arasındaki bağlantıları, yani ahlâkî kavramların meta-analizi uygulamasını, is hayatı fenomeninin göz önüne alınmasını araştırdığını vurgulamaktadır. Bu da normatif iş etiği olarak ifade edilmektedir (Takala, 2005).

Yukarıdaki tanımlamalara göre iş etiğinin, çok net bir şekilde ifade edilemediği söylenebilir. Bunun nedeni olarak da, “iş” kavramının toplumdaki fonksiyonlarının net bir şekilde tanımlanmaması ve özel girişimlerde ve kâr maksimizasyonunda, “iş” tanımlanırken “etiğin” , tanımda vurgulanmaması gösterilebilir (Primeaux ve Stieber, 1994: 287- 288). Bu nedenle aşağıda belirtildiği üzere, “iş etiğine” farklı anlamlar yüklenebilmektedir (Özgener,2004):

- İş etiği ile sosyal sorumluluk aynı şeydir,
 - İşletmemizin kanunlarla sorunu yok, o halde biz etik davranıyoruz,
 - İş yerinde etik yönetiminin, çok az pratik geçerliliği vardır,
 - Etik sorunlar, çok fazla zaman ve çaba harcanmaksızın çözülebilir,
 - İşletmenin gereksinim duyduğu şey, çok iyi iletilmiş bir etik kodudur,
 - Üst kademedeki birisinin etiksel bir pozisyonda şampiyon olması gerekir,
 - Herkes için gerekli olan tek şey, iyi bir etik ilkeleri setidir,
 - Etiksel ikilemleri çözmek için yalnızca bir tek doğru vardır.
- Sosyal normlarla uyumlu davranışlar, etik olarak görülürler(Dalyan, 2009:143).

İş etiğinin varlık sebebinin tam olarak anlaşılamaması, kavramsal kargaşalara neden olabilir. Bu iş etiği konusunda yapılan uygulama ve yeni açılımları kısıtlayabilir. Dikkat edilmesi gereken en önemli konu, toplum etik algısının geliştirilerek iş etiği yaklaşımlarının benimsetilmesidir. Ancak bu şekilde is kanunundaki yanlış anlaşılmasının önüne geçilebilir.

İş etiği, işletmenin çıkarcılarıyla güvene dayalı ilişkiler kurabilmesi, onun toplum içindeki imajı ve ürünün sağlayabileceği olumlu davranışlar ile işletme içi davranışların düzenlenmesi ve performansın artırılması açısından önemli bir rol üstlenebilir (Sucu, 2003: 290).

İş etiği, çalışma hayatının aktörleri olan çalışanlar, hissedarlar, baskı ve çıkar grupları ve rakipler ile işletme arasındaki uygulamalarda etik olarak nerede nasıl hareket edilebileceğini araştırır, tartışır ve nasıl olması gerektiği konusunda tavsiyelerde bulunur. Başka bir deyişle çalışma hayatı uygulamalarının etik çerçevesini oluşturan bir çalışma alanıdır.

İş etiği kavramı, bütün grupların kendi çıkarlarını korumak ve şeffaflaştırma hareketi olarak düşünülebilir. Bütün gruplar çıkarlarını arttırmak veya korumak için ilkeler geliştirmektedirler Bu ilkeler, bazı grupların çıkarlarını, etik ile uyumlaştırmaktadır. Bazıları da hedeflenen çıkarlara ulaşamıyorsa ,etiği ön planda tutarak kazanımlarını arttırmayı amaçlamaktadır.

Eğer sınırsız bir kar düşünülürse, yani kazan/kaybet stratejisi benimsenirse, iş etiği konuları ihlal edilmiş olabilir. Bu da işletmelerin devamlılığını uzun vadede tehdit edebilir. Böylece haksız rekabeti kazancın sayan işletmeler kısa süreli hırslarına yenik düşebilirler. Sürekli değişim içerisinde olan iş dünyası, işletmelerin fırsatları ve tehditleri algılayabilme yeteneklerini etkilemektedir. İşletmeler için iş etiği ,kısa vadede her ne kadar maliyet unsuru olsa da, uzun vadede iş hayatında rahat hareket alanına sahip olmasını sağlayabilir. Özellikle son yıllarda iş hayatındaki bütün aktörlerin, bilgiye rahatça ulaşabilmesi ile işletmeler uygulamaları kolaylıkla takip edebilmektedirler. Bu nedenle işletmeler etik boyutun sınırlarını aştıklarında hemen tepki almaktadırlar. Bu da işletmenin imajını etkileyerek geri dönüşü zor olan zararlara neden olabilir ve işletmenin devamlılığını riske sokabilir.(Bektaş vd.,2008). Çalışmada, sektörüne örnek olması yönü ile Türkiye’de faaliyet gösteren 300 ilaç firmaları arasından , tamamen yerli sermayeli , BİLİM İLAÇ A.Ş. seçilmiştir. Bir vaka çalışması yansırsa, Uygulamalı İş Etiği ve Kurumsal Sorumluluk olgusu ,tüm boyutları ile tartışılmıştır. BM Küresel İlkeler Sözleşmesini imzalamış,” etik ilkeli yönetimi” benimseyerek bu konuda birçok ödül almış, Türkiye’de ve Avrupa’da ilk kez ilaç sektöründe 2012 Yılı Avrupa Kalite Büyük Ödülünü almaya hak kazanmış Bilim İlaç AŞ’nin 2010 yılında yayımladığı,” Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporunu, “topluma bir taahhüt” olarak sunulması ve kapsamı nedeniyle incelemeye ve paylaşılmaya değer görülmüştür.

2.İlaç Sektör ’ünde Sosyal Sorumluluk Uygulamaları

Etik, kişisel görüşlerle ilişkili, doğru ve yanlış davranışları tanımlar. Sosyal normlarla uyumlu davranışlar, etik olarak değerlendirilirken, bu normlara uymayanlar, etik olarak değerlendirilemez. Etik ve sosyal sorumluluğun bir bütün olarak işletmelere, tüketicilere, kamu sektörüne ve ülkeye yararlı olduğu, bu nedenle de ülkenin ve ticari hayatın gelişiminde hayati bir rol oynadığı ortadadır(Dalyan,2009:143).

Bölgesel bir güç olma yolunda emin adımlarla ilerleyen Türkiye’de de birçok sektörde , insanlık için gerekli sosyal normlarla uyumlu başarılı sosyal sorumluluk projeleri uygulanmakta ve ortak sorunlara da çözüm üretilmektedir. Bir işletmenin kendi çalışanlarına, pay sahiplerine, ortaklarına olduğu kadar devlet, doğa, toplum ve benzerlerinden oluşan dış çevresine karşı da sorumlulukları bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle iş ahlakı, sosyal sorumluluğu da içeren bir anlam taşır.

Çalışmada, sektörüne örnek olması yönü ile Türkiye’de faaliyet gösteren 300 ilaç firmaları arasından, tamamen yerli sermayeli, BİLİM İLAÇ A.Ş. seçilmiştir. BM Küresel İlkeler Sözleşmesini imzalamış,” etik ilkeli yönetimi” benimseyerek bu konuda birçok ödül almış, Türkiye’de ve Avrupa’da ilk kez ilaç sektöründe 2012 Yılı Avrupa Kalite Büyük Ödülünü almaya hak kazanmış Bilim İlaç AŞ’nin 2010 yılında yayımladığı,” Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporunu, “topluma bir taahhüt” olarak sunulması, misyon bildiriminde bulunarak iş yapış tarzlarında hassasiyetle uygulaması ve kapsamı nedeniyle incelemeye ve paylaşılmaya değer görülmüştür.

2.1.Bilim İlaç Hakkında

1953 yılında faaliyete başlayan Bilim İlaç, stratejik önemi olan ilaç konusunda, üretim ve pazarlama faaliyeti gösteren yüzde yüz Türk sermayeli bir şirkettir. Bilim İlaç Genel Müdürlüğü, İstanbul’da konumlandırılmış bulunmaktadır. Türk ilaç sektöründeki 300 kuruluş içinde, 2010 yılı sonu itibarıyla %5,1’lik Pazar payıyla 3. sırada yer alan Bilim İlaç, her zaman pazarın üzerinde bir gelişme gerçekleştirerek büyüme devam etmektedir.

2004 yılında, Avrupa Kalite Derneği’nin verdiği EFQM Avrupa yetkinlik onayını alan ilk ulusal firma olan Bilim İlaç, bu çalışmaların neticesinde, Türkiye’de TÜSİAD- KalDer tarafından verilen 2006 yılı ‘Ulusal

Kalite Büyük Ödülü”nü ilaç sektöründe alan ilk kuruluş olmuştur. 2010 yılında Mükemmellik Model’inin en prestijli ödülü olarak kabul edilen “Mükemmellikte Süreklilik Ödülü”ne lâyık görüldü. Tüm faaliyetlerini, “kalite”yi ön planda tutarak gerçekleştirme ilkesinden hareketle,1998 yılından buyana tüm paydaşların mutluluğunu hedefleyen bir kurumsallaşma ve yönetim modeli olan EFQM Mükemmellik Model’ini benimseyerek çalışmalarını sürdürmektedir. Amaç, hissedarları müşterileri, çalışanları ve toplumu mutlu edebilecek sonuçlar ortaya çıkartmak, kalite yolculuğunda bir “öncü” olmak ve yol göstericilik rolünü üstlenmektir.2004 yılında, **Avrupa Kalite Derneği’nin verdiği EFQM Avrupa yetkinlik onayını alan ilk ulusal firma** olan Bilim İlaç, bu çalışmaların neticesinde, Türkiye’de TÜSİAD- KalDer tarafından verilen 2006 yılı **‘Ulusal Kalite Büyük Ödülü’**”nü ilaç sektöründe alan ilk kuruluş olmuştur. 2010 yılında Mükemmellik Model’inin en prestijli ödülü olarak kabul edilen **“Mükemmellikte Süreklilik Ödülü”**ne lâyık görüldü. Tüm faaliyetlerini, “kalite”yi ön planda tutarak gerçekleştirme ilkesinden hareketle,1998 yılından buyana tüm paydaşların mutluluğunu hedefleyen bir kurumsallaşma ve yönetim modeli olan EFQM Mükemmellik Model’ini benimseyerek çalışmalarını sürdürmektedir. Amaç, hissedarları müşterileri, çalışanları ve toplumu mutlu edebilecek sonuçlar ortaya çıkartmak, kalite yolculuğunda bir “öncü” olmak ve yol göstericilik rolünü üstlenmektir.

Vizyonu

2014 yılı sonuna kadar;

- Türk ilaç pazarında ilk 2 firma arasında yer almak
- En fazla ihracat yapan yerli ilaç üreticisi olmak

Misyonu

Bilim İlaç, insan sağlığını korumayı ve tedaviyi sağlayan ilaçları geliştirir, modern ve ileri teknolojiye sahip tesislerinde uluslararası standartlara uygun olarak üretir. İç ve dış pazarlarda ilaçlarının tanıtımını ve pazarlamasını müşteri odaklı bir yaklaşımla gerçekleştirerek bulunabilirliğinin ve müşteri memnuniyetinin en üst seviyede tutulmasını sağlar. İnsana ve insan sağlığına değer veren, kaliteyi yaşam felsefesi olarak benimseyen köklü bir kuruluş olmanın getirdiği tecrübesi, geliştirerek sürdürdüğü işbirlikleri ve değişime olan bağlılığı ile verimli, kârlı ve sürdürülebilir bir şekilde büyür.

Yetkin çalışanların rekabette itici güç olacağının bilincinde olarak uygulanan yenilikçi insan kaynakları sistemleri ve öğrenen organizasyon kültürü ile çalışan bağlılığının ve memnuniyetinin en üst seviyeye yükselmesini sağlar. Sürdürülebilirlik bilinci içeride ve dışarıda insana değer verir, çevreyi ve doğal kaynakları korur, etik değerlere önem verir, toplumun sosyal ve ekonomik gelişimine katkıda bulunur.

Değerlerini ise;

- İnsan mutluluğu,
- Gelecek nesillere saygı,
- Etik ilkeli yönetim,
- Değişim,
- Başarma tutkusu olarak belirlemiş ve paylaşmıştır.

Bilim İlaç,2010 yılında yayımladığı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu ile dünya çapında kabul görmüş raporlama standardı kuruluşu olan “Global Reporting Initiative (GRI)’ den A seviye rapor onayı olarak ilaç sektöründe bir ilke imza atmıştır.(GRI G3 standardı). Raporun hazırlanmasında yararlanılan bir diğer bir diğer standart ise; “Küresel İlkeler Sözleşmesi “ olmuştur. Raporlar hazırlanırken, Küresel İlkeler Sözleşmesi’nin on maddesi ve GRI göstergeleri harmanlanarak gerçekleştirilmiştir. Rapor, GRI tarafından incelenerek en üst uygulama seviyesi olan A seviyesinde bir rapor olarak tescillendirilmiştir.1999-2011 yılları arasında tüm dünyada 7.435 adet GRI onaylı Kurumsal Sorumluluk Raporu Yayınlandı. Bu

raporlardan sadece 463 adedi A seviye olarak onaylandı. BİLİM İLAÇ AŞ'nin 2012 yılındaki hedefi ise, A+ rapor yayımlayarak, bu alandaki liderliğini pekiştirmek olarak belirlenmiştir (TEİD,2012).

3.Bilim İlaç. A.Ş. nin ,2010 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu'nun İçeriği, Özet Olarak Aşağıda Sunulmuştur(www.bilimilac.com):

3.1. Yönetim Anlayışı

- Mükemmellik Yolculuğu,
- İtibar Yönetim Modeli,
- Etik İlkeli Yönetimi,
- Sürdürülebilirlik Yönetimi,
- Risk Yönetimi,
- Paydaş Katılım Anlayışı

3.2.İş ve İşgücü Uygulamaları ve Çalışan Hakları

- Çalışanlar,
- İstihdam Verilerimiz
- İnsan Kaynakları Politikası,
- Çalışan Hakları Prensipleri,
- Farklılık Yönetimi,
- İşe Alım Süreci,
- Ücret Yönetim Sistemi,
- Çalışan Gelişimine Katkı,
- Çalışan Katılımı ve Temsiliyeti,
- İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği,
- Yasal Uygunluk.

3.3.Ürün Sorumluluğu

- Ürünlerin Güvenliliğinin, Performansının ve Kalitesinin İzlenmesi,
- İnsan/Hasta Sağlığı ve Güvenliği,
- Müşterileri,
- Tanıtım İlkeleri ve Etik,
- Tedarikçileri – İşbirlikleri.
- Toplumsal Yatırım
- Toplumun Bilgilendirilmesi
- BITG Platformu Projeleri

3.4.Ekolojik Çevreye Duyarlılığı

- Çevre Yönetimi,
- Çevre Hedefleri
- Çevre Dostu Yaklaşımı,
- Çevre Yatırımları ve Sağladığı Tasarruflar,
- Enerji Tüketimi,
- Atık Yönetimi,

- Sera Gazı Emisyonları ve Karbon Ayakizi Ölçümlemesi,
- Biyoçeşitlilik
- Yasal Uygunluk

3.5.GRI Göstergeleri

Bilim İlaç 2010 Kurumsal Sorumluluk Raporu, GRI G3 Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri ve Küresel ilkeler Sözleşmesi İlerleme Bildirimi Raporlamasına uygun şekilde hazırlanmıştır. Göstergelere, Bilim İlaç 2010 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporundan erişmek mümkündür (www.bilimilac.com/ Erişim: 07.06.2012).

3.6.Küresel İlkeler Sözleşmesi

31 Ocak 1999 tarihinde düzenlenen Dünya Ekonomik Forumu'nda BM Genel Sekreteri Kofi Annan, "Bin Yıl Kalkınma Hedefleri" doğrultusunda iş dünyası liderlerini, evrensel çevre ve sosyal ilkeleri desteklemek amacıyla, şirketleri, işçi sendikalarını ve sivil toplum örgütlerini bir araya getirecek uluslararası bir inisiyatif olan Küresel İlkeler Sözleşmesi altında buluşmaya davet etmiştir. BM Küresel İlkeler Sözleşmesi İletişim ve Kamu İşleri Sorumlusu Carrie Hall, "Global iş çevresi, sorumluluk bazlı iş uygulamalarına yönelmenin , pek çok şekilde güven ve sosyal sermaye oluşturabileceğini gittikçe daha iyi anlıyor" diyor(Milliyet İK., 2007).Dünyanın en büyük kurumsal vatandaşlık girişimi olan Küresel ilkeler Sözleşmesi'ne, Türkiye'den de 80'den fazla şirket, kurumsal katılımcı olmuştur. BİLİM İLAÇ. A.Ş. nin de sözleşmeye imza koyduğu 10 ilke, aşağıdaki başlıklar halinde sunulmuştur:

İnsan Hakları

İlke 1: İş dünyası ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve bu haklara saygı duymalıdır.

İlke 2: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalıdır.

Çalışma Koşulları

İlke 3: İş dünyası çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemelidir.

İlke 4: Her türlü zorla ve zorunlu çalıştırmaya son verilmelidir.

İlke 5: Her türlü çocuk işçiliğe son verilmelidir.

İlke 6: İşletmeler işe alma ve meslek konusundaki ayrımcılığın ortadan kaldırılmasına azami önem vermelidir.

Çevre

İlke 7: İş dünyası çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemelidir.

İlke 8: İş dünyası çevreye yönelik sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermelidir.

İlke 9: Çevre dostu teknolojilerin gelişmesi ve yaygınlaştırılması özendirilmelidir.

Yolsuzlukla Mücadele

İlke 10: İş dünyası rüşvet ve haraç dâhil her türlü yolsuzlukla mücadele etmelidir.

Yukarıda ifade edilen ilkeler; sorumluluğunu bilen iş dünyası tarafından ,daha sürdürülebilir ve kapsayıcı bir global ekonomi yaratmak insan haklarına saygılı, güvenli ve nezih çalışma koşulları, çevre koruma ve iyi kurumsal yönetim sağlayan proaktif politikaların uygulanmasını gerekli kılmıştır.

BİLİM İLAÇ.A.Ş. de „BM. Küresel İlkeler Sözleşmesi’nin misyonuna uygun olarak; Küresel İlkeler Sözleşmesini imzalamış, faaliyetlerinden dolayı oluşan çevresel, ekonomik, sosyal etkilerini ve sürdürülebilirlikle ilgili çalışmalarını paylaştığı Kurumsal Sorumluluk Raporunu yayımlayarak, insanlığa karşı sorumluluğunu belgelemiştir.

4.Bilim İlaç. A.Ş. nin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu’nun dikkat çeken bölümleri özet olarak aşağıda sunulmuştur.

4.1.İtibar Yönetim Modeli

Kurumsal itibar, sadece Bilim İlaç’ın değil tüm ilaç sektörünün en öncelikli sorunudur. Yapılan paydaş araştırmaları da bunu net bir şekilde ortaya koymuştur. Bilim İlaç , sadece ilaç endüstrisinde değil tüm sektörler arasında kurum itibarını etkin bir şekilde yönetme ve bu konuda “örnek” şirketler arasında gösterilme hedefini, iş modeli içinde yer vermektedir. 2006 yılının sonundan itibaren kurum itibarı yönetim modelini uygulamaya başlamıştır. Fakat kurumsal itibar çalışmalarının tarihi daha da eskiye dayanıyor. Özellikle 1998’den bu yana sürekli gelişim içinde olan şirket, değişim stratejisinin bir parçası olarak, kurum itibarını öngördü. Kurum itibarının yönetilmesiyle ilgili bir gündem bir anda oluşmadı. Uzun dönemli büyüme stratejimizin bir parçası olarak kendi gündemini oluşturdu.

Şirket içinde kurum itibarı farkındalığının yaratılması için oluşturulan İtibar Elçileri, tüm şirketler için kıyaslama yapılacak nitelikte bir platformdur. Diğer yandan gönüllülük yönetimi kapsamında hayata geçirilen ve bugün artık bir marka haline gelen Bilim İlaç Toplum Gönüllüleri, tüm Türkiye’ye yayılmış durumdadır. Sürdürülebilir kalkınma esaslı iş stratejilerini benimseyen Bilim İlaç’ta sürdürülebilir kalkınma stratejik planında önemli bir yer tutmaktadır. Daha yaşanabilir bir dünya için sorumluluk alan Bilim İlaç’taki bir diğer örnek uygulama, Sürdürülebilirlik Kurulu’dur. Sürdürülebilirlik konusunda uluslararası standartlara uygun içerikte politika ve süreçlerin tanımlanmış olması, kurum itibarına en fazla girdi sağlayan hususlar arasındadır.

Kurumsal yönetim ilkelerine uyumlu şirket yönetimi, iş etiği prensipleri doğrultusunda Etik Kurul yapılması ,yine kurum itibarının etkili bir şekilde yönetilmesindeki önemli hususlar arasındadır. Tüm bu çalışmaların arkasında, şirketin kurumsal değerlerini çalışanlarla birlikte inşa etmiş olması ve Bİ’L Liderlik Modeli kapsamında, değerlerin tüm çalışanlara ve süreçlere entegrasyonu dikkat çeken bir uygulama olarak değerlendirilmektedir.

Şirket, “en değerli sermayesi” olarak tanımladığı kurum itibarı ile ilgili kurumsal değerlerini, tüm politika ve süreçlere indirgemeye yönelik bir vizyon oluşturmuştur. Tüm paydaşlarını kucaklayacak, toplumsal duyarlılıklar ile Bilim İlaç arasında kurum itibarını “güvene” dönüştürecek uzun soluklu bir eylem planı hayata geçirilmiştir.

Görevi ve statüsü ne olursa olsun her bir çalışanın kendi bulunduğu çevrede şirket itibarını temsil ettiği gerçeğinden yola çıkılarak ,tüm çalışanlarına kurum itibarının yönetilmesi konusunda farkındalık yaratılması amaçlanmıştır. Bilim İlaç İtibar Yönetimi Modeli kapsamda, öncelikle kurum içinde etki düzeyi yüksek çalışanlardan oluşan İtibar Elçileri Platformu oluşturulmuştur. İtibar Elçileri, itibar konusunda yıllar içinde uzman hale getirilmiştir (eğitimler, çalıştaylar, kaynak dokümanlar yoluyla). 2010 yılı sonu itibarıyla 62 kişiden oluşan İtibar Elçileri Platformu’nun hedefi ,öncelikle Bİ’L Liderlik Modeli içinde yer alan tüm

liderleri kapsamak ardından tüm kurum çalışanlarını birer İtibar Elçisi haline getirmek olarak , belirlenmiştir.

4.2.Etik İlkeli Yönetim ise, aşağıdaki gibi uygulanmaktadır

- Bilim İlaç'ta iş yapma anlayışını ortaya koyan temel kaynak değerleri olarak belirlenmiş olup; Etik İlkeli Yönetim en önemli değerlerinden biridir. Etik İlkeli Yönetim yaklaşımı, uzun yıllar başarılı bir şekilde yürütülen faaliyetler sonucunda oluşan kurumsal değerleri ve çalışma prensipleri üzerine kurulmuştur. İş Etiği Kuralları, kuruluşu ve çalışanlarını korumanın yanı sıra, tüm karar ve faaliyetlerinde belirleyici olan kanunların, düzenlemelerin ve prosedürlerin ötesinde yol gösteren bir kılavuz niteliğindedir.
- Kuruluşun paydaşları ve ilişkide olduğu tüm üçüncü şahıslarla arasında kurulan güven ilişkisinin korunması ve daha da güçlendirilmesinde de önemli rol oynayan İş Etiği Kuralları, İş Etiği İlkeleri ve Politikaları olmak üzere 2 bölümden oluşmaktadır.

İş Etiği İlkeleri; faaliyet gösterilen her yerde korunması gereken değerleri, paydaşlarına karşı sorumluluklarını özetler. Bu ilkeler:

- Doğru ve dürüst olmak,
- Bilgilerin gizliliğini sağlamak,
- Çıkar çatışmasına girmekten kaçınmak
- Paydaşlarımıza karşı sorumluluklarımızı yerine getirmek
 - Yasalara Karşı Sorumluluklar,
 - Çalışanlarına Karşı Sorumluluklar,
 - Müşterilerine Karşı Sorumluluklar,
 - Hissedarlarına Karşı Sorumluluklar,
 - Tedarikçi ve İşbirliklere Karşı Sorumluluklar,
 - Rakiplere Karşı Sorumluluklar,
 - Topluma, Çevreye ve İnsanlığa Karşı Sorumluluklar,
 - Bilim İlaç A.Ş.'yi temsilden Kaynaklanan Sorumluluklar.

İş Etiği Politikaları bölümünde ise; çalışanların şirkete karşı sorumluluklarını kapsayan iş yönetim ilkeleri açık bir şekilde tanıtılır. Bu politikalar:

- Adil rekabet koşullarının oluşturulması,
- Şirketle ilgili sırların saklanması,
- Çıkar dengesinin gözetilmesi,
- Çıkar ilişkisi içinde Yer Almamak,
- Görev ve Yetkileri Doğru Kullanmak,
- Kuruluş Kaynaklarını Doğru Kullanmak
- Paydaşları ile Doğru İlişkiler Kurmak
- Basınla İlişkilerde Özenli Davranmak
- Kuruluşu Doğru Temsil Etmek
- Çağdaş ve adil bir çalışma ortamının oluşturulması

4.3.Hediye verme ve kabul etme prensipleri

- Etik İlkeli Yönetim anlayışı, kuruluşun Yönetim kurulu ve Üyeleri dâhil olmak üzere, tüm yöneticilerini ve çalışanlarını kapsamakta olup; İş etiği ilkeleri ve politikalarına uygunluğun sağlanmasından tüm yöneticiler sorumludur. Yönetim Kurulu Başkanı tarafından İş Etiği Prosedürünün işleyişini sağlamak üzere Etik Kurul oluşturulmuştur. Çalışanların etik ilkeler ile ilgili gündelik iş yaşamında karşılaştıkları

sorunlar, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler tarafından ulaştırılan etik konulu bildirim ve şikâyetler, Etik Kurul'da görüşülür. Etik Kurul çalışmalarına temel oluşturacak İş Etiği İlkeleri ve Politikaları; yasalar, toplumsal değerler ve kuruluş değerleri göz önünde bulundurularak, aldığı kararları doğrudan ,Yönetim Kurulu Başkanı'na raporlamaktadırlar. Kararlar, Yönetim Kurulu Başkanının onayı ile uygulamaya sokulmaktadır.

- 2010 yılında Etik İlkeli Yönetim eğitimini tüm çalışanlara uygulanmış ve oluşturulan Etik İlkeli Yönetim Kılavuzu, tüm çalışanlara ulaştırılmıştır. Ayrıca Bilim portal ve web sitesinde de tüm paydaşların ulaşabileceği şekilde yayımlanmıştır. 2010 yılında uygulanan toplam etik eğitimi saati 4190 olarak gerçekleşmiştir.

5.Değerlendirme ve Sonuç

İş etiğini, olgulara dayandırarak ahlâkî açıdan tanımlamaya ve açıklamaya çalışan bir araştırma kolu, uygulamalı is etiği olarak adlandırmaktadır. Diğer bakış açısı ise, iş hayatında insani değerlerin eskisinden daha iyi ortaya konması için iş hayatı uygulamalarının nasıl değiştirilip, geliştirilebileceği konusunda talimatlar ve tavsiyeler sunan, iyi ile kötü, doğru ile yanlış arasındaki bağlantıları, yani ahlâkî kavramların meta-analizi uygulamasını, is hayatı fenomeninin göz önüne alınmasını araştırdığını vurgulayan normatif iş etiğidir. Çalışmada, Türkiye'de faaliyet gösteren ve %100 yerli ilaç şirketlerimizden biri olan, Avrupa Kalite Büyük Ödülü'nün de sahibi ve etik ilkeli yönetim anlayışını benimseyen BİLİM İLAÇ A.Ş. nin iş etiği uygulamaları incelenmiştir. Türkiye'de bir ilk olarak, yayımladığı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporuyla GRI'den, A seviyesinde onay almıştır. Aynı zamanda Küresel İlkeler Sözleşmesine de imza koyarak; sürdürülebilirlik çalışmalarını, faaliyet gösterilen her yerde korunması gereken iş etiği değerlerini, paydaşları(çalışanlarına, müşterilerine, hissedarlarına, tedarikçilerine, rakiplerine ve nihayet topluma, çevreye ve insanlığa karşı sorumlulukları) ile birlikte uygulamaya sokmayı başarmıştır. Sonuç olarak ifade edebiliriz ki, BİLİM İLAÇ A.Ş. nin hazırladığı ve uygulamaya soktuğu "Kurumsal Sorumluluk Raporu", salt bugün için değil, geleceği de şekillendirecek, faaliyet alanında model olabilecek bir itibar projesidir.

KAYNAKLAR

- ARIKAN, S. “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:13, Ankara, 1995.
- BEKTAŞ, Ç., KÖSEOĞLU, A. İş Etiği ve İş Etiğinin Yayılım Süreci, DÜ. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y.2008, C.13, S.1 s.145-158.
- DALYAN, Türk Telekomünikasyon Sektöründe Sosyal Sorumluluk: Türkcell Örneği, 2.Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı, 24-25 Eylül 2009, Cilt:9, s.143
- ÖZGENER, Sevki; İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım, 1.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- PRIMEAUX, Patrick ; STIEBER, John; “ Profit Maximization: The Ethical Mandate of Business”, Journal of Business Ethics, Vol. 13 No. 4, 1994, pp. 287- 294.
- SUCU, Yasar; “Yönetim ve Etik”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon, 2003, s.285.
- TAKALA, Tuomo; “Postmodern Business Ethics – Is It Possible, Is It Relevant? ”, Electrical Journal of Business and Organization Ethics, Vol.3 No. 1, <http://www.jyu.fi/ejbo/archive/takala3.html>, (08.04.2005).
- www.bilimilac.com/, Erişim:07.06.2012.
- www.teid.org.tr/ Erişim:02.07.2012.(Etik ve İtibar Derneği haberleri,” Sürdürülebilirliği İçselleştirmek”.

SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ İÇİN, İŞLETMELERDE İŞ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ ORGANİZASYONU İLE YÖNLENDİRİCİ KONTROLUN (İLERİ BESLEME) ROLÜ

A. Turan ÖZTÜRK

Çankaya Üniversitesi, Rektörlüğü
Merkez Kampüs 06810, Yenimahalle-ANKARA
Tel: (0312) 284 45 00-143
Faks: (0312) 286 10 36
atozturk@cankaya.edu.tr

ÖZET

Genel bir tanım olarak Verimlilik; "herhangi bir üretim süreci sonunda, belli bir dönemde elde edilen çıktının (ya da çıktılar toplamının), bu amaçla aynı dönemde kullanılan girdiye (ya da girdiler toplamına) oranlaması yoluyla ortaya çıkan bir değerdir". Öte yandan verimlilik, ulusal ölçekte yaşam standartlarının belirleyicisi iken, işletme ölçeğinde rekabet gücünün belirleyicisidir. Bireyler yaşamlarının en verimli dönemlerini (yaklaşık üçte birini), birer **sosyo teknik** sistem olan işletmelerde **çalışan rolü** ile geçirerek hayatlarını idame ettirirler. **Anayasamızın 49. maddesi**, çalışma hakkı ve ödevi başlığı altında çalışmayı, **bir hak ve ödev olarak** tanımlamaktadır. Çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışanları korumak, çalışma hayatını geliştirmek devletin görevleri arasındadır.

"Başkaları vasıtasıyla iş görme ve önceden belirlenen hedeflere ulaşmak" olarak tanımlayabileceğimiz **yönetimde** başarı, çalışanların mutlu olması ile sağlanabilecektir. Çalışma şartlarındaki olumsuzluk, mutsuzluk, isteksizlik halleri salt işle kalmayıp, iş dışına da taşmakta, birer **"mikro organizasyon"** olan aile saadetini de etkilemektedir. İş yaşamında kaliteyi sağlamak, belirlenen hedeflere ulaştırmayı kolaylaştıracak gibi, işletmelerin ve çalışanların yaşam sürecini de uzatacaktır.

Sanayileşme ile ortaya çıkan bir kavram olan iş sağlığı ve iş güvenliği; bir kuruluşun gerçekleştirdiği faaliyetlerden etkilenenlerin, iş sağlığına ve iş güvenliğine etki eden faktörleri inceleyen **bir bilim dalı haline** gelmiştir. Çalışanların maddi ve manevi varlığını tehdit eden risklerden arındırılmış bir ortamda çalışma hakkı vardır. Adaletli bir çalışma ortamının tesisi, mikro düzeyde işverenlerin; makro düzeyde kamu otoritelerinin görevidir. Son dokuz yılda Türkiye'de iş kazalarında hayatını kaybedenlerin sayısı 10

bin 804 kişidir. Bu rakamın büyüklüğü, sürdürülebilir iş verimliliği ve iş barışı için büyük bir tehdittir. Çalışmamızda, iş sağlığı ve iş güvenliği konusunda; işverenin, çalışanların ve devletin yükümlülüklerine değinilmiş olup; sürdürülebilir işgücü verimliliği için denetim sürecinin önemi ortaya konularak, alınması gereken önlemler ortaya konulmuştur. Ülkemizde iş sağlığı ve iş güvenliği kuralları geniş bir alana yayılmıştır. Nitekim İş Kanunu yanı sıra, Borçlar Kanunu, Sosyal Sigortalar Kanunu ve diğer birçok kanunlarda iş sağlığı ve iş güvenliği ile doğrudan ilgili hukuk metinleri vardır. 4857 sayılı Kanunun yayımlanmasını takip eden yıllarda; iş sağlığı ve iş güvenliğine yönelik yirmi yedi yönetmelik ve birçok düzenleyici metin yayımlanmıştır. 2012 yılı ise bu alanda, milat kabul edilebilir. Zira 6331 sayılı İş Sağlığı ve İş Güvenliği Yasası yayımlanmış olup; 1 Ocak 2013'den itibaren yürürlüğe girmiştir. Yasanın ardından İş Sağlığı ve İş güvenliği, risk değerlendirmelerini düzenleyen dört ayrı Yönetmelik yürürlüğe girmiştir. 4857 sayılı Kanun'un 13 maddesinin iş sağlığı ve iş güvenliği konusuyla ilgili olması konuya verilen önemin göstergesidir. Türkiye konuyla ilgili çok sayıda ILO sözleşmelerini de onaylayarak "iş sağlığı ve çalışma ortamına ilişkin tutarlı bir **ulusal politika geliştirerek uygulayacağını ve periyodik olarak gözden geçireceğini**" taahhüt altına almıştır.

Öte yandan işletmelerde iş sağlığı ve iş güvenliğinin sağlanmasının kanuni zorunluluktan da öte, iş ahlakı açısından da bakılması gerekir. Örgütler, bireylerin yeteneksizliklerini, yeteneğe dönüştürdükleri ölçüde kurumsallaşacağından; çalışanların bilinçlenmesi/bilinçlendirilmesinin önemine değinilerek sağlıklı bir çalışma ortamı tesisi için "ileri besleme" olarak da adlandırılan "yönlendirici kontrolün önemine değinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşgücü verimliliği, İş sağlığı, iş güvenliği, organizasyon, yönetim, yönlendirici kontrol

1.Giriş

Türk çalışma hayatının üçüncü yasası olan 4857 s. sayılı İş Yasası (kab.tarihi;22.05.2003),1974 yılında yürürlüğe girerek yaklaşık otuz yıllık bir sürede uygulanmış olan1475 sayılı iş kanunun yerini almıştır. Tarafların çatışan çıkarları optimize edilerek, bu güne kadar çalışma yaşamına pozitif katkı sağlamakla beraber; çalışma yaşamının dinamik karakterine, tarafların her zaman uyum sağladığını söylemek mümkün değildir. Son günlerde kamuoyunda sıkça gündeme gelen, "Tuzla Tersaneleri"ndeki ölüm olayları, iş sağlığı ve iş güvenliği organizasyonu ile denetim(sizliği)gündeme taşımıştır.

Sanayileşme ile ortaya çıkan bir kavram olan iş sağlığı ve iş güvenliği; bir kuruluşun gerçekleştirdiği faaliyetlerden etkilenenlerin, iş sağlığına ve iş güvenliğine etki eden faktörleri inceleyen bir "bilim dalı" haline gelmiştir. "Başkaları vasıtasıyla iş görme ve önceden belirlenen hedeflere ulaşmak" (ŞİMŞEK,2002:7) olarak tanımlanan yönetimde başarı, çalışanların sağlıklı ve mutlu olmaları ile mümkün olabilecektir. Çalışanların, maddi ve manevi varlığını tehdit eden, risklerden arındırılmış bir ortamda çalışma hakları vardır.

2.Kavramsal Çerçeve

Çalışmada, iş sağlığı ve iş güvenliği konusunda kamunun, işverenlerin ve çalışanların yükümlülüklerine değinilerek, geniş bir alana yayılan iş sağlığı ve iş güvenliği kurallarının uygulanmasında "etkin organizasyondan" beklentiler ortaya konulacak, gevşek yapılara dikkat çekilecektir. İş yaşamında her şey olup- bittikten sonra yapılan "**geri besleme**" yerine; tarafların yetki ve sorumluluklarını, işin akışından önce başlamak üzere yerine getirmelerini esas alan "**yönlendirici kontrol/ileri besleme**" hususu bir model olarak incelenecektir.

Ülkemizde iş sağlığı ve iş güvenliği kurallarını düzenleyen iş yasası yanı sıra, Borçlar Kanunu, SSK Kanunu ve diğer birçok kanun, uluslararası sözleşmeler, yönerge ve yönetmeliklerde iş sağlığı ve iş güvenliği konularını düzenleyen normlar mevcuttur. **TC Anayasası'nın 49. maddesi; "Çalışma herkesin hakkı ve ödevidir", ifadesine yer verdikten sonra; "devletin, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları korumak" görevine yer vermiştir. Anayasa'nın 60. maddesi ise: "Herkes sosyal güvenlik hakkına sahiptir. Devlet, bu güvenliği sağlayacak gerekli tedbirleri alır ve teşkilat kurar" hükmü ile kamudan beklentileri ortaya koymuştur. Satırbaşları ile yetki ve sorumlulukları ortaya koymak durum tespiti yönü ile yararlı olacaktır.**

- **İş kanunun 1. maddesi, kanunun amacını;** "işverenler ile bir iş sözleşmesine dayanarak çalıştırılan işçilerin, çalışma şartları ve çalışma ortamına ilişkin hak ve sorumluluklarını düzenlemek" olarak belirlemiştir.
- **Çalışma hayatının denetimi (İş. K. md.91):**Devlet, çalışma hayatı ile ilgili mevzuatın uygulanmasını izler, denetler ve teftiş eder. Bu ödev, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bağlı ihtiyaca yetecek sayı ve özellikte teftiş ve denetlemeye yetkili iş müfettişlerince yapılır.
- **3146 sayılı Kanunun 1. maddesine göre;** "çalışma hayatını, işçi işveren ilişkilerini düzenlemek, denetlemek ve sosyal güvenlik imkânını sağlamak, bu imkânı yaygınlaştırmak ve geliştirmek, yurt dışında çalışan işçilerimizin çalışma hayatından doğan hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek amacıyla Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı kurulmuştur".
- **İş sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin işverenlerin ve işçilerin yükümlülükleri (İş K.md.77)** İşverenler, işyerlerinde iş sağlığı ve iş güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü tedbiri almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak; işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler
- İşverenler, işyerlerinde alınan iş sağlığı ve iş güvenliği önlemleri ne uyulup uyulmadığını denetlemek, işçileri, karşı karşıya bulundukları mesleki riskler, alınması gerekli tedbirler, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek ve gerekli iş sağlığı ve iş güvenliği eğitimini vermek zorundadırlar. **Asıl işveren – alt işveren ilişkisi kurulan işyerlerinde, alt işverene ait çalışanların eğitimlerinden, asıl işveren, alt işverenle birlikte sorumludur.** Keza; geçici iş ilişkisi kurulan işveren, geçici iş ilişkisi ile çalışanlara gerekli eğitimi vermekle yükümlüdürler(İş SGEY,md.4).
- **Özellik arz eden işçilerin eğitimi (İş SGEY,Md.7):**İşyerlerindeki kadınların, gençlerin, çocukların, özür, eski hükümlü, terör mağduru ve göçmen işçilerin eğitimine özel önem verilir. Sağlık ve güvenlik açısından özel önlem alınmasını gerektiren alanlarda çalışanlara özel eğitim verilir.
- **Risk Değerlendirmesi (İş SGY, md.4.a):**İşyerlerinde var olan ya da dışarıdan gelebilecek tehlikelerin, işçilere, işyerlerine ve çevresine verebileceği zararların ve bunlara karşı alınacak önlemlerin belirlenmesi amacıyla yapılması gerekli çalışmalardır.
- **Sağlık ve güvenlik işçi temsilcisi (İş SGY, md.4.b):**İşyerinde sağlık ve güvenlik konusunda işçileri temsil etmeye yetkili kişiyi ifade eder.

- **Önleme (İş SGY):** Mesleki riskleri önlemek veya azaltmak için işyerinde yapılan işlerin bütün aşamalarında planlanmış veya alınmış önlemlerin tümü.
- **İşin durdurulması veya işyerinin kapatılması (İşin DY, md.10):** Bir işyerinin tesis ve tertiplerinde, makine ve cihazlarında, çalışma metot ve şekillerinde, işçilerin yaşamı için tehlikeli olan bir husus tespit edilirse, tehlike giderilinceye kadar, komisyonca, tehlikenin niteliğine göre, işin kısmen veya tamamen durdurulmasına ya da işyerinin kapatılmasına karar verilir.
- **Kapatılan işyerinin açılması (İşin DY, md.16):** Kapatılan işyerinde kapatılmaya gerekçe teşkil eden noksanlıkların giderildiğinin, işyerince Bölge Müdürlüğüne bildirilmesinden sonra durum Müfettişlerce derhal incelenir ve sonucu raporla komisyona bildirilir. Komisyon, konuyu görüşerek kapatma kararının kaldırılmasına veya devamına karar verir. Karar işverene tebliğ edilir ve mülki amire bildirilir.
- **Acil hallerde yapılacak işlemler (İşin DY):** Çalışanların hayatı için tehlikeli olan husus, işin durdurulması veya işyerinin kapatılması kararının alınmasına kadar geçecek süre beklenmeden tedbir alınmasını gerektirecek nitelikte ise, müfettişçe durum ve alınması gereken tedbirlerin niteliğini belirten bir rapor düzenlenir. Birer örneği Mülki Amire, Bölge Md. ne ve işyerine verilir. Mülki Amirin emriyle güvenlik kuvvetlerince tehlikeyi giderecek tedbir alınır. Durumu belirleyen bir tutanak düzenlenir ve Blg. Md. lüğüne gönderilir.
- **İş Sağlığı ve iş güvenliği Kurulu (İş.k.md.80):** İş k. na göre sanayiden sayılan, devamlı olarak en az elli işçi çalıştıran ve altı aydan fazla süreli işlerin yapıldığı işyerlerinde her işveren bir iş sağlığı ve güvenliği kurulu kurmakla yükümlüdür. İşverenler, iş sağlığı ve güvenliği kurullarınca iş sağlığı ve güvenliği mevzuatına uygun olarak verilen kararları uygulamakla yükümlüdürler.

Kavramsal çerçeveyi bu şekilde çizdikten sonra şu hususun da altını çizmekte yarar vardır. Her seviyedeki yöneticiler, işyerinde **"ahlaki yönetimi"** bağımsız bir değişken olarak tesis edip, uygulamalıdır.

3Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Kısıtları ve Yöntemi

a. Araştırmanın Amacı:

Ülkemizde iş sağlığı ve iş güvenliğini düzenleyen çok sayıda hukuk yazını olmasına rağmen, çalışanların bedeni ve ruhi varlığını tehdit eden riskler, yakın zamanda yaşanan olaylarda da görüleceği üzere devam etmektedir. Araştırmada, **"etkin bir iş sağlığı ve iş güvenliği organizasyonu nasıl işletilir?"** sorusuna cevap aranacaktır.

b. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları:

Araştırmanın kapsamı iş sağlığı ve iş güvenliği organizasyonu ile sınırlı olup; Tuzla Tersanelerinde yaşanan olaylardan çıkarımlar ile desteklenecektir.

c. Yöntemi:

Araştırma boyunca iş sağlığı ve iş güvenliği mevzuatlarına atıfta bulunularak, mevzuat bolluğuna rağmen, tarafların kendilerinden beklenen edimleri yerine getirmekteki isteksizlikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

4. Etkin İş Sağlığı ve İş Güvenliği Organizasyonundan Beklentiler

Sosyal devlet, insan onur ve kişiliğine yaraşır yaşam koşullarını gerçekleştirmekle görevli bir hizmet dağıtım ve bölüşüm devletidir. **İnsan haklarına saygılı devlet**; egemenlik alanındaki tüm bireylerini, maruz kalacağı bedeni ve ruhi tehlikelerden korumak, riskleri ortadan kaldırmakla görevlidir. Keza devletin temel amaç ve görevleri arasında insanın maddi ve manevi varlığının gelişmesi için gerekli koşulları hazırlamaya çalışmak, kişiyi mutlu kılmak, onların hayat mücadelelerini kolaylaştırmak, insan onuruna uygun bir ortamda yaşamalarını sağlamak gibi hususlar da vardır.(DUMAN,1997:19)

Üstün güç olan devletin toplumsal güvenliği sağlamak, çalışma hayatını denetlemek için gerekli önlemleri zamanında almak ve örgüt kurmak görevleri vardır.

16.061989 tarihli ve 3581 sayılı yasayla Türkiye'nin onayladığı **"Avrupa Sosyal Şartı"**, çalışma hayatına ilişkin önemli yükümlülükleri ve koşullara uymayı zorunlu kılmıştır. Anılan şartın 1.Bölümdeki 17 maddeden oluşan kısmında; "sözleşen tarafların ulusal ve uluslararası tüm uygun yolları izleyerek, sayılan hak ve ilkelerin etkin biçimde gerçekleştirilebileceği koşullara ulaşmayı politikalarının amacı sayarak "tüm çalışanların; **adil ,güvenli ve sağlıklı çalışma koşullarına sahip olarak örgütlenme özgürlüğünü garanti altına almıştır**. 2. Bölüm çalıştırma hakları ve yükümlülükler yer vermiştir.

Ulusal mevzuatımızda da çok sayıda düzenleme mevcuttur. İş sağlığı ve iş güvenliği organizasyonunda devlet çalışma hayatında seyirci değil, denge unsurudur. Çalışma hayatının tarafları olan devlet, işveren ve işçiler bahsi geçen düzenleme ve hukuk metinlerinde öngörülen önlemleri zamanında almak ve normlara uymak zorundadırlar. Çalışma hayatının dinamik karakteri nedeniyle üstün otorite olan devlet, proaktif olmak zorundadır. Zira iş sağlığı ve iş güvenliğinin gerekleri zamanında yapılmaz ve yetkili organizasyon etkin şekilde görevini yapmazsa, geri dönüşü olmayan sonuçlar yaratır(Yaşama ve vücut bütünlüğü hakkı ihlal edilmiş olunur). Dolayısıyla bu alandaki yaptırımlar **"koruyucu"** nitelikte olmalıdır. Yani **işin durdurulması, gerektiğinde tereddüt duyulmadan kapatılması iradesi gösterilmelidir**.

Son dokuz yılda 62 kişinin hayatını kaybettiği Tuzla Tersanelerinde bu irade gösterilememiştir.(OĞUZ „Milliyet) Dünya Tersaneleri sıralamasında 5. olan Tuzla'da **üretim arttıkça işçi ölümleri de artmaktadır**. Ancak iş sağlığı ve iş güvenliği kurallarının tesisi, uygulaması, organizasyonel etkinliği ve denetimi aynı hızda olamamıştır. Bazı tersaneler hariç birçok işletmede kurlsızlık hâkim olmuştur. Artan siparişleri yetiştirmek kaygısı, çok sayıda taşeron(alt yüklenici) firmaların çalıştığı tersanelerdeki ölüm oranlarını ciddi boyutlara çıkarmıştır. Üretimin giderek hızlandığı son dokuz yılda anılan iş yerlerinde, ölümle sonuçlanan olay sayıları aşağıda gösterilmiş olup ;ağır bir insan hakları ihlali olarak değerlendirilmektedir:

Tuzla Tersaneler Bölgesinde Ölümlü İş Kazaları (2000 – 2008)

YIL	ÖLÜMLÜ İŞ KAZASI SAYISI	HAYATINI KAYBEDEN İŞÇİ SAYISI
2000	4	4
2001	1	1
2002	5	5
2003	3	3
2004	6	6
2005	7	7
2006	9	10
2007	10	12
2008 (ilk 9 ay)	11	14
TOPLAM	56	62

Kaynak: Çalışma ve Sosyal Güv. Bakanlığı Tuzla Raporu Haziran 2008 – GİSBİR

Ölümlü İş Kazalarının Yaşandığı Tersanelerde Yapılan Üretim, İşçi Sayısı, Yaşanan Ölümlü İş Kazası Sayısı ve Tersane Alanları(01.01.2006 – 09.06.2008)

Tersane Adı	Alanı	İşçi Sayısı	Ölümlü İş Kazası sayısı	Teslim ettiği Gemi (DWT)
Dearsan Gemi İnşaat Sanayii A.Ş.	22	750	3	43500
Desan Deniz İnşaat Sanayi A.Ş.	35	793	3	18.000
Selah Makine Ve Gemicilik Endüstrisi A.Ş.	50	550	3	40.300
Sedef Gemi İnşaatı A.Ş.	195	1536	2	132.100
Torgem Gemi İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş.	15	550	2	69.500
Türkter Tersane ve Denizcilik İşletmeciliği A.Ş.	149	700	2	56.000
Ada Denizcilik ve Tersane İşletmeciliği A.Ş.	29	600	1	4522
Astaş Aslan Tersanecilik A.Ş.	4	157	1	16.800
Çelik Tekne Sanayi ve Ticaret A.Ş.	82	880	1	99.600
Deniz Endüstrisi A.Ş.	40	810	1	114.000
Dörtler Gemi İnş Koll. Şti.	4	100	1	11.600
İst. Dz. Gemi İnş.	15	437	1	26.800
RMK Marine Gemi Yapım San. Ve Dz. Taş. İşl. A.Ş.	95	833	1	58.800
Şahin Çelik Sanayi A.Ş.	22	340	1	18.000
Torlak Denizcilik Sanayi ve Tic. A.Ş.	22	670	1	12700

Kaynak: Denizcilik Müsteşarlığı

Tablodan da görüleceği üzere ;Tuzla tersaneleri ölçeği içerisinde oldukça küçümsenemeyecek büyüklükte alana sahip tersanelerde ölümlü iş kazaları meydana gelmiştir. Gerek tersane alanı gerekse yapılan üretim ve işçi yoğunluğu ile yaşanan ölümlü iş kazaları arasında doğrudan bir ilişki kurulması bu veriler ışığında mümkün görünmemekle birlikte tersanelerde meydana gelen iş kazalarında hangi faktörlerin ne ölçüde etkili olduğuna dair bilimsel bir çalışmanın kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları işbirliği içerisinde gerçekleştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır .Bu çalışma sonucunda elde edilen veriler ışığında ,işyerlerinde güvenli bir çalışma ortamı oluşturulmasına yönelik tedbirler alınarak izlenecek politikalar belirlenmelidir. Her ne kadar tersane alanı küçük olan işletmelerde ölümlü iş kazalarının olmadığı gibi bir izlenim uyanmakla birlikte; bu tersanelerde sağlıksız çalışma ortamının ne tür iş kazalarına ve meslek hastalıklarına yol açtığına ilişkin elimizde herhangi bir veri de bulunmamaktadır. Yukarıda önerilen çalışma kapsamında iş kazaları ve meslek hastalıkları ile çalışma ortamı arasındaki ilişkinin bilimsel olarak tespitinin yapılması da uygun olacaktır.(Devlet Denetleme Kurulu Arş. Ve İnceleme Raporu,s.447).

Tuzla Tersaneler Bölgesinde Asıl - Alt İşveren İşçilerinin Dağılımı aşağıdaki tabloda düzenlenmiş olup; bu kadar yüksek oranda ve çok sayıda alt işveren olması, işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliği yönünden gerekli organizasyonun yapılmasını ve gerekli önlemlerin alınmasını zorlaştırmakta, alınan önlemlerin sürekliliğinin ve kalıcılığının sağlanmasını da imkânsız kılmaktadır.

Asıl İşveren İşçi Sayısı	Alt İşveren İşçi Sayısı	Toplam İşçi Sayısı	Alt İşveren İstihdam Oranı
5385	14.287	19.672	%73

Kaynak: Denizcilik Müsteşarlığı Verileri Haziran 2008

Genel bir değerlendirme yapıldığında aşağıdaki sonuçlara ulaşabiliriz

- Tarafların (devlet, işveren, çalışanlar) yasalar, uluslararası sözleşmeler, yönetmelik ve yönergelerin gerektirdiği tedbirleri almak ve uygulamadaki isteksizliği,
- Müşteri taleplerine yetişmek için çok sayıda alt yüklenici firmaya iş verilmesi ve iş sağlığı ve iş güvenliği koordinasyonundaki yetersizlik (Tuzla Tersanelerinde 48 işletmede563taşeron çalışmaktadır.)
- İşyeri eğitime , moral ve motivasyonuna ve çalışanların haklarına saygı göstermemek Tuzla Tersanelerinde yaklaşık on bin sigortalı işçiye karşılık, taşeron firmaların(!) çalıştırdığı otuz bin işçinin çoğunluğunun sigortasız ve acemi olduğu gazete haberlerinde yer almıştır(TAMER, Milliyet)
- Üstün güç olan kamu yetkililerinin, olayların önünden giderek gerekli önlemleri zamanında almamaları
- **Avrupa Sosyal Şartı'nın2. bölümünde çalışma koşullarına ait yükümlülükler taahhüt altına alınmıştır.** Özellikle 2. madde, adil çalışma koşulları hakkında bahsederken "verimlilik artışı ve ilgili başka etkenler" izin verdiği ölçüde **haftalık çalışma süresinin tedricen azaltılmasını öngören** makul günlük ve haftalık çalışma saatlerinin düzenlenmesini de taahhüt altına almıştır. Buna rağmen; "işletmenin ve çalışanların değişen iş çevresine en etkin biçimde uyum sağlama yeteneği

olarak tanımlanan **Esnek Çalışma** esası "bütün çabalara rağmen mevzuatımıza girememiştir(MESS.2002:10).1996 yılından bugüne kadar hazırlanan Hükümet Programlarında" İş gücü piyasası esnekleştirilmesi", "Standart dışı Çalışma Biçimlerinin" sosyal hakların özüne dokunmadan yasal düzenlemeye kavuşturulması taahhüdü yerine getirilememiştir **(Türkiye'nin AB'ne uyum ve taahhütleri ve bunların uygulama planlarını içeren Ulusal Program 24.03.2001 tarihli R.G. de yayımlanarak AB. ne sunulmuştur).**

- İşveren yönetim hak ve sorumluluğunun gereği olarak risk değerlendirmesini sürekli kılmalı, çalışanların maddi ve manevi varlığını tehdit eden risklerden arındırılmış sağlıklı ve güvenli bir ortam yaratmalıdır.
- Çalışanlar, işverenin iş sağlığı ve iş güvenliği konusunda aldıkları tedbirlere uymak zorundadırlar. Keza alt yüklenici firmalar da işyerinin gereklerini yerine getirmek zorundadırlar.
- İş sağlığı ve iş güvenliği konusu işçi, işveren ve işçi temsilcilerinin devamlı ilgi alanında olmalı, konu ile ilgili olarak düzenlenen eğitimlere devamlılık kazandırılmalıdır.
- Kamu Yetkililerince yapılacak haberli\habersiz denetimlerde gerek görüldüğünde tehlikenin niteliğine göre, işin durdurulması veya işyerinin kapatılması kararı tereddütsüz verilebilmelidir.
- İş k. nun 80. md.ne göre sanayi işletmelerinde kurulması gereken iş sağlığı ve iş güvenliği kurulları düzenli olarak toplanmalı, alınacak kararlar taraflara gecikmeksizin yayımlanarak uygulamaya geçilmelidir.

5.Sonuç

Bireyler yaşamlarının en verimli dönemlerini birer sosyo- teknik sistem olan işletmelerde çalışan rolü ile geçirirler. İş sağlığı ve güvenliği organizasyonunda taraflar, **risklerden arındırılmış bir ortam yaratmakla mükelleftirler.** Bu husus aynı zamanda **ahlaki bir ödevdir.** Son yıllarda Tuzla Tersanelerinde yaşanan üzücü olaylar, konuyu tüm yönleri ile bir kez daha kamuoyunun önüne getirmiştir. Sorun, yazılı mevzuatların uygulanmaması ve yetkili kademelerce yapılacak denetim fonksiyonunun yerine getirilmemesinden kaynaklanmaktadır.**1 Ocak 2013 'de yürürlüğe giren 6331 sayılı İş Sağlığı ve İş Güvenliği yasası** ve takiben yayımlanan Yönetmeliklerle, yetki ve sorumluluklar ile müeyyidelerin belirlenmesi, olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmektedir.

Denetim mekanizmaları çalıştırılmadığı sürece "faaliyetlerin ihmal edileceği" bilinmelidir(ÖZTÜRK,2007:19). Etkili bir denetim ise: "amaçlara uygun örgütlenme, kapsamlı bir eylem planı ve sürekli işletilen bir sistemle "mümkün olabilecektir. Faaliyetler tamamlandıktan sonra yapılan denetim faaliyetleri, **geri besleme** faaliyetidir. Oysa daha fazlasına **ve proaktif** bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. Bu husus ise "**ileri besleme**" olarak adlandırılan "**yönlendirici kontroldür**". Unutulmaması gereken bir diğer önemli husus da, işletme ve çalışanlarının birlikte soluk alıp, verdikleri canlı sistem olduklarıdır. Canlıların yaşaması ise; düzenli beslenmeleri yansı, önlem alınmasına bağlıdır.

KAYNAKLAR

- ŞİMŞEK, Şerif.(2002),Yönetim ve Organizasyon, Güney ofset,Konya,s.7,
- Çalışanların İş Sağlığı ve İş Güvenliği EğitimlerininUsul ve Esasları Hakkında Yönetmelik(İŞSGEY),
- Çalışma Sürelerinde Esneklik, MESS Yayın No.378,2002,İstanbul,s10,
- Devlet Denetleme Kurul Başkanlığı'nın 26.11.2008 tarihli,"Tersanecilik Sektörü ile İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Tuzla Tersaneler Bölgesinin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi Hakkında" Araştırma ve İnceleme Raporu,
- DUMAN, İlker.(1997), 'Sosyal Devlet', İnkılap Yayınevi, İSTANBUL,
- İş Yerinde İşin Durdurulmasına veya İşyerinin Kapatılmasına Dair Yönetmelik (işinDY
- OĞUZ, Serhat.'Durdurun Bu Ölümleri' başlıklı Milliyet Gazetesi Haberi,20.02.2008
- ÖZTÜRK, A.Turan .(2008)'Vakıf Üniversiteleri Birer Sosyal Sorumluluk Projesi Ürünüdür',Yayımlanmamış Makale,
- ÖZTÜRK, A.Turan.(2007). 'Türk Kamu Yönetiminde Bireyden Devlete Yönetimsel Denetim Süreci', Platin Yayınevi, Ankara, s,19
- TAMER, Meral, 'Tuzla Tersaneleri İşçi Ölümünde Dünya Kaçıncısı'başlıklı Milliyet Gazetesi Haberi,21.02.2008

SAHİP OLDUKLARI AİLE ŞİRKETLERİNDE, 2.KUŞAK “KADINLARIN” İŞLETME YÖNETİMİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK KENDİLERİNİ ALGILAYIŞLARI

Jülide SEVİM

İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fak.
Psikoloji, İstanbul
Kleio Yaşam Destek
1.Levent/ İstanbul
(0532) 422 73 31
info@kleioyasamdestek.com

Hülya KORKUT

Ege Üniversitesi Edebiyat Fak.
Psikoloji, İzmir
Karşıyaka İzmir
(0532) 264 79 19
hulya_korkut@yahoo.com

ÖZET

Aile işletmelerinde, patron baba/ çalışan kız çocuğu ilişkisi ve kadınların ‘kendini algılayışı’. Aile işletmelerinde çalışan 2. kuşak kadın yöneticilerin; aile yapıları ve kişilik/ liderlik özellikleri üzerinden, iş yaşamındaki deneyimlerine bağlı olarak, işletmelerine ve kendilerini algılayışlarına yönelik geliştirilen bir anket ve yüz yüze görüşme tekniğiyle elde edilen sonuçların değerlendirilmesi.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Aile işletmeleri, babalar, kız çocukları, liderlik, kendilik algısı.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ:

Kurumsallaşmaya ilişkin yazarlar tarafından geliştirilen (katılıyorum/ kısmen katılıyorum/ katılmıyorum) 3 ana başlıklı anket ve yüz yüze gerçekleştirilen görüşmelerdir.

GİRİŞ

Günümüzde gelişmiş ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi şirketler ya aile şirkettir ya da aile şirketi olarak ticari hayata atılmış şirketlerin devamıdır. (1.Ankara Sanayi Odası, Aile Şirketleri Değişim ve Süreklilik, 2005) Amerika Birleşik Devletleri’nde 18 milyondan fazla işletme hayatını sürdürmekte olup bunların %90’ından fazlası aile şirkettir. İtalya’da tüm şirketlerin %99 u, ABD ve Türkiye’de tüm şirketlerin % 90 ı; Almanya ve Meksika’ da % 80 i; Avustralya ve Şili’de ise % 75’idir. En büyük 500 firmanın 1/3’ü aile şirkettir. (2.Ankara Sanayi Odası, Aile Şirketleri Değişim ve Süreklilik, 20)

Bir aile şirketine ait ortalama yaşam süresi 24 yıldır. (3. familybusinesscenter.com , 2010) ABD aile işletmelerinin yaklaşık % 13'ü 2. nesle, yaklaşık % 3'ü, 3. nesle geçebilmektedir. (4. Businessweek.com,2010) Buna karşın; 14 Mayıs 2008 tarihinde Kore Bankası tarafından yayınlanan bir rapora göre, 41 ülkede yapılmış araştırma sonucunda 5.586 şirketin 200 yıldan eski tarihi vardır. Bu şirketlerden 3.146 tanesi Japonya'da, 837 tanesi Almanya'da, 222 tanesi Hollanda'da ve 196 tanesi Fransa'da bulunmaktadır. Dünyada en eski aile işletmesi 578 yılında kurulan ve halen 40. nesille devam eden Japonya'da inşaat sektöründe olan Kongo Gumi'dir.

Türkiye de kurulan işletmelerinin büyük çoğunluğunun yaşama süresinin, şirket kurucusunun ömrüyle sınırlı olduğu gözükmemektedir. (5. Ankara Sanayi Odası, Aile Şirketleri Değişim ve Süreklilik, 2005) Aile şirketlerinin yaşam süreleri dikkate alındığında stratejik düşünme ve etkin stratejik planların yaratılması konusunda pek başarılı olmadıkları sonucuna varmak da mümkündür. (6. Morris vd, 1996; Sharma vd.1997; Gudmudson vd, 2005).

BM raporunda 2013 yılı rakamlarına göre, erkek nüfusun kadın nüfusundan fazla olduğu görülmektedir. Bu çerçevede 7 milyar 162 milyon 119 bin olan dünya nüfusunun, 3 milyar 610 milyon 470 binini erkekler, 3 milyar 551 milyon 649 binini kadınlar oluşturuyor. (7. <http://www.haberler.com/bm-nin-raporuna-gore-2025-te-dunya-nufusunun-8-1-4728769-haberi/>)

Türkiye nüfusunun (75 627 384) %49,8'ini kadın nüfus (37 671 216) ve %50,2'sini erkek nüfus oluşturmaktadır. Kadın nüfusun %24,4'ünü 0-14 yaş grubu, %16,3'ünü 15-24 yaş grubu, %31'ini 25-44 yaş grubu, %19,8'i 45-64 yaş grubu ve %8,5'ini 65 ve daha yukarı yaş grubundaki nüfus oluşturmaktadır. (8. TÜİK; İstatistiklerle kadın, sayı 13458 8 Mart 2013)

Şu anda aile şirketlerinin ¼ ünden daha azının kadın CEO ya da başkan tarafından yönetildiğine yönelik, bazı anket sonuçları olmakla birlikte, zaten düşük olan bu oranın, tüm dünyadaki duruma ilişkin bir gösterge olmadığı da dikkate alınmalıdır. (9. American Family Business Araştırması, 2007)

Türkiye'deki rakamlarla ilgili son veri olarak; Sermaye Piyasası Kurulu tarafından 30 Ocak 2014 tarihinde yayınlanan (II-17.1) sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nin eki olan Kurumsal Yönetim İlkelerinin 4.3.9 numaralı maddesinde, halka açık şirketlerin yönetim kurullarında kadın üye ile ilgili kısım vardır. Madde; "Şirket, yönetim kurulunda kadın üye oranı için % 25'ten az olmamak kaydıyla bir hedef oran ve hedef zaman belirler ve bu hedeflere ulaşmak için politika oluşturur. Yönetim kurulu bu hedeflere ulaşma hususunda sağlanan ilerlemeyi yıllık olarak değerlendirir." denmektedir. Tebliğin daha önceki halinde bu madde "4.3.10 Yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulunur. " şeklindeydi. Türk Ticaret Kanunu'nda kadın üye ile ilgili bir açıklama bulunmamaktadır.

2014 yılında yayınlanması planlanan; "Aile İşletmelerinde Kuşaklar Arası İletişimin ve İlişkilerin, İşletmelerin Gücüne Ve Varlığının Sürdürülebilirliğine Etkisi" adlı kitapta da kullanacak bu bölümdeki çıkış noktasını oluşturan şu anonim cümle olmuştur: "İnciler sahilde bulunmaz..." (10. ANONİM) İncilerle 2. Kuşak kadın yöneticiler arasında bir metafor yaratılmış ve 'Neokorteksi/deneyimleri/genetik kodlamaları/cinsiyeti olmayan incilere ulaşmak bile bu kadar zorken, aile işletmesi kurucusunun "kız evladı" olarak doğmak düşünüldüğünde;

"Türkiye'deki aile işletmelerinde çalışan 2. kuşak yönetici kadınlar, derinden çıkartılmış değerli inci taneleri midir? Veya çıkartılamamış / unutulmuş / kıymeti bilinmemiş istiridyeler midir? Yoksa değeri abartılmış kötü kaliteli inci taneleri midir?" soruları sorulmuştur. Bu konuyu araştırmak için de, şu ana başlıklar altında sorular üretilmiştir.

- a) Aile işletmelerinde aile üyesi kız çocuğu olmak, “üst düzey yönetici/patron” olarak çalışmak için yeterli midir?
- b) Aile işletmelerinde çalışan 2. kuşak kadınların “işletme ve yönetime etkileri” hangi boyuttadır? “Göstermelik” bir unvanları/ işleri mi vardır? Yoksa “yetenek ve kişilik özellikleri”ne uygun rol/ görevler mi üstlenmektedirler?
- c) Girişimci, hırslı, vizyoner, çalışkan ve lider “erkek, aile işletmesi kurucular” ı güçlerini, işletmeye katılan “kız çocukları” ile paylaşmaya ne kadar istekli ve hazırlıklıdır?
- d) Aile işletmelerinde çalışan kız ile erkek çocuklar, “Aile Anayasası”nda tanımlandığı şekilde sorumluluk, görev ve unvanlara sahip midir, farklılıklar var mıdır?
- e) Aile işletmelerinde çalışan 2. kuşak kız çocuklarının, çalışmakla ilgili duyguları nelerdir?
- f) Aile işletmelerinde “patron kızı”olan kadınların, “patronlukları” özel yaşamlarını nasıl etkilemektedir?

İLGİLİ KURAMLAR

“ Çocukluğum boyunca; aile yemeklerinin sonunda, çalışsalar da kadınların masadan kalkıp; “Şiiihh! Erkekler çalışıyor” dediklerini duydum. Ağabeyim benden 3-4 yaş büyüktü. O da kalırdı yemek masasında ben çıkardım. Erkekler toplantıya da giderdi. Bu toplantı ne menem bir şeydi acaba???”

Çalışmaya katılan kadınlardan bir tanesinin bu vurucu cümlesinin ardından, kişiliğe ilişkin saptamalara geçilecektir.

Kişilik nedir? Kişiliği oluşturan temel faktörler nelerdir?

Kişiliğin tanımı: Bir bireyin tüm ilgilerinin, tutumlarının, yeteneklerinin, konuşma tarzının, dış görünüşünün ve çevresine uyum biçiminin özelliklerini içeren bir terimdir. Asıl olan kişiliğin kendine özgü ve ahenkli bir bütün olmasıdır. (11. www.anadolu.edu.tr/aos/kitap/ehsm/1024/unite08.pdf)

Bireyin dışa dönüklüğü, tepki hızı, hareketten hoşlanmaması, çatışmaları sevmemesi gibi özelliklerin hepsi o insanın kişiliğini tanımlayan özellikler arasındadır. Psikologlar kişilikleri incelerken, farklı kişilik kavramları üretmişlerdir.

Bugün pek çok kişilik testinin alt yapısını oluşturan Jung’un kişilik kavramına göre ruh kavramı, dinamik, sürekli hareket halinde olan ve kendi kendini düzenleyen bir sistemdir. Jung bireyi, kendini yenilemeye çalışan ve yaratıcı bir gelişim içinde bulunan bir varlık olarak görür. Jung kişilikleri temelde içe dönük (intirovert) ve dışa dönük (extrovert) olarak ikiye ayırmıştır. Her bireyde bu iki eğilimde bulunur, ama bir tanesi ağır basar. Jung kişiliğin dört ana işlevini de tanımlamıştır. Bunlar:

- Duygu: Duyu organlarıyla algılamadır.
- Hissetme: Kendisini ve başkalarını değerlendirme yeteneğidir.
- Düşünme: Anlama ve kavrayıştır.
- Sezgi: Bilinçli olarak kavramanın dışında, gerçeğin fark edilmesidir.

Jung bundan hareketle; düşünen içe dönük, düşünen dışa dönük, duygusal içe dönük, duygusal dışa dönük, duygusal içe dönük, duygusal dışa dönük, sezgisel içe dönük, sezgisel dışa dönük gibi tiplerini yaratmıştır. Örn: Duygusal dışa dönük kolayca etki altında kalırken, sezgisel dışa dönük; ticarette, borsada, politikalarda başarılı olmaktadır. (12. www.anadolu.edu.tr/aos/kitap/ehsm/1024/unite08.pdf,)

Jung'a göre kişilik yapısı; ego, kişisel bilinçaltı, kolektif bilinçaltı ve arketip sistemlerinin sürekli etkileşmesiyle oluşur. (13. www.anadolu.edu.tr/aos/kitap/ehsm/1024/unite08.pdf),

Jung'un "öğrenmeye verdiği" düşük değere, Miller ve Donald, Skinner Bandura ve Rotter itiraz etmiş ve koşullamalı öğrenmenin, sosyal yönün ve başkalarını gözlemleyerek öğrenmenin, ödüllendirerek teşvik etmenin önemine dikkat çekmişler ve kişilik oluşumunda sosyal bir varlık olarak insanda öğrenmenin etkilerini vurgulamışlardır. (14. www.anadolu.edu.tr/aos/kitap/ehsm/1024/unite08.pdf)

Benlik kavramı, bireyin kendi kendini görüş ve kavramasıdır. Benlik; kişi doğduğu andan itibaren, başından geçen birçok olayın ve çevresindeki kişilerin etkisiyle yavaş yavaş, acı ve tatlı deneyimlerle oluşur. Her an gelişmeye devam eder. Örneğin koşulsuz sevilme; benlik ve kendini algılamada, son derece önemli bir faktördür. (15. www.anadolu.edu.tr/aos/kitap/ehsm/1024/unite08.pdf)

Maslow'un kendini gerçekleştirmiş kişide gördüğü özelliklerden bazıları şunlardır: Gerçeğin bilinen ve bilinmeyen yönlerini iyi algılar, gerçeği, kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul eder, spontan ve yaratıcı bir biçimde davranabilir, gerektiğinde çok çalışır ve sorumluluklarının farkındadır. (16. www.anadolu.edu.tr/aos/kitap/ehsm/1024/unite08.pdf)

Kişilik özete; bireyi başkalarından ayıran, doğuştan getirdiği ve sonradan kazanılan, tutarlı olarak sergilenen özelliklerinin bütünüdür. Kişilik, bireyin zihinsel, duygusal, sosyal ve fiziksel özelliklerinin süreklilik gösteren yönlerini içerir.

Ebeveynin çocuk yetiştirme tutumları; çocuğun kişilik yapısının belirlenmesinde çok önemli bir faktördür. Anne babayla sağlıklı, tutarlı ve sevgi dolu ilişki yaşayan çocuklar; pek çok düşünüş ve davranış şeklini, anne babaların birbirlerine/ çocuğa ve dış dünyaya yönelik tutum ve davranışlarını düzenleyerek elde ederler. Yani örnekleme ve taklit etme yoluyla öğrenirler. (17. Current Appioaches In Psychiatry 2012; 4 566-589 doi: 10.5455/ cup. 20120433)

Sonuç itibarıyla bugün dünyada en çok kullanılan kişilik testleri Jung'un kişilik tiplerinden hareketle geliştirilmiştir.

Myers-Briggs Kişilik Modeli genel hatlarıyla 4 ana sorudan güç alarak 16 farklı kişilik tipi belirler. (18. Published online: August 07, 2012; Doi: 10. 5455/cup. 20120433)

1. ENERJİNİN YÖNLENDİRİLDİĞİ İLK KAYNAĞIN NERESİ OLDUĞU?

- a) Aktivite ve dil üzerinden dış dünya;
- b) Düşünce ve duygular üzerinden iç dünya;

2. BİLGİNİN NE ŞEKİLDE İŞLENMESİNİN TERCİH EDİLDİĞİ?

- a) Bilinen gerçekler ve tanıdık kavramlar üzerinden;
- b) Yeni olasılıkları farklı seçenekleri de hesaba katarak;

3. KARARLARINI NASIL ALMAYI TERCİH ETTİĞİ?

- a) Mantıksal ve nesnel değerlendirmeler üzerinden;
- b) Kişisel değerlendirmeleri göz önünde bulundurarak;

4. HAYATINI NASIL DÜZENLEMİYİ TERCİH ETTİĞİ?

- a) Planlı kararlar alıp nereye gittiğini bilerek;
- b) Yol aldıkça hayatı keşfedip, değişimlere açık olarak;

Liderlikle ilgili kuramlara ve liderlik özelliklerine bakıldığında, birçok yaklaşım türü ve özellik olmakla birlikte (19. Çetin N.G. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007) “yazarların” gözlem ve tespitleri ile birebir yapılan danışan çalışmalarından çıkartılan liderlik özellikleri şunlardır:

Karizmatik olmak, öncü olmak, farkındalık, kendine güvenmek, etrafına güvenmek, cesur olmak ve risk almak, hissel olgunluk, kararlı ve sabırlı olmak, değişime açık olmak, sezgi gücü, yaratıcılık, strateji geliştirmek, pozitif tutum, mizah yeteneği, sözünün eri olmak, ikna gücü, iletişim gücü, hitabet yeteneği, olumlu düşünce ve motivasyon yaratma özelliği, ilham verici olmak, özerk olmak, öğretici olmak, entelektüel donanım ve bilgiye sahip olmak, yüksek iç denetim gücü, yüksek kontrol gücü, duygusal tutarlılık, strese ve belirsizliğe dayanıklılık ve başa çıkma becerisi, hırs, kararlılık, kendinde değişiklik yapabilme yeteneği, organize olmak, fiziksel özellikleri ve görünümü açısından etkileyici olmak.

‘Kişilik özellikleri ve liderlik özellikleri cinsiyetler arasında farklılık gösterir mi?’ sorusunu cevaplamadan ilerlemeye devam etmek hata olacaktır. Ancak kadın ve erkek beyninin, farklı çalışmasına ilişkin bazı araştırmalar olmakla birlikte, özellikle liderlik ve cinsiyet farklılıkları arasında kesin sonuçlara ulaşılmış araştırmalar yoktur. Bu nedenle; kişilik özelliklerinin ve aile/ sosyal ortamın etkileşimine bağlı olarak, fırsat eşitliği sunulduğunda, kadınlarda da liderliğin kişilik özelliklerine bağlı olarak ortaya çıktığı “yazarlar” tarafından düşünülmektedir.

Bireyi değerlendirirken, aile yapılarına baktığımızda, bu konuyu inceleyen aile sosyolojisi, aileyi genellikle iki yapıya ayırır; geleneksel (ataerkil) aile ve modern (çekirdek) aile. Son yapılan araştırmalarla Türkiye’de üçüncü bir tip aile, yani “geçiş ailesi modeli” tanımlaması ağırlık kazanmıştır. Çalışmada Çiğdem Kağıtçıbaşı’nın aile modelleri baz alınmaktadır. (20. Kağıtçıbaşı Ç.2007)

Aile yapıları;

- 1- Karşılıklı bağımlılık modeli
- 2- Bağımsızlık modeli
- 3- Karşılıklı duygusal bağlılık modeli

KARŞILIKLI BAĞIMLILIK MODELİ:

Kültür ve aile yapısı:

Düşük sosyo- ekonomik düzey, düşük refah düzeyi, tarımsal üretim ve tüketim, işlevsel aile, ana- babaya maddi destek olma, ataerkil düzen, yüksek doğurganlık, düşük kadın statüsü.

Aile sistemleri:

Aile/ grup bağılılıkları, maddi/ duygusal yatırım, karşılıklı bağımlılık değerleri, çocuğun yararlılık değerleri (ekonomik değeri- yaşlılık güvencesi - çocuktan maddi beklenti), otoriter ana-babalık, çocuk yetiştirmede (itaat bağımlılık), ailesel ve kişilerarası karşılıklı bağımlılık, ilişkisel benliğin gelişimi.

BAĞIMSIZLIK MODELİ:

Kültür ve aile yapısı:

Bireyci kültür; kentsel/ sanayileşmiş/teknolojik, refah düzeyi yüksek, çekirdek aile, çocuğa maddi kaynak aktarımı, çekirdek aile bağları, düşük doğurganlık, yüksek kadın statüsü

Aile sistemi:

Bireysel değerler, çocuğa maddi ve duygusal yatırım, bağımsızlık değerleri, çocuğun psikolojik değeri, düşük erkek çocuk tercihi, serbest çocuk yetiştirme, çocuk yetiştirmede özerklik yaklaşımı, ailevi ve kişilerarası bağımsızlık.

KARŞILIKLI DUYGUSAL BAĞLILIK MODELİ**Kültür ve aile yapısı:**

Toplulukçu, kentleşme/ sanayileşme, artan refah düzeyi, işlevsel karmaşık aile, çocuğa maddi kaynak aktarımı, çekirdek aile bağları+akrabalık bağları, düşük doğurganlık, yükselen kadın statüsü

Aile sistemi:

Aile/grup değerleri+bireysel değerler, ana-babaya duygusal yatırım, çocuğa maddi ve duygusal yatırım, karşılıklı duygusal bağlılık değeri, çocuğun psikolojik değeri, azalan erkek çocuk tercihi, yetkili çocuk yetiştirme(denetim+özerklik), çocuk yetiştirme (bağımlılık+özerklik)yaklaşımı, ailevi karşılıklı duygusal bağlılık, kişilerarası karşılıklı bağımlılık, özerk-ilişki benliğinin gelişimi. (19. Kağıtçıbaşı. Ç; 1998)

Bildiride; 2. kuşak kadın yöneticilere 'tipik örnek' teşkil edebilecek nitelikteki kadınlarla yapılan görüşmeler örnek olarak seçilmiştir. Ve bir bölümü isminin gizli kalmasını istediğinden, isimlerin hiçbirisinin kullanılmamasına karar verilmiş, incilerle bağdaştırarak isimlendirilmişlerdir.

İnci, istiridyeye gibi kabuk hayvanlarının içerisinde çıkartılır. Doğal, kültür, taklit olmak üzere 3 tipi vardır. Doğal ya da kültür fark etmez, yetişmesi için yıllar gerekir. İstiridyenin içine manipülasyonla ya da doğal yollarla giren uyarıcıların tamamı inciye dönüşmez. Bir incinin kalitesini, temelde 2 faktör belirler; parlaklık ve boy. Yüksek kalitede doğal inci bulmak, tarihteki büyük adımlar atmış doğal liderleri bulmak kadar zordur. Bu yüzden 'değerli' kabul edilen incilerin çoğu, yetiştirme incileridir. Dünyadaki en kaliteli kültür incileri, çıkartılmasından sonra ölen istiridyelerden elde edilir. Benzer dönüşümün; kız çocuklarına fırsat verilip eğitimlerle desteklenmesi halinde şirket yönetimlerinde de karşımıza çıkacağı inancı, bildirinin temel anlayışını oluşturmaktadır.

GÖRÜŞMELER VE LİDERLİK ÖZELLİKLERİ DEĞERLENDİRMELERİ:

Görüşülen 2. kuşak kadın yöneticileri 'tipik' olarak temsil etmesi açısından tarafımızca seçilen 'kendi ağzlarından' bizim incilerimiz:

ROSE İNCİ; 'HIRS YAPTIM, OĞULLARIMI ŞİRKETE HAZIRLADIM'

1950'lerde doğdum. Babam ve dayım tekstil ile ilgili bir fabrika kuruyorlar. Dayım üretim ve fabrikayla, babam pazarlama ve satışla ilgileniyor. İşler oldukça iyiye gidiyor ve satışın yanı sıra ürettiklerini işleyerek de tüketme yoluna gidiyorlar. İstanbul'a açılma kararı alınıyor. Böylelikle büyümenin de önü açılıyor. Yurtdışından destekle İstanbul'da 1960'larda büyük bir fabrika kuruyorlar. Üretime ihracatı da katarak işi büyütüyorlar. Bu arada farklı şirketlerde kurarak holdingleşme yolunda ilerliyorlar. Türkiye'de alanlarında en iyi pozisyona gelerek bir marka ve isim oluyorlar.

Biz üç kız kardeşiz. Dayımın da bir oğlu ve iki kızı var. Kız evlatlardan hiç biri büyüme aşamasında işe uygun olarak eğitilmedi ve yetiştirilmedi. Dayımın oğlu da aslında sağlıklı bir eğitim almadı, ama iyi bir yabancı dili vardır. İş idare edecek yeteneklere de sahip değildi. Lükse ve gösterişe düşkün bir yapıdadır. Estetik konulara ilgisi olan birisidir. İki aile arasında çocuklar büyüdükten sonra sorunlar çıkmaya başladı. Ve biz kız evlatlar olarak devreye hiç sokulmadık. Evlendikten sonra eşlerden bazıları iş yerinde görev aldılar, fakat dayım ve oğlu yönetimde söz sahibi olma konusunda daha başarılılardı. Önce dayım, ardında bir süre sonra da babam vefat etti. Bunun üzerine işletmenin küçük ortağı ile kuzenim bir araya gelerek bizim haklarımızı gasp etme noktasına geldi ve bunun üzerine mahkeme süreci ve benim de işe dâhil olmam söz konusu oldu. İyi yönetilememek, aile içi çekişmeler ve yanlış kararlarla işletmeyi zor duruma soktuk.

Benim iki oğlum var. Ve doğumundan itibaren büyük oğlumu aile işletmesinde çalışması için yönlendirerek eğitim almasını sağladım. Ben işe hazırlanmadığım için çok kırgın ve kızgındım. Bu yüzden hırs yaptım, oğlumu hazırladım. Ama o eğitimi tamamlayıp geldiğinde aile işi artık sarpa sarmış vaziyetteydi. İşin borçsuz ve sıkıntısız bir şekilde tasfiye edilmesi konusunda oğlum destek oldu ve markamızı sattık. İşçileri aşamalı olarak isten çıkardık ve kalan işi başkasına devrettik.

Rose İnci'nin liderlik özellikleri:

- Özgüven sahibi,
- Karizmatik,
- Cesaretli,
- Kararlı ve sabırlı olmak,
- Kendi yeteneklerini ve sınırlarının farkında olmak,
- Strateji geliştirebilme özelliği,
- Değişime ayak uydurabilme özelliği,
- Sabırlı kişilik özelliği,
- Olumlu düşünce ve motivasyon yaratma özelliği,
- Kararlılık,
- Fiziksel özellikleri ve görünümü açısından etkileyici olmak.
- Hırs.

BEJ İNCİ: 'ERKEKLER VE EGOLARI'

1950'lerde doğdum. Babam 1950li yıllarda yanında çalıştığı kişinin ismi bırakmak istemesiyle babaannemden ekonomik destek alarak elektrik piyasasında girişimci olarak kendi işine girmiş. 1960'ların ortalarına kadar işi geliştirerek devam etmiş. Ve bir ortakla üretime girmeye karar veriyorlar. 70'li yılların başına kadar birlikte çalışıyorlar ve ürettikleri ürünlerin bir kısmını birisi, diğer kısmını da diğeri olarak ortaklığı sonlandırıyorlar. Babam bir fabrika kurarak üretime başlıyor ve başarılı oluyor. Türkiye'nin %60-70 oranında ihtiyacını karşılayacak üretimi yapıyor ve pazarlamasını sağlıyor.

İşlerin iyi gitmesi ile birlikte, babamın iki kardeşinin de işte çalışması aile tarafından talep ediliyor. Amcalarımdan birisine başka bir iş kuruluyor ve ayrılıyor. Büyük amcam ise babamın bir fabrikasında idareci olarak çalışmaya başlıyor. Büyüdükçe aynı sektörde yeni ürünlerin üretildiği farklı şirketler kuruluyor. Toplam beş şirketle birlikte holdingleşiliyor. Büyüme ile birlikte aile içi çatışmalar başlıyor. Babamın düzenli eve gelmemesiyle sağlıklı bir aile yapısına sahip olamadık. Bu durum benim farklı bir hanımdan üvey bir kız kardeşe sahip olmama neden oldu. Annem bu yüzden çok yıprandı ve bu beni gelişme dönemimde olumsuz etkiledi. Babamın benim üniversite eğitimi almam için baskı yapması, ayrıca

o dönemdeki öğrenci olayları yüzünden üniversiteye gitmemin zorlaşması ve annemin tepki olarak beni kaybedebileceği korkusuyla benim okulu bırakmamı istemesi, benim eğitimden vazgeçmeme neden oldu. Bunu üzerine babam beni Londra'ya göndererek üniversite eğitimimi tamamlamamı arzu etmişti, fakat ben evlenmeyi düşünüyordum. Düzgün bir aile kurma hayallerim vardı. Aile ilişkileri çok olumsuzdu, sakın bir yaşantı istiyordum. Babam gibi birisi ile olmak istemiyordum. Evlendim.

Aile işletmesinde yer almamak için çok çaba sarf ettim. Fakat babam hastalandı. Kuzenimin ailenin adını sürdüreceği ve babamın oğlunun olmaması konusu, sürekli gündeme getirilerek, iste on plana çıkartıldı. O da kurumsallaşmayı çok önemsemeyerek, her şeyi ben bilirim ben yaparım mantığıyla hareket etti. Onun yüksek egosu işleri berbat etti. Çok hırslı ve gösterişe düşkün bir kişilik yapısı vardı. Bu onu da işletmeyi de bitirdi. Babam emniyet supabı olarak eşimin de işletmede görev almasını istedi. Fakat kuzenim bundan memnun olmadığı gibi, eşimi dışlayarak işte ön plana çıkmasını engelledi. Bu durum benim aile düzenimde büyük sorunlara neden olmuştur. Ve düşüş hızı oldu. Babam iyice gücünü yitirmişti. Ben de o günlerde işletmede görev almak durumunda kaldım. Ama yeterli donanımım yoktu ve çöküşe engel olamadık. Babam ölmeden önce kurduğu işletmenin bittiğini gördü. Beni en çok üzen bu oldu. Babamın vefatından sonra kuzenim, kendini ve işletmeyi kurtarmak için çok çaba sarf etti ama sağlıklı kararlar alamaması, elindeki ve avcundakini de tüketmesine neden oldu.

Liderlik özellikleri:

- Güvenilir ve adaletli,
- Sözünün eri olmak,
- Sezgi gücü yüksek,
- Kendi yetenek ve sınırlarının farkındalık,
- Değişime ayak uydurabilme özelliği.

BRONZ İNCİ: 'LEGO OYNAMIYORUZ BURADA!'

Babamın ailesi sararmış. Üç kardeşin ikincisi babammış, hissesini alıp kardeşlerinden ayrılarak 1970'lerde gıda sektöründe üretim yapacak bir işletme kuruyor. Babamların ailesinde ve dolayısıyla bizde de erkeklere 2 hisse, kız çocuklara ise 1 hisse düşer. Kızlara bakış budur. İşletmede aileden iki ağabeyim, babam ve ben çalışıyoruz. Tam bir patron işletmesi. Sabun bile alınsa babamın denetiminden geçer. Ben ihracatta çalışıyorum. Ağabeylerim iç piyasa, üretim ve finansmanla ilgili çalışıyorlar. Ağabeylerim maaş alır, ben gerektiği kadar çekerim.

Benim başka iş deneyimim olmadı, ama keşke başka bir yerde de çalışsaydım dediğim zamanlar oluyor. Bizim aramızda çatışmalar oluyor, fakat hep son sözü babam söylediği için, konuları kapatmak zorunda kalıyoruz. Dönem dönem babamla da iş konusunda anlaşmazlığa düştüğümüz oluyor. Eğer ben haklıysam babam alttan alabiliyor. O da yeni yeni oluşan bir durum. Kendimi kanıtladığımı düşünüyorum. Ama aslında ben pek işle ilgili tartışmalara girmiyorum. Nasılsa kendi bildikleri gibi çözecekler diye uğraşmıyorum.

İlk işe başladığımda patron kızı diye beni önemsemediler. Ama; "Lego oynamıyoruz burada. Burası benim aile şirketim!" diye düşündüm. Hatta işi öğretmemek için çaba sarf edenler bile oldu, ama ben işe konsantre oldum. Çok çalıştım. Ve başardım. Şu andaki konumumdan memnunum, iyi bir satışıyım. İş ile ilgili çok büyük hırslarım yok fazla yük almakta istemiyorum. Patron olmak için daha acımasız ve sert olmak gerekiyor. Bunu ben yapamam, yapmam. Babamın vizyonu ile benimkisi tam örtüşüyor, ama bunu anlatmaya bile gerek görmüyorum. Yumruğunu masaya vurduğumla kalırım, bir şey değişmez.

Yönetim kurulunda tüm aile üyeleri var. Yönetim kurulu toplantıları evde yemek masasında yapılır. Annem işe pek karışmaz, fakat ağabeylerim herhangi bir sıkıntılarını söylediklerinde annem devreye girip, babama yaptırım uygulatabiliyor. Ağabeylerimin eşleri işe çok karışmaya kalktılar ve epey problem yaşadık, ama babam hiç kimseyi pek umursamadığı için konuştuklarıyla kaldılar. Şimdi hiç konuşturmuyoruz. Kurumsal bir işletme değiliz olabileceğimizi de düşünüyorum.

Liderlik özellikleri:

- Değişime açık olmak,
- Sezgi gücü,
- Güvenilir olmak,
- Kendi yeteneklerini ve sınırlarını bilmek,
- Değişime ayak uydurabilmek.

GÜMÜŞ BEYAZI İNCİ: ‘SOYADIMIZI BEKÇİ KULÜBESİNDE BIRAKIP FABRİKAYA GİRDİK’

Babam İstanbul’a geldikten sonra bir otomotiv fabrikasında çalışmaya başlıyor. Çalışmaya devam ederken kalıbını yaptığı bir ürünün üretimi için harekete geçiyor ve başarılı oluyor. 1984 te fabrikayı kuruyor ve üretime başlıyorlar. Şu anda iki fabrikayla üretime devam ediyoruz. Dünyanın tanınmış büyük otomotiv işletmelerine mal üretiyoruz.

Ben işletme mezunuyum. Bizim ailede üniversite yıllarından itibaren tatillerde çalışmak adettir. İzne ayrılan elemanların yerine ya da fuarlarda çalışırdık. Düşük de bir maaş alırdık. Arkadaşlarım yaz tatilinde Bodrum’da gezerken ben hep çalıştım. Üniversiteden sonra, aile işletmesinde dış ticaret bölümünde iki yıl çalıştım. Oradan personel bölümüne geçtim. Halen insan kaynakları yöneticisi olarak çalışıyorum. Ayrıca icra kurulu üyesiyim. İş küçük ağabeyim, babam ve ben, aile üyesi olarak bulunuyoruz. Bizim dışımızda profesyonel olarak icra kurulunda çalışan bir elemanımız ve dışarıdan bizi fikirleri ile destekleyen yönetim kurulu üyemiz var. İyi bir ekip olduğumuzu düşünüyorum. Büyük ağabeyim birkaç yıl önce, kendi tercihi ile işletmeden ayrılmıştır. Kendi yolunu çizmek istediğini ifade etmiştir.

İşletmemizdeki aile bireylerinin hepsi aldığı eğitimler doğrultusunda çalışıyor. Ben insan kaynaklarına geçmeden önce konuyla ilgili pek çok yerden eğitim aldım. Personel yönetiminden insan kaynaklarına, yavaş ve sağlam bir şekilde geçtik. İşletmede eğitime ve yeniliklere açığız. Özellikle babam çok sıkı takip eder yenilikleri. Babacan, duygusal ve tatlı sert bir yönetim anlayışı vardır. İşletme ile ilgili çatışmalarda; “Kim haklı değil ne doğru üzerinde?” odaklanmaya çalışırız. Benim çatışma çözümünde uyguladığım yöntem, üzerinden biraz zaman geçmesini ve sinirlerin yatışmasını bekledikten sonra, konuşmayı tercih etmek şeklindedir. Bunun daha sağlıklı olduğunu düşünüyorum.

Kurumsal bir işletmemiz var. Babamın öncülüğünde yıllar evvel kurumsallaştık. En önem verdiğimiz konu kalite standartlarımızdır. Babamız bizim mentorumuz. Müdahaleci değildir, ama mutlaka fikri alınır. Son karar noktasında icazet almak aile geleneğimizdir. İşyerinde çalışmayan aile bireylerinin işe karışma şansları yoktur. Gelinler ya da damatlar iş yerinde çalışamaz. İşletmede tüm çalışan aile bireylerinin maaşı vardır. Aile anayasamız henüz yok ama üzerinde çalışıyoruz.

Şu andaki konumumdan çok memnunum. Personelle de bir aile gibi işi götürüyoruz. Babamız bize “Bu kapıdan içeri girdiğinizde soyadınızı bekçi kulübesinde bırakıp öyle çalışacaksınız”, demişti. Biz de bunu uyguluyoruz. Ama ilk işe başladığımda, eve gelip ağladığımı çok bilirim. “Babam beni cezalandırmak

İçin bu işleri yaptırıyor” diye düşünürdüm. Oysa şu anda, iyi ki böyle yapmış diyorum. İşi mutfağından öğrendim.

Liderlik Özellikleri:

- Kendine güven,
- Güvenilir olma özelliği,
- Kendi yeteneklerini ve sınırlarını bilme,
- Cesur olmak ve risk almak,
- Kararlı ve sabırlı olmak,
- Pozitif tutum,
- İletişim gücü,
- Olumlu düşünce ve motivasyon yaratma özelliği,
- Entelektüel donanım ve bilgiye sahip olmak,
- Yüksek iç denetim gücü,
- Değişime açık olmak,
- Strateji geliştirmek,
- Bilgi toplama özelliği,
- Organize olmak.

MAVİ GRİ İNCİ:“TOPLANTININ CİDDİYETİ, BABAN SANA ÇOCUK GİBİ BAĞIRMAYA BAŞLAYINCA BİTİYOR.”

Babam matbaacılık sektöründe iyi konumda olan bir işletmenin 3. kuşak temsilcisi. Annem ise yayıncılık sektöründe çalışıyordu. Babam bir yayıncılık işletmesi kuruyor. 1990’larda annem işe başlıyor, babam ona ana işle de bağlantılı, ayrı bir işletme açıyor. Daha sonra babamın bir akrabası daha işe dâhil oluyor. İşi sürdürüyorlar. Babam onları kanatları altına alarak, kendini ve onları rahat hissedebilecekleri bir ortam yaratmış. Annem ve ailedeki diğer aile üyemiz işin daha ziyade kreatif bölümüyle ilgilendikleri için işi götürebilecek bir genel müdür buluyorlar ve işi sürdürüyorlar.

Ailemin temel prensibi “İşin başında tam zamanlı durmazsan işin hakkını veremezsin” üzerinedir. Bu yüzden işletme eğitimi aldıktan sonra kendi sektöründe amiral gemisi olan başka bir yerde, okuldan sonra 6 ay çalıştım. Çok disiplinli bir yerdi ve çok zorlandım, ama çok şey öğrendim orada. 2000 sonlarında aile işletmesinde göreve başladım. Babam: "Senin işini senden iyi yapan ve bilen kimse olamaz. Bunun için her şeyi bilecek ve takip edeceksin" der. Bu yüzden işin her alanında çalıştım. Çok zorlandığım zamanlar da oldu. Şimdi annem emekli, babam işe karışmıyor ve ben işi tamamıyla kendim götürüyorum.

Ağabeyim aile işletmesinin diğer alanında çalışıyor. Diğer aile üyemiz de, annem gibi ayrıldı, ama oğlu ağabeyimle aynı şirkette çalışıyor

Geleneksel bir aile yapımız var. Cinsiyet ayrımı çok belirgin yapılmasa da, tavır ve kelime seçimlerinden hissedilen bir ayrım var. Örneğin çocukken, yemek sonunda kadınlar, hem de çalıştıkları halde yemek masasından kalkarlardı, erkekleri yalnız bırakırlardı. Ağabeyimin benden sadece birkaç yaş büyük olmasına rağmen, o da kalırdı masada. “Şiiihh ses yapma! Erkekler toplantı yapıyor.” Çocukluğumdan kalan cümlelerdendir. Şu anki yerimden ve işimden çok mutluyum. Yalnız kontrol etme duygusu beni rahatsız ediyor. Yönetme halinde olmak, tüm yaşama yansıyor ve bunu önlemeye çalışıyorum.

İşe başladığımda çalışanlar beni; deneyimsiz, ego sorunları olan, hırslı ve heyecanlı genç olarak görüyorlardı. Şimdi ise ilk gazını atmış, olgunlaşmış, yaratıcı, kontrolcü, destekleyici ve motive edici bir

yönetici olarak görüyorlardır. Tabii bu duruma gelinceye kadar iş yerinde, çalışan elemanlarla yaşanan güç savaşları oldu. Hepsinin üstesinden geldim. Eskiden büyük bir sorun olduğunda dağılır yardım aradım. Şimdi bir problem olduğunda annem ve babama bile gitmiyorum. Kendi kararlarımı kendim alıyorum. Bundan da memnunum. İşi devralmış olmak ve çeyrek asra taşımak bana gurur veriyor!

Liderlik özellikleri:

- Özgüven sahibi,
- Öncü olmak,
- Cesur olmak ve risk almak,
- Kendi yeteneklerinin ve sınırlarının farkındalık,
- Sezgi gücü,
- Yaratıcılık,
- Mizah yeteneği,
- Pozitif tutum,
- İletişim gücü,
- İlham verici olmak,
- Entelektüel donanım ve bilgiye sahip olmak,
- Değişime açık olmak,
- Kararlılık,
- Kendinde değişiklik yapabilme yeteneği,
- Bilgi toplama özelliği.

SONUÇLAR:

1- Görüştüğümüz kadınların ebeveynlerinin; özellikle çocukluk yaşlarında, kız ve erkek çocuklara bakışı ve yetiştiriş tarzında ciddi farklılıklar bulunduğu anlaşılmaktadır.

2- Bu farklılıklar, aile işletmelerinin işleyişinde de kendisini göstermektedir. Örneğin; karşılıklı duygusal bağlılık aile modelinde dahi; kurucunun “ erk” i elinde tutma kaygısı ve çabası, işletmenin kendisinden sonra da devamı açısından, erkek evladı varisi olarak gördüğü ve buna uygun davrandığı gözlenmektedir.

3- Görüştüğümüz kadınların tamamı; Myers-Briggs Modeli’ne göre:

- a) Enerjilerini düşünce ve duygular üzerinden, iç dünyalarına yöneltmektedirler.
- b) Görüştüğümüz kadınların tamamı; bilinen gerçekler ve tanıdık kavramlar üzerinden bilgiyi işlemektedir. Ancak farklı oranlarda olsa da, (örneğin gümüş beyaz incisinde çok yüksek oranda) yeni olasılıkları ve farklı seçenekleri de hesaba katarak bilgiyi değerlendirmektedir.
- c) Görüştüğümüz kadınların tamamı, kişisel değerlendirmelerini göz önünde bulundurarak kararlarını almayı tercih etmektedir.
- d) Görüştüğümüz kadınların çoğu; yol alıp hayatı keşfedip değişimlere açık olarak hayatlarını düzenlemeye eğilimli olmakla birlikte, 2 incimiz bazı konularda yarı planlı olarak hareket etmektedir.

- 4- Eğitimden bağımsız olarak, mücadeleci olmayan ve duygusal/ hassas kadınlar, şirket aleyhine olduğunu görseller dahi, kararlarını ve vizyonlarını uygulama konusunda ısrarcı olmamakta ve kendilerinden beklendiği üzere, geriye çekilmektedirler.
- 5- Hırslı kadınlar, işletmenin yok olmasına neden olsa dahi, açık ya da gizli yollarla sonuca ulaşıyor. Özellikle erkek evlat sahibi olmak, kurucunun kızının işletmede arzuladığı pozisyona gelmesinde etkin faktörlerden biri gibi gözükmektedir.
- 6- Ortaklı işletmelerde kuruculardan birinin, görece aile ilişkisinde eşinin etkisi altında kalması, kurucular arasında çatışmalara yol açmakta, hatta şirketin varlığını ve var oluş süresini tehdit etmektedir.
- 7- Aynı zamanda bu durum; kız çocuklarının şirketteki varlıklarını tehlikeye düşürmektedir.
- 8- Özellikle eski / ileri yaştaki 2. kuşak yönetici kadınlar, sessiz kalıp, içlerinde biriktirip, yeri gelince oğulları aracılığıyla planlarını uygulamayı, başarı olarak algılamaktadır. Bu algıya sahip olan kadınların da benlik algısının yüksek olduğu gözlenmektedir.
- 9- Eski ya da yeni 2. kuşak yönetici kadınların, ilk ailesinde (yani babayla) babanın ikinci bir kadınla beraber olması ve / veya o ilişkiden bir çocuğunun olması, kadının kendini algılayışına ve erkeklere bakış açısına negatif yönde etki etmektedir.
- 10- Eski ya da yeni kuşakta, kurucuya bağlı olarak yaşanan bozuk/ sorunlu aile düzenlerindeki kız çocuklarının, uzun süreli depresif duygulanım yaşayabildiği görülmüştür.
- 11- Kardeş ortaklı aile işletmelerinde, kuruculardan sadece birinin erkek çocuğunun olması durumu; liderliğin gelecek kuşakta doğal olarak, erkek çocuklu aileye geçeceği söylemlerine ve buna bağlı kız çocukta negatif duygulanımlara yol açmaktadır.
- 12- Üstelik erkek çocukların, kişilik ve donanımları yetersiz ve/ veya işe uygun olmamasına rağmen işletmenin başına geçişleri, hem işletmenin hem de ailenin kaderini etkilemektedir.
- 13- Kadın ve erkek çocukların şirketteki güçleri anlamında, belirgin olmamakla birlikte, söz ve davranışları açısından negatif ayrımcılığın olduğu yönünde bir izlenime ulaşılmıştır.
- 14- Kurucunun çocuklarını, küçük yaştan itibaren işe yönlendirerek ve işte sorumluluk vererek büyütmesi halinde, 2.kuşak kadınların; işletmede çalışmaya başladıklarında, çalışanlar tarafından daha çabuk kabul ve saygı gördükleri anlaşılmaktadır. Bu durum 2. kuşak kadın yöneticilerin, benlik algılarına pozitif yönde katkıda bulunmaktadır.
- 15- Küçük yaştan itibaren aile işletmesinde çalışmayanlar ise, zamanla ve becerileri geliştikçe, emektarlar ve çalışanlar tarafından saygı ve kabul görmekte, ancak o noktaya dek ciddi zorluklar yaşamaktadır.
- 16- Kurucu babaya duyulan saygı/ güven ve babanın adaletli olduğu inancı, 2. kuşak kadınların, çatışmasız bir güvenle ve huzurla, aile işletmelerinde 'durumu sorgulamaksızın' çalışmayı sürdürdükleri anlaşılmıştır.

17- Aile işletmesinde işe başlamadan önce, başka bir şirkette çalışan ve/ veya aile işletmesinde küçük yaştan itibaren küçük bir ücretle çalışan kadınların, kendilerine daha çok güvendikleri gözlenmiştir. Benlik algısının pozitif yönde oluşu, işteki motivasyona ve çalışmanın verimliliğin de pozitif yönde etki ettiği saptanmıştır.

18- Özellikle yeni 2. kuşak kadın yöneticilerden, kişisel özellikleri geri plana çekme, cinsiyetsiz davranma özellikleri görülmüştür. Bu durum benlik algılarında cinsiyetlerine ilişkin hiç bir negatif algı yaratmadığı gibi, tam aksine pozitif bir durum olarak algılanmaktadır.

19- Görüştüğümüz özellikle yeni 2. kuşak kadın yöneticilerin hepsi, bulundukları konumdan ve yaptıkları işten son derece memnuniyet duymakta ve bir gün ' şirket lideri' olmaya yönelik bir düşünce beslememektedir.

20- Liderlik; kişilik özelliklerinden biri olmakla birlikte, ortaya çıkıp yön verici gücün harekete geçebilmesi için, kadınların çocukluktan itibaren bu yönde destekleyici nitelikte yetiştirilmesi ve şirkette çalışmaya başladıktan sonra, 'yöneticilik ve liderlik' eğitimleriyle desteklenmesi, aile işletmelerinin varlığını sürdürebilmesi açısından da şarttır!

İnci

Ben kumdum, denizin altında yatardım.
Sonra bir istiridye kabuğunun içine doldum,
Kabuk beni işledi inci yaptı.
Bir kabuğun içindeki inciden kimin haberi olur ki?
Sen derinlere daldın çok derinlere...
Bu kabuğu avuçlarına aldın sudan çıkardın.
Sen kabuğun içinden inciye çıkarıp adımı inci koyana kadar
Ben kum tanesiydim. Senin avuçlarında inci oldum.
Sevda oldum. N'olur beni yeniden rüzgârlara bırakma.
Ben bir kum tanesiyim... Yok olur giderim...
(21. Anonim)

TESEKKÜRLER: Yazarlar; Sadettin Korkut, Orhan Topçu ve Aytuğ Sevim' e katkılarından dolayı teşekkür ederler.

KAYNAKLAR

1. Ankara Sanayi Odası, Aile Şirketleri Değişim ve Süreklilik, 2005, Sayfa 3/11
2. Ankara Sanayi Odası, Aile Şirketleri Değişim ve Süreklilik, 2005, Sayfa 3-4/11
3. familybusinesscenter.com , 2010
4. Businessweek.com, 2010
5. Ankara Sanayi Odası, Aile Şirketleri Değişim ve Süreklilik, 2005 4/11
6. Morris vd, 1996; Sharma vd. 1997; Gudmudson vd, 2005
7. <http://www.haberler.com/bm-nin-raporuna-gore-2025-te-dunya-nufusunun-8-1-4728769-haberi/>
8. TÜİK; İstatistiklerle kadın, sayı 13458 8 Mart 2013 saat 10.00
9. American Family Business Araştırması, 2007
10. ANONİM
11. www.anadolu.edu.tr/aos/kitap/ehsm/1024/unite08.pdf, Sayfa 128
12. www.anadolu.edu.tr/aos/kitap/ehsm/1024/unite08.pdf, Sayfa 134
13. www.anadolu.edu.tr/aos/kitap/ehsm/1024/unite08.pdf, Sayfa 135
14. www.anadolu.edu.tr/aos/kitap/ehsm/1024/unite08.pdf, Sayfa 140-141
15. www.anadolu.edu.tr/aos/kitap/ehsm/1024/unite08.pdf, Sayfa 141-142
16. www.anadolu.edu.tr/aos/kitap/ehsm/1024/unite08.pdf, Sayfa 144-145
17. Current Appioaches In Psychiatry 2012; 4(4): 566-589 doi: 10.5455/ cup. 20120433
18. Published online: August 07, 2012; Doi: 10. 5455/cup. 20120433
19. Çetin. N.G. ve Beceren Ertan Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, yıl 3, sayı 7, 2007
20. Kağıtçıbaşı Ç; Kültürel Psikoloji, Kültür Bağlamında İnsan ve Aile, 1998 Y.K.Y. Yayınları, Sayfa 112, 117 ve 122
21. Anonim

MARKA OLARAK AİLE İŞLETMELERİ: KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ ÇALIŞMASI

Dr. Emete TOROS

ODTÜ KKK, İşletme Bölümü

Tel: 0392 6613433

E-posta: etoros@metu.edu.tr

ÖZET

KKTC’de limited şirket şeklinde kurulmuş birçok aile şirketinin aile isimlerini yaygın olarak kullanmalarından yola çıkarak (Şafaklı, 2010) , bu işletmelerin dünya literatüründe de yer bulmaya başlayan “aile işletmesi” vurgusunun işletme markalarında öne çıkarılarak markalarına katma değer sağlamaya çalışıp çalışmadıklarını anlamaya yöneliktir. Burada Klein vd (2005)’nin aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran temel sebepler olarak belirttiği Güç, Deneyim ve Kültür’ün bu aile şirketlerinde ne derece yer aldığıyla birlikte, aile işletmesi vurgusunun işletmelerinde yapılıp yapılmadığı irdelenmiştir. 10 aile işletmesi yöneticisiyle yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda Klein vd (2005)’in belirttiği üç faktörün görüşmelere katılmış aile işletmelerinde de mevcut olduğu görülmüştür. Bununla birlikte “aile işletmesi” olgusunun en önemli avantajlarından biri olarak da KKTC’de müşterilerin önem verdiği iş sahiplerine ulaşılabilirliği olarak bulunmuştur.

Büyük bir çoğunluğu aile ismi kullanan işletmelerin, ikinci kuşağında dinamizmi artırıcı, yeniliği vurgulayıcı değişimler yapma isteği görülmüştür. Bu değişimler içerisinde öncelikle şirket isimleri ele alınmış, kurucu adının çıkarılarak sadece aile soyadının korunması eğilimi gözlemlenmiştir. Buradan da çıkarılan sonuç, işletmelerde aile isminin piyasaya verdiği güvenle birlikte, işletmelerin kendilerini yeniledikleri olgusunu paydaşlarına aşılama arzusudur.

Anahtar Kelimeler: Marka, Aile İşletmeleri, KKTC

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Küreselleşmeyle birlikte hızla artan rekabet koşulları, tüketicilere sunulan çeşit fazlalığını artırmıştır. İşletmeler, seçenekleri artan tüketicilerin tercih sebebi olabilmek veya tercihleri kalabilmek için bulundukları sektöre de bağlı olarak gerek sundukları yeniliklerle, gerek hizmet anlayışlarında

sergiledikleri farklılıklarla temel ürün ve servislerine katma değer sağlayarak rakiplerinin arasından sıyrılmayı hedeflemektedirler.

İşletmeler, Porter'in (1980) ortaya koyduğu gibi rekabet avantajı elde edebilmek için temel olarak iki strateji kullanmaktadırlar. Bunlardan ilki olan düşük maliyet stratejisi yaygın olarak kullanılmakla birlikte, küçük ve orta ölçekli işletmelerde rekabet avantajı elde etmek için uygun bir strateji olarak görülmemektedir (Craig vd, 2008; Moores ve Mula, 2000). Bunun temel sebebi olarak da bu işletmelerin büyük ölçekli işletmelere kıyasla gerçek anlamda etkin ve verimliliğe dayalı bir sistemleri olmadıkları belirtilmektedir. Diğer yandan ikinci strateji olan farklılaştırmanın, küçük ve orta ölçekli işletmeler için çok daha etkin bir yöntem olduğuna vurgu yapılmaktadır (Craig, 2008).

Farklılaştırma stratejisinde ürünlerde yapılabilecek etkili yenilikler ve müşteri hizmetlerini güçlendirme yöntemleri kullanılabileceği gibi (Chaston ve Mangles, 1997; Pelham, 2000) , en etkili yöntemlerden biri olarak işletmelerin güçlü markalar yaratarak kendilerini rakipleri karşısında farklılaştırmaları gösterilmiştir (Papadopoulos, 2004). Dünya ekonomisinin büyük bir bölümünü oluşturan aile işletmelerinin birçoğunun da bu yöntemi yaygın olarak kullandıkları görülmektedir

Değişen piyasa koşullarıyla birlikte, canlı bir organizma gibi markalar da kendilerini yeni oluşan şartlara adapte etmektedirler. Bu bağlamda, geçmişte markalar, görsel olgusu vurgulanarak işletmeleri birbirinden ayırt edebilme temel fonksiyonunu sağlamakta kullanılan bir araç görevi görmekteydiler (McDonald vd., 2001). Oysaki seçeneklerin arttığı, müşterilerin alımlarını ürünlerin özellikleri ve ihtiyaçlarından da çok kişilerin ürün veya hizmetlere olan algısı, düşünceleri ve hislerinin ön plana çıkmaya başladığı günümüz piyasa koşullarında (Addis ve Holbrook, 2001) marka, işletmeleri sembolize etmekten çok daha farklı noktalara taşınmıştır. Belirtilmiş olduğu üzere temel fonksiyonlarına ek olarak, psiko-sosyal olarak tüketicilerin kimlikleriyle özdeşleşip, onları ait olduklarını düşündükleri insan topluluklarıyla bütünleştirebilecek meta haline gelmişlerdir (de Chernatony ve McWilliams,1989).

Aile İşletmeleri ve Markalar

Dünyadaki ekonomik faaliyetlerin büyü bir bölümünü çevirmekte olan aile işletmeleri de değişen piyasa şartlarında farklılıklarını vurgulayıp rakiplerini geride bırakabilecek yöntem arayışındadırlar. Farklılaşma çalışmaları doğrultusunda aile işletmelerinin bazılarının markalarında "aile işletmesi" vurgusunu yaparak rakipleri karşısında avantaj sağlamaya çalıştıkları gözlemlenmektedir (Botera ve Blombäck, 2010).

Aile işletmesi vurgusuyla markalaşma konusunu irdelemeden önce, aile işletmeleriyle ilgili en temel konulardan biri olan aile işletmelerinin kavram olarak ne ifade ettiği konusuna değinmenin uygun olduğunu düşünüyorum. Burada temel olarak açıklanması gereken konunun aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özelliklerin neler olduğu ve bunların aile işletmesi markasına ne şekilde etkisi olduğudur (Botera ve Blombäck, 2010; Klein vd., 2005).

Bu konuda kapsamlı bir çalışma yapmış olan Klein vd (2005), aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran üç temel konuyu ortaya koymuşlardır. Bunlar sırasıyla; güç, deneyim ve kültürdür. Bununla ilgili F-PEC (Aile-Güç, Deneyim, Kültür) ölçeği oluşturmuşlardır. Güç, ailenin şirket üzerindeki yönetim ve finansal etkinliğini temsil etmektedir. Burada aile bireylerinin şirket yönetiminde olup olmadıkları; eğer yönetim içindeyseler, şirket yönetiminde hangi pozisyonlarda olduklarıyla şirketteki hisselerinin değerleri kastedilmektedir. Geliştirilen ölçekteki ikinci kavram deneyimdir. Burada kuşaktan kuşağa aktarılan deneyimler ve bunların aile şirketinde ne şekilde uygulandığı konusu ele alınmaktadır. Burada

deneyimlerin daha etkin olmasının şirket yönetimindeki kuşakların artmasıyla çoğaldığı belirtilmiştir. Doğal olarak önceki nesillerin fazlalığı, sonraki nesillere aktarılan deneyimleri de artırmaktadır. Bir önceki nesilden bir sonraki nesle aktarılan prensipler ve değerler de aile kültürünün şirket içerisindeki etkisini işaret etmektedir.

Aile işletmeleriyle diğer işletmeleri birbirinden ayıran temel özelliklerin Klein vd (2005)'in belirttiği gibi güç, deneyim ve kültür olduğunu kabul edersek, bu özellikleri pozitif değerlerde olan işletmelerin işlerine çok önemli artılar kattıkları varsayımında bulunabiliriz. Buradan yola çıkarak bazı aile işletmelerinin markalarında neden “aile işletmesi” vurgusu yaparak rakipleri karşısında avantaj sağlamaya çalıştıklarını (Botera ve Blombäck, 2010) da anlayabiliriz. Diğer yandan, Cooper vd (2005)'nin yaptıkları çalışmada, aile işletmelerinin aile ismiyle özdeşleşme isteğinde, müşteriye daha kaliteli ürün ve hizmet sunma anlayışının vurgulanmak istenmesinin hedeflendiği belirtilmiştir. Bununla birlikte, birçok çalışma markalarda kullanılan aile marka kimliğinin nadir, değerli, taklit edilemez ve yeri başka bir olguyla değiştirilemeyen önemli bir kaynak olduğunu vurgulamıştır (Craig vd, 2008; Carney 2005; Habbershon ve Williams 1999; Habbershon vd, 2003; Sirmon ve Hitt, 2003; Zahra vd., 2002). Aile işletmesi markası için belirtilen tüm bu özelliklerin temelinde de Klein vd (2005)'nin belirttikleri güç, deneyim ve kültür olgularının barındığını görebiliriz.

Görüldüğü üzere bu konuda çeşitli araştırmalar mevcuttur. Bazı araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda, marka kimliklerinde aile işletmesi vurgulanan hizmet odaklı işletmelerin ürün odaklı işletmelerden daha önemli olduğu (Cooper vd, 2005), şirketin büyümesi ve karlılığının artmasında daha etkili olduğu sonucuna varırlarken (Craig vd., 2008), Blombäck (2011) gibi araştırmacılar da aile işletmeleri kavramının markalarda vurgulanmasının işletmenin performansına etkisinin henüz tam olarak net olmadığını belirterek konuyla ilgili araştırmaların devam etmesi gerektiğini belirtmiştir.

2. ARAŞTIRMA AMAÇ, YÖNTEM ve SORUSU

2.1. Araştırma Amacı

KKTC’de limited şirket şeklinde kurulmuş birçok aile şirketinin aile isimlerini yaygın olarak kullanmalarından yola çıkarak (Şafaklı, 2010) , bu işletmelerin dünya literatüründe de yer bulmaya başlayan “aile işletmesi” vurgusunun işletme markalarında öne çıkarılarak markalarına katma değer sağlamaya çalışıp çalışmadıklarını anlamaya yöneliktir. Burada Klein vd (2005)'nin aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran temel sebepler olarak belirttiği Güç, Deneyim ve Kültür’ün bu aile şirketlerinde ne derece yer aldığıyla birlikte, aile işletmesi vurgusunun işletmelerinde yapıp yapılmadığı irdelenecektir.

2.2. Araştırma Yöntemi

Chau vd. (1999)'nin aile şirketi tanımı çerçevesinde en az iki neslin şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlamak amacıyla Kıbrıs Türk Ticaret Odası’na 1980 ve öncesinde kayıtlı, 120 şirketten 10 yönetici aile mensubuyla derinlemesine yüz yüze görüşme yapılmıştır. Bu çalışmayı oluşturan iş insanlarının konuyla ilgili düşüncelerini ve perspektiflerini daha detaylı elde edebilmek ve sonra yapılması planlanan nicel çalışmaya temel oluşturmak için derinlemesine nitel bir araştırma tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış olarak gerçekleşen görüşmelerde kullanılan veri toplama aracı, araştırma amacıyla da belirtilmiş olan kaynaklardan yararlanılarak hazırlanmıştır.

2.3. Araştırma Sorusu

Bu araştırmada irdelenen iki temel soru vardır. Bunlar:

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran temel özelliklerin neler olduğu

- Aile işletmesi olmalarının sağladığı avantajlar ve dezavantajların neler olduğu
- Klein vd (2005) değindiği güç, deneyim ve kültür faktörleri bu özellikler içerisinde yer alıyor mu?
- (1) “Aile işletmesi” vurgusunu şirket markalarında kullanıp kullanmadıkları
- Markalarını farklılaştırmak adına aile işletmesi olduklarına vurgu yapıyorlar mı?
- Aile ismi kullanıyorlarsa bunda özel bir amaçları var mı?

3. ARAŞTIRMA BULGULARI

3.1. Araştırma Kapsamında Yer Alan İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler

Araştırma kapsamında derinlemesine görüşmeler yapılarak çalışma konusuyla ilgili bilgiler toplanmış 10 firmanın ikisi dışındaki tüm işletmeler birden fazla iş dalına girmişlerdir. Bunlardan sadece iki tanesi kuruldukları yıldan bu yana aynı iş dallarını büyüterek ilerlemiştir. İşletmelerin yarısı kuruluşlarındaki iş dalına ek olarak başka iş dallarını da bünyelerine eklemişler, üç tanesi de sonradan tamamen farklı iş dallarına yönelmişlerdir. Bunların tekstil sektöründen çıkan işletmeler olduğu gözlemlenmiştir. Görüşme yapılan şirket yöneticilerinin iki tanesi üçüncü kuşak, bunların dışındakilerin tümü ikinci kuşaktır. Görüşülen işletmelerin en eskisi 1941 yılında kurulmuşken, en yenisi 1980 yılında kurulmuştur. 10 işletmenin piyasadaki ortalama geçmişi yaklaşık 58 (57,7) yıldır. Çalışan sayısı en düşük olan işletmenin 20 personeli, en yüksek çalışanı olan işletmenin ise 450 personeli bulunmaktadır. (Bkz. Tablo 1).

Tablo 1. Araştırma Kapsamında Yer Alan İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler

İşletme	Sektör	İşletmenin İlk Kuruluşundaki İş Dalı	Görüşme Yapılan Kişi Bilgisi	Şirketin Kurulma Yılı	Çalışan Sayısı
1	Sigorta, Kaporta, Turizm	Sigorta	2. Kuşak, Direktör	1958	85
2	Araba ve Elektronik	Tekstil	2. Kuşak, Direktör	1980	20
3	Araba	Araba	2. Kuşak, Direktör	1961	83
4	Tütün Mamulleri, İçki Ürünleri ve Pil	Tütün ve Tekstil	3. Kuşak, Direktör	1946	40
5	Alışveriş Merkezi	Hediyelik Eşya ve Tekstil	2. Kuşak, Müdür	1960	200
6	Çok Katlı Kırtasiye, Kitap ve Hediye Çeşitleri	Kitapevi	3. Kuşak, Müdür	1941	100
7	Gaz Dolum ve Dağıtım, İnşaat Malzemeleri ve Eğitim Kurumu	İnşaat Malzemeleri	2. Kuşak, Direktör	1959	200
8	Tütün Mamulleri, İçki Ürünleri, Dağıtım ve Franchise	Tekstil	2. Kuşak, Direktör	1942	450
9	İnşaat Malzemeleri	İnşaat Malzemeleri	2. Kuşak, Direktör	1959	80
10	Tekstil, Elektronik, Beyaz Eşya, Yurt ve Apartman Kompleksleri ve Dağıtım	Tekstil	2. Kuşak, Direktör	1957	70

3.2. Aile İşletmelerini Diğer İşletmelerden Ayıran Temel Özellikler

Araştırmanın amaçlarından biri olan işletmeleri aile işletmelerinden ayıran temel özelliklerinin neler olduğunu anlamak için katılımcı işletme sahiplerine aile işletmesi olmalarından kaynaklanan avantaj ve dezavantajların neler olduğu sorulmuştur.

3.2.1. Aile İşletmesi Olmanın Sağladığı Avantajlar

Aile işletmesi olmanın getirdiği avantajlardan en sıklıkla ortaya koyulanlar; Kıbrıs'ta müşterilerin işletme sahipleriyle muhatap olmaktan memnun olmalarından kaynaklanan müşteri memnuniyeti, tüketici, tedarikçi ve personel gibi önemli paydaşlara verilen güven ve hızlı karar alabilme olarak belirtilmiştir (Bkz Tablo 2).

Tablo 2. Aile İşletmesi Olmanın Avantajları

İşletme	Aile İşletmesi Olmanın Getirdiği Avantajlar
1	1. Özellikle servis sektöründe müşterilerin gerektiğinde direkt aile mensubuyla görüşmeleri çok önemli 2. Piyasadaki güvenilirliklerini pekiştirici 3. Tedarikçileri için köklü bir işletme olmaları güven verici
2	1. Şu anda sahip oldukları önemli temsilciliğini almalarındaki en büyük payın birbirine bağlı bir aile şirketi olmalarından kaynaklandığını düşünüyor 2. Özsermayesi yeterli bir aile şirketi olmalarının firmalara güven verdiğini belirtiyor 3. KKTC gibi küçük toplumlarda insanların muhatap olarak iş sahibini görmek istiyor. (Başı ağrıyan Denктаş'a gider)
3	1. Güvenilirlik sağladığından dolayı
4	1. Şirket içi bürokrasi az 2. Çabuk karar alınabiliyor 3. Mikro değişkenlere çabuk adapta olunabiliyor 4. Müşteriyle iş sahipleri yakın ilişki kurabiliyor 5. İşlerini aileden gelme önemli bir miras olarak görüyorlar 6. Nesillerden taşıdıkları piyasa bilgisi ve hâkimiyeti 7. Ulaşılabilirlik imajları var 8. Tedarikçi, müşteri ve çalışanlara güven verebiliyorlar
5	1. Müşteri tarafından takdir edildiğini düşünüyor 2. Ulaşılabilir olmak taleplere cevap verebilmeyi sağlar
6	1. Aile şirketi olmaları özellikle Türkiye'de çalıştıkları firmalar tarafından takdir ediliyor 2. Güven veriyorlar 3. Müşteriyle bire bir temas şansları oluyor 4. Uzun yıllar işletmelerinde çalışan personel ailenin bir parçası oluyor
7	1. Güven veriyorlar 2. Özellikle müşterilerinin kendilerine rahatça ulaşabilmesini sağlıyor
8	1. Aile olmaktan gelen kan bağı, şirkette çıkabilecek sorunların kolaylıkla halledilmesini sağlıyor 2. Sevgi, güven, beraberlik ve koruyuculuk mevcut oluyor.

	3. Aile ortamı personele yansıtıldığında verimlilik artıyor 4. Tedarikçilerle bağlantıya geçilirken 1942 yılından beri var olan bir aile şirketi oldukları vurguluyorlar 5. Ne kadar kurumsallaşırsa kurumsallaşırsın, özellikle KKTC’de aile mensuplarıyla müşterilerin bire bir iş yapma alışkanlıklarından dolayı
9	1. İşin patronları olarak çok hızlı karar alabilmeleri 2. Özellikle eski personel tarafından daha çok benimsenilerek, ailenin bir parçası gibi hissederek çalışmak-ancak köklü aile şirketlerinde tecrübe edilebileceğini düşünüyor 3. Aile olarak işi dört dörtlük benimseyince çok iyi sonuçlar çıkıyor
10	1. Daha kişisel olduğu için daha çok sahip çıkılan bir yapının olması 2. Hiyerarşinin az olması

3.2.2. Aile İşletmesi Olmanın Dezavantajları

Aile işletmesi olmanın getirdiği dezavantajlardan en sıklıkla ortaya koyulanlar; işletmede mantığın önüne duyguların geçebilmesi, karar almada çekilen zorluklar ve kötü tecrübesi olan müşterilerin genel olarak aileye tepki koyması olarak belirtilmiştir (Bkz Tablo 3).

Tablo 3. Aile İşletmesi Olmanın Dezavantajları

İşletme	Aile İşletmesi Olmanın Getirdiği Dezavantajlar
1	1. Aile bireylerinde duygusal olarak var olan bağ, bazen mantıklı kararlar vermelerini engelliyor 2. Aile büyüklerinin işle ilgili önemli kararlarla ilgili yapılan tartışmaları sonuçlandıramadan tartışmanın büyümemesi için müdahale etmeleri ve kararların bu şekilde askıya alınması 3. Kaliteyi yakalamadan yapılan işlerde aile ismi de zarar görüyor 4. İş yeriyle kötü tecrübesi olanlar isimle bütünleşmiş işlerinden soğuyorlar
2	1. Toplumdaki “çamur at, rezillik çıkar, istediğini elde et” mantalitesinden kaynaklanan kabul edilemez isteklere maruz kalıp, olumsuz cevap alanların şahıslarına tepki koyması 2. Aile şirketinde çalışanların ilerlemek için önlerinin açık olmaması 3. Aile şirketlerinde iplerin (inisiyatif verme olarak) çok kısa olması
3	1. Jenerasyon farklılığı 2. Eşler, gelinler, eltilerin dıştan işlere müdahil olmaları
4	1. Ehil olmama ihtimali olan kuşak riski 2. Paylaşılan pastanın aile mensupları tarafından bölünerek küçülmesi 3. Karar mekanizmasında duygusal olabilme 4. Kurumsal şirketlere kıyasla küçük ölçekli kalmak 5. Kısa vadeli düşünme, vizyonda zaman zaman daralma olması 6. İleriye dönük yatırım yapamam 7. Makro değişikliklere hızla ayak uyduramamak 8. Sonraki nesiller üzerinde işe sahip çıkma baskısı var
5	1. Müşterilerle sürekli muhatap olmak çok zaman alıyor ve iş bölünüyor 2. Sürdürülebilirliği aile bireyi olmadığında sağlanamayacak korkusu oluyor

6	1. Önemli kararlar alınırken herkesten farklı sesler çıkabiliyor 2. Jenerasyon farkından kaynaklanan sorunları olabiliyor (kurumsallığa, değişikliklere olan farklı bakış açıları) 3. Maaş politikasından dolayı kalifiye eleman zorluğu yaşanabiliyor
7	1. İş bölümlerinde zorluk oluyor
8	1. Herkesin birbirinin fikirlerine saygı duyduğu müddetçe çok da sorun olmaz ama olduğu durumlarda aile içinden arabuluculuk gerekiyor 2. Yöneticilik ve aile bağları dengesini sağlamakta zorluk çekilebiliyor 3. Yeni nesle var olan aile sevgisini ve iş disiplini aşılamak daha zor olabiliyor
9	1. Duygusal bir yönetim şekli var (bazı durumlarda mantık ve bilgi yönetmiyor) 2. İş bölümü yapılmakta zorluklar var. Bölümlere ayrılmasına rağmen birbirlerinin yönetim alanlarına girme eğilimi oluyor 3. Kendi doğruları ve inisiyatifleriyle karar almakta güçlük çekiliyor
10	1. Yönetimde çok başlılık olduğu için işletmenin her alanında karmaşıklık olabilme ihtimali

3.2.3. Aile İşletmesi Yönetimi (Güç) Bilgileri

KKTC’de halka ahzedilen aile işletmeleri olmadığından dolayı görüşülen aile işletmelerinin tümü aileye ait işletmelerdi. İşletmelerin yarısında birinci ve ikinci nesil üyeleri birlikte yönetimde yer alırken, iki işletmede sadece ikinci nesil, üç işletmede ikinci ve üçüncü nesil yer almaktadır. İşletmelerin sekizinde aile dışından herhangi biri işletmenin yönetim kurulunda yer almazken, bunlardan bir işletme icra kurulu adında başka bir birimle stratejik kararları genel müdürlerin de olduğu bu kurulda verdiklerini belirtmiştir. Sadece iki işletmenin aile dışındaki genel müdürleri yönetim kurulunda yer almaktadır (Bkz. Tablo 4)

Tablo 4. İşletme Yönetimi (Güç) Bilgileri

İşletme	Yönetimdeki Nesil	Aile Dışında Yönetim Kurulu Üyesi	Ailenin Sahiplik Yüzdesi
1	1 ve 2	Yok	%100
2	1 ve 2	Yok	%100
3	2	Var	%100
4	2 ve 3	Yok	%100
5	1 ve 2	Yok	%100
6	2 ve 3	Yok	%100
7	1 ve 2	Yok	%100
8	2	Yok İcra Kurulu’nda genel müdürler var	%100
9	2 ve 3	Yok	%100
10	1 ve 2	Var	%100

3.2.4. Aile İşletmesi Deneyim Bilgileri

Yönetim bilgilerinde de değinildiği gibi görüşülen işletmelerin yarısında birinci ve ikinci nesil üyeleri birlikte yönetimde yer alırken, iki işletmede sadece ikinci nesil, üç işletmede ikinci ve üçüncü nesil yer almaktadır. Üç neslin bir arada çalıştığı bir işletme varken, altı işletmede ikinci ve üçüncü nesiller, üç işletmede ise birinci ve ikinci nesiller bir arada çalışmaktadırlar. İşletmeler genelinde aile mensubu çalışan sayısı ve toplam çalışan sayısı oranı en yüksek %15 iken en düşük %3, ortalama oran ise %6 olarak

kaydedilmiştir. İşletmelerin altı tanesi evlilik yoluyla aileye katılan gelin ve/veya damatların aile işletmesine katılmasına kesinlikle izin vermezken, şu anda mevcut olmadığı halde sakınca görmeyen bir, hali hazırda mevcut bulunduran iki ve tercih etmediği halde olabilir diye belirten de bir işletme vardır (Bkz. Tablo 5).

Tablo 5. İşletme Deneyimi Bilgileri

İşletme	Yönetimdeki Nesil	Hangi Nesillerin Bir arada Çalıştığı	Çalışanlardan Kaçının Aile Mensubu Olduğu Toplam Çalışanlar Bazında %	İşletmenin Aile Üyesi Damat ve/veya Gelinlerin Çalışmasına Bakışı
1	1 ve 2	1, 2 ve 3	6 (% 7)	Olumsuz
2	1 ve 2	1 ve 2	3 (%15)	Olumsuz
3	2	2 ve 3	2 (%3)	Olabilir
4	2 ve 3	2 ve 3	3 (%8)	Tercih edilmez ama olabilir
5	1 ve 2	1 ve 2	7 (%4)	Mevcut
6	2 ve 3	2 ve 3	4 (%4)	Olumsuz
7	1 ve 2	1 ve 2	5 (%3)	Mevcut
8	2	2 ve 3	10 (%5)	Olumsuz
9	2 ve 3	2 ve 3	3 (%4)	Olumsuz
10	1 ve 2	2 ve 3	5 (%7)	Olumsuz

3.2.5. Aile İşletmesi Kültürü Bilgileri

Yapılan görüşmelerde Klein vd (200)'nin aile kültürü ile ilgili olarak oluşturdukları alt ölçek başlıklarına bakıldığı zaman bu konuyla ilgili neredeyse aynı oranda hem olumlu hem de olumsuz veriler elde edilmiştir. Aile işletmesinin avantajları ve dezavantajları bölümünde de değinildiği üzere aile üyesi olmanın getirdiği işe karşı sorumluluk, aile sevgisi gibi olumlu veriler çıkarken aynı zamanda özellikle yönetimdeki çok başlılıktan kaynaklanan karmaşa da vurgulanmıştır.

3.3. “Aile İşletmesi” Vurgusunun Şirket Markasında Kullanılıp Kullanılmadığı

Araştırmanın ikinci amacı ise görüşme yapılan işletmelerde bilinçli bir aile vurgusu yapıp yapılmadığına dair bulgular ve izlenimler doğrultusunda tespitler yapmaktır.

3.3.1. Markalarını Farklılaştırmak Adına Aile İşletmesi Vurgusu Mevcudiyeti

Görüşme yapılmış bir işletme dışındaki tüm işletmelerin web sitesi bulunmaktadır. Bunların iki tanesi hariç tüm işletmelerde web sitelerinin “Hakkımızda” ya da “Tarihçe” bölümünde işletmenin kurucusu ve kuruluşu ile ilgili bilgiler bulunmaktadır. Ama özellikle hem web sitelerinde, hem de görüşmedeki gözlemler doğrultusunda üç iş yerinin “aile işletmesi” olduklarına dair vurgu yapıldığı düşünülmektedir (Bkz Tablo 6)

Tablo 6. “Aile İşletmesi” Vurgusunun Şirket Markalarında Kullanılıp Kullanılmadığı

İşletme	Web sitesi var mı?	Web sitesi Varsa Aile İşletme Bilgisi Var mı?	Genel Olarak Aile İşletmesi Vurgusu Var mı?
1	Var	Şirket Tarihçesi bölümünde	Yok
2	Var	Şirket Tarihçesi bölümünde	Var (İşletme içerisinde güçlü aile olgusu mevcut)
3	Var	Hakkımızda bölümünde	Yok
4	Yok	/	Yok
5	Var	Yok	Yok
6	Var	Şirket Tarihçesi bölümünde	Var (Bina içerisinde büyütülüp çerçevelenmiş aile resimleri)
7	Farklı iş dalları için farklı web siteleri var	Yok	Yok (Aile ismi korunarak marka yenileniyor)
8	Var	Şirket Tarihçesi bölümünde	Var (Fotoğraflar, çıkarılan kitaplar ve web sitesinde aile değerlerinin ağırlıklı olarak vurgulanması)
9	Var	Hakkımızda bölümünde	Yok (Marka aile ismini koruyarak yenilendi)
10	Var	Şirket Tarihçesi bölümünde	Yok (Marka aile ismi korunarak yenilendi)

3.3.2. Aile İsmi Kullanımındaki Amaç

Görüşülen iki işletme dışındaki tüm işletmelerin aile isimlerini kullandıkları görülmektedir. Bunlardan sadece bir tanesi üretim markalarını sonradan soyadı olarak almışlar, diğer işletmelerin altı tanesi kurucunun isim ve soyadını işletmelerine vermişlerdir. Kurucu adı ve soyadıyla hayat bulan iki işletmenin ikinci kuşağı, daha dinamik ve çarpıcı olacağını düşünerek markalarındaki kurucu adını çıkararak sadece soyadını bırakmışlardır.

Tablo 7. Aile İsmi Kullanımı

İşletme	Şirket İsmi ile Aile İsmi Aynı mı?
1	Evet
2	Hayır
3	Evet
4	Evet
5	Markalarını oluşturan şirket isminden farklı bir soyadları var. Fakat sonrasında açtıkları mağazalarda ve sosyal sorumluluk çerçevesinde yaptıkları ortaokulda aile soyadları kullanılmış
6	Evet
7	Evet
8	Evet
9	Evet
10	Evet (üretim yaptıkları dönemde oluşturdukları markayı soyadı kanunuyla birlikte kullanmaya başladılar)

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Klein vd (2005)'nin de belirttiği güç, deneyim ve kültür faktörlerinin görüşme yapılmış aile işletmelerinde yer bulduğunu görmekteyiz. KKTC'deki aile işletmelerinin ailelere ait olması, bu işletmelerde hızlı karar mekanizması yaratması açısından olumlu bir etki olarak görülmektedir. Bununla birlikte aile işletmesi olgusu KKTC'de müşterilerin önem verdiği iş sahiplerine ulaşılabilirliği vurguladığından dolayı önem teşkil ettiği ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan, özellikle üçüncü kuşak temsilcilerinin bulunduğu işletmelerde daha belirgin bir aile olgusu ve vurgusu yapıldığı, "aile kültürü" oluşturmakta daha hevesli oldukları gözlemlenmiştir.

İkinci kuşağın ağırlıklı olarak yönetimde olduğu görüşme yapılmış işletmelerin büyük bir bölümünde iş yerinde tam anlamıyla aktif olmamalarına karşın, hayatta olan birinci kuşağın yönetim kurulu başkanlığını yürüttüğü, bunun da işletme içerisinde özellikle radikal kararlar alınmasını engellediği gözlemlenmiştir. Bu radikal kararların başında da işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak için tam anlamıyla olmasa da kurumsallaşma adına adımlar atmak olduğudur.

Büyük bir çoğunluğu aile ismi kullanan işletmelerin, ikinci kuşağında dinamizmi artırıcı, yeniliği vurgulayıcı değişimler yapma isteği görülmüştür. Bu değişimler içerisinde öncelikle şirket isimleri ele alınmış, kurucu adının çıkarılarak sadece aile soyadının korunması eğilimi gözlemlenmiştir. Buradan da çıkarılan sonuç, işletmelerde aile isminin piyasaya verdiği güvenle birlikte, işletmelerin kendilerini yeniledikleri olgusunu paydaşlarına aşılama arzusudur.

Bu çalışmanın daha somut sonuçlara ulaşabilmesi için bir sonraki adım olarak Klein vd (2005) ölçeğinin adapte edilerek KKTC'deki mevcut aile işletmelerine e-mail yoluyla gönderilmesi öngörülmektedir.

KAYNAKLAR

- Addis, M., Holbrook, M. B. (2001). On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: An explosion of subjectivity. *Journal of Consumer Behaviour* 1(1), 50-66.
- Botoro, I.C., Blombäck. (2010). *Leveraging the family brand: using brand management to highlight the advantages of family firms*. The 10th Annual IFERA World Family Business Research Conference, Lancaster, United Kingdom.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3), 249-263.
- Chaston, I., T. Mangles (1997). Core capabilities as predictors of growth potential in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 35 (1), 47-57.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 19-39.
- Cooper, M. J., Upton, N., Seaman, S. (2005). Customer relationship management: a comparative analysis of family and nonfamily business practices. *Journal of Small Business Management*, 43 (3), 242-256.
- Craig, J. B., Dibrell, C., Davis, P. S. (2008). Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses. *Journal of Small Business Management*, 46 (3), 351-371.
- Habbershon, T., M. L. Williams (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms, *Family Business Review*, 12 (1), 1-22.
- Habbershon, T., M. L. Williams, I. McMillan (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18 (4), 451-465.
- Klein, S.B., Astrachan, J.H., Kosmas, X.S., (2005). The F-PEC scale of family influence: construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3), 321-39
- McDonald, M., de Chernatony, L., Harris, F. (2001). Corporate marketing and service brands: moving beyond the fast-moving consumer goods model. *European Journal of Marketing*, 35 (1), 335-353.
- Moore, K. J., J. Mula (2000). The salience of market, bureaucratic, and clan controls in the management of family firm transitions: some tentative Australian evidence. *Family Business Review*, 13 (2), 91-103.
- Papadopoulos, N. (2004). Place branding: evolution, meaning, and implications. *Place Branding*, 1(1), 36-49.
- Pelham, A. M. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38 (1), 48-67.
- Şafaklı, O. (2010). *Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde (KKTC) aile şirketleri yapısının Menkul Kıymetler Borsası'nın etkinliğine etkisi*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, .480-489.

- Sirmon, D. G., M. A. Hitt (2003). Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4), 339-358.
- Zahra, S. A., J. C. Hayton, C. Salvato (2002). *Organizational culture and entrepreneurship in family firms: a resource-based analysis*. Paper presented at Second Annual Conference on Theories of the Family Enterprise, Philadelphia, December.