



9. AİLE İŞLETMELERİ KONGRESİ

AİLE İŞLETMELERİNDE
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE
KURUMSAL DAYANIKLILIK

KONUŞMALAR KİTABI

14-15 NİSAN 2022

EDİTÖRLER

DR. ÖĞR. ÜYESİ NAZAN ÇAĞLAR
DR. ÖĞR. ÜYESİ ANDAÇ TOKSOY

AİLE İŞLETMELERİ VE GİRİŞİMCİLİK
UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ
AGMER
2023

9. AİLE İŞLETMELERİ KONGRESİ

Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Dayanıklılık

Dr. Öğr. Üyesi Hatice Nazan Çağlar:

Sayın rektörüm, dekanlarım, müdürlerim, sayın eski dönem rektörlerim, değerli iş insanları, TAİDER'in değerli yöneticileri, akademisyenlerimiz, değerli konuklarımız ve sevgili öğrencilerimiz 9. Aile İşletmeleri Kongremize hoş geldiniz şeref verdiniz.

Değerli konuklar 2004 yılından günümüze kadar üniversite bünyesinde kurulan aile işletmeleri konusunda çalışan ilk merkez olan AGMER'in çalışmaları iki temel taş; işletme ve aileyi bir araya getirmeye dayalı yürütülmektedir. Bu konularda hem danışmanlıklar hem eğitimler hem de kongreler düzenlemekteyiz. Bir sosyal sorumluluk olarak üstlendiğimiz bu konuyu iki yılda bir devam ettirerek sürdürülür hale getirdik. Bugüne kadar da aksamadan bu kongreleri devam ettirmenin haklı gururunu yaşıyoruz. Bu vesileyle merkezimizin kurucusu Sayın Mütevelli Heyet Başkanım Dr. Bahar Akıngüç Günver'e ve ilk müdürümüz, önceki dönem Rektörlerimizden Sayın Prof. Dr. Tamer Koçel'e huzurlarınızda teşekkür eder, şükranlarımı sunarım.

Onların öngörü ve emekleriyle atılan temelin üzerinde AGMER bugünlere geldi. Aile işletmeleri konularında ülkemizde, özellikle Üniversitemiz büyük öncülük yapmaktadır. Son zamanlarda yine bu konuları desteklemek üzere *Aile İşletmeleri Derneği* TAİDER ve *Yönetim Danışmanlığı Derneği* ile kapsamlı iş birliklerimiz devam etmektedir Kongremize verdikleri katkılar için kendilerine çok teşekkür ediyorum, şükranlarımı sunuyorum.

Kongremiz bu sene yeni normalde son derece güncel bir konu olan aile işletmelerinde sürdürülebilirlik ve kurumsal dayanıklılık temasıyla gerçekleştirilecektir. Kriz ya da krizlerden geçiş süreçlerinde yaşanan zorlukların, yaşanmış örnekleriyle çok değerli iş insanları tarafından tartışılacağı, konuşulacağı, ele alınacağı kongremizde iş dünyasının önde gelen isimlerinden ve akademisyenlerimizin tecrübeleri, bilgi birikimleri siz değerli katılımcılarımızla paylaşılacaktır.

Kongremizin konuşmaları ve oturumları ile ilgili kısaca bilgi vermek istiyorum. Türkiye İhracatçılar Meclisi yönetim kurulu başkanı Sayın İsmail Gülle'nin açılış konuşmasının

ardından kendileri bugün aramızda olamayacak, bakanlıkta acil bir toplantısı çıktığı için bize video konferansla katılım gösterecek. TAİDER başkanı Sayın Tekin Urhan aile işletmelerine genel bakış temalı sunumu gerçekleştirecek. Bu yıl yurtdışı bağlantımız olan Birmingham City University'den Profesör Hong T. M. Bui yine çevrimiçi katılarak bize girişimcilikte dayanıklılık konusunda bir sunum gerçekleştirecek. Kongremizde dünyada bu yıl 80 milyar dolarlık değere ulaşması öngörülen yeni finansal araç NFT'yi sizlere "NFT sanat mıdır?" başlıklı oturumda sayın Begüm Güney tanıtacaktır. Türkiye'de NFT çıkaran kişi ve kurumların sayısı hızla artarken yatırımcı sayısı da katlanıyor, yakında bu alanda ilgilenen kişi sayısının 4 milyona ulaşacağı tahmin edilmektedir. Böylece, gittikçe dijital dünyamızın güncel ve yeni bir konusunu biz de sizlere sunmak istedik, keyifli bir söyleşi dinleyeceğiz. TAİDER üyelerinden oluşan açılış panelinin konusu ise aile işletmelerinde sürdürülebilirlik deneyimleri hakkında. Bir diğer panelimiz yönetim danışmanları derneği üyelerinden oluşan yeni dünyada kurumsallık ve sürdürülebilirlik. Dayanıklılık konusu gündeme gelince tabi finanstan da bahsetmemek olmazdı son panelimiz ise finansal dayanıklılık konusunda gerçekleşecektir, şimdiden tüm panelistlerimize, katkı veren değerli iş insanlarına teşekkür ediyorum.

Ayrıca kongremizde kurumsal dayanıklılık alanında yayınlanan en yeni standartlardan olan 22316 standardının analizi ve bu standartlar doğrultusunda AGMER tarafından oluşturduğumuz "Organizasyonel Esneklik, Dayanıklılık, İş İnsanlarından Yaşanmışlık Örnekleri" isimli kitabımızda, kendi hikayeleriyle yer alan iş insanlarımıza anı ödülleri takdim edilecektir. Kendilerine emekleri ve akademiye katkıları için çok teşekkür ediyorum.

Ayrıca kongremize bildiri ile katılan akademisyenlerimize de emeklerine sağlık diyor, teşekkür ediyorum. Kongremizin bildiri sunumları ikinci gün gerçekleşecektir. Tabi özel teşekkürlerim de olacaktır, sizlere onları da sunmak istiyorum. Öncelikle üniversitemizin kurucusu, bir aile işletmesi yöneticisi Mütevelli Heyet Onursal Başkanımız Sayın Yüksek Mühendis Fahamettin Akıngüç hocamız ve yine Mütevelli Heyet Başkanımız Sayın Dr. Bahar Akıngüç Günver, kendileri bu işe kuruluş döneminden beri gönül veren, destek veren ve bugün 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 sağladılar, kendilerine ayrıca teşekkür ediyorum.

Sayın rektörümüz Prof. Dr. Hanife Öztürk Akkartal'a verdikleri destek için şükranlarımı sunuyorum. Ayrıca TİM ve TAİDER başkanlarımız İsmail Güle ve Tekin Urhana dekanımız

Prof. Dr. Müge Çetiner nezdinde tüm fakülte arkadaşlarıma, hocalarıma, öğrencilerime teşekkür ediyorum. Yönetim Danışmanları Derneği Başkanı Sayın Zeynep Tura'ya da ayrıca teşekkürlerimi sunuyorum. Tabii bu çalışmanın, kongrenin hazırlığında büyük emek veren AGMER ekibim var onlara da huzurlarınızda teşekkür etmek istiyorum. Andaç Toksoy Hocamız, Tuğçe Kumral ve Taha Çakarel arkadaşımıza gerçekten özveriyle çalıştıkları için çok teşekkür ediyorum. Bu organizasyonun teknik alt yapısını oluşturan Kurumsal İletişim Daire Başkanlığımıza da teşekkürlerimi sunuyorum. Hepinize verimli bir kongre diliyorum hoş geldiniz, iyi ki geldiniz diyorum.

Sunucu

AGMER Müdürü Dr. Öğr. Üyesi Sayın Hatice Nazan Çağlar'a teşekkür ederiz. Değerli konuklarımız Rektörümüz Sayın Prof. Dr. Hanife Öztürk Akkartal'ı açılış konuşmalarını gerçekleştirmek üzere sahneye davet ediyoruz.

Prof. Dr. Hanife Öztürk Akkartal

2004-2008 Rektörüm, Hocam, Sevgili Dekanım, Sevgili AGMER Müdürüm, TİM Başkanım TAİDER Başkanım, değerli akademisyenler, değerli konuklar, basın mensupları hepiniz hoş geldiniz... Aslında 2020 yılında yapmayı planladığımız bu kongremiz maalesef pandemi koşulları sebebiyle gerçekleştirilemedi. Bugün itibari ile bu kongreyi burada gerçekleştiriyor olmaktan büyük mutluluk duyduğumu belirtmek isterim. 9. Aile İşletmeleri Kongre'mizin teması hocamızın da belirttiği üzere "**Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Dayanıklılık**" içinde bulunduğumuz günün koşulları ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler dikkate alındığında tabii ki sürdürülebilirlik ve dayanıklılık kavramları çok büyük önem taşıyor. Kongremiz, sizleri ağırladığımız üniversitemizin köklerinin de bir aile işletmesine dayanıyor olması yönüyle ayrı bir öneme, ayrı bir yere sahip. Onursal başkanımız ve kurucumuz inşaat yüksek mühendisi Sayın Fahamettin Akıngüç'ün kurduğu ve Akıngüç ailesinin tüm fertlerinin bilgisini, emeğini ve değerlerini aktararak geliştirdiği kültür markası, anaokulundan üniversiteye eğitim hizmetinde sürdürülebilirlik ve dayanıklılığın esasen bir sembolüdür. Bu başarının en önemli sebebinin bilime, insana verilen önem ve değer ile oluşturulan ilkelerin içselleştirilmesi olduğu kuşkusuzdur. Türkiye'nin yükseköğretiminin 25 yılına, ülkemiz milli eğitimin ise 62 yılına tanıklık eden kültür markasını ilgili sektörde ve eğitim alanında örnek bir kuruma dönüştüren Akıngüç Ailesine bu vesileyle bir kez daha teşekkürlerimizi sunmak isteriz. Aile işletmeleri ve girişimcilik konusunu akademik eksen de ele alarak bir uygulama ve araştırma merkezine dönüştüren mütevelli heyet üyemiz, 2004-2008 dönem rektörümüz,

Kongre Onur Kurulu üyemiz Prof. Dr. Sayın Tamer Koçel hocamızı da tekrar saygıyla selamlıyorum, üniversitemiz adına teşekkür ediyorum. Kongremizin değerli konukları, ekonomik ve sosyal eksende sürdürülebilirliğin dinamiklerini kavramış kurumsal açıdan dayanıklı kurumlar büyük emeklerle yetiştirdiğimiz ve yarınlara hazırladığımız gençlerimizin geleceği için büyük önem taşıyor. Bu nedenle, bugün burada gerçekleştirilen kongremizi kapsamı ve misyonuyla çok anlamlı bulunduğumuzu ve eğitim sorumluluğumuzun bir parçası olarak sahiplendiğimizi belirtmek istiyorum. Ek olarak aile işletmeleri bir ülke için, ekonomik değer in ötesinde müthiş bir kültürel birikim olağanüstü bir hafızadır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine ve kurumsal dayanıklılığına rehber oluşturabilmek, deneyimlerini genç kuşaklara aktarmalarını zemin hazırlayabilmek için araştırma ve danışmanlık çalışmalarında merkezimizin kapıları tabii ki her zaman açıktır.

Kongremizin değerli konukları birbirini besleyen ve tamamlayan sürdürülebilirlik ve dayanıklılık kavramları disiplinlerarası kimliğiyle de ciddi bir araştırma konusu oluşturmuş, iktisadi ve idari bilimlerin yanı sıra psikoloji, politika ve hukuk gibi birden fazla alanda çalışılan sürdürülebilirlik ve dayanıklılık kavramını çok değerli bir elektronik yayın ile de taçlandırılmıştır. “Organizasyonel Esneklik ve Dayanıklılık Prensipleri İş Yaşından Örnekler” başlıklı kitabımıza destek veren değerli hocalarımıza ve deneyimlerini paylaşan aile işletmelerinin kıymetli temsilcilerine bilime ve araştırmaya katkıları için bir kez daha teşekkür ediyorum. Öncelikle “Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Kongremizin” düzenlenmesinde emeği geçen İktisadi ve İdari Bilimler Fakültemizin Dekanı Prof. Dr. Sayın Müge Çetiner hocamıza, Merkez Müdürümüz ve Kongre Yürütme Kurulu Başkanımız Doktor Öğretim Üyesi Hatice Nazan Çağlar hocamıza, kongre sekreterimiz Doktor Öğretim Üyesi Sayın Andaç Toksoy’a, bilim kurulumuza ve emeği geçen tüm hocalarımıza, konuşmacılarımıza da tekrar teşekkür ediyorum. Son olarak aile işletmelerinin yapısı ve geleceğine ilişkin doktora tez çalışması ve eğitim yönetimindeki deneyimi ile bizleri daima teşvik eden kongre onur kurulu üyemiz Mütevelli Heyet Başkanımız Doktor Sayın Bahar Akıngüç Günver’e de eğitim araştırma ve toplumsal sorumluluk alanında akademik ve idari kadromuza duyduğu güven ve destek için şükranlarımı sunuyorum verimli bir kongre olmasını diliyorum sevgi ve saygılarımı sunuyorum teşekkür ediyorum.

Sunucu

Rektörümüz Prof. Dr. Sayın Hanife Öztürk Akkartal'a teşekkür ediyoruz. Kıymetli misafirlerimiz, mütevelli heyet başkanımız Doktor Sayın Bahar Akıngüç Günver, programlarındaki ani değişiklik nedeniyle bugün aramızda bulunamıyorlar ancak bir mesaj paylaştılar, başkanımızın mesajını aktarıyorum:

“Kongremizin değerli konukları hoş geldiniz...Yirmi beşinci kuruluş yılını idrak eden üniversitemizin hizmete açtığı kısa adı AGMER olan Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezimizin 9. geleneksel kongresi için bir aradayız. Pandemi nedeniyle 2 yıl önce ertelediğimiz kongremizin teması “Kurumsal Dayanıklılık” olarak belirlenmişti. Geçtiğimiz 2 yıl dayanıklılık kavramı için ciddi bir deneyimdi. Ekonomi başta olmak üzere tüm boyutlarıyla şu anda pandeminin yan etkilerini yaşıyoruz. Bu anlamda sürdürülebilirlik için de önemli deneyimler ve gözlemler alıyoruz. Bilgi ve deneyimi harmanlayan oldukça kapsamlı bir organizasyon olarak kurumsal tarihimizde yer alacak kongremizin deneyim paylaşımı için de çok önemli bir zemin olduğunu düşünüyorum. Özellikle aile işletmelerinin pandemi sürecinden edindikleri deneyimlere ilişkin bu noktada 9. Kongremizin çıktılarını merakla beklediğimi belirtmek isterim. Kongremizin değerli konukları, konuşmama izninizle merkezimizi sürdürülebilirlik ve dayanıklılıkta örnek bir yapı olarak geliştiren isimlere teşekkür ederek başlamak istiyorum. Aile işletmelerini ve bu alanda çalışan araştırmacıları buluşturan merkezimiz 2004 yılında kuruldu ve 18 yıldır akademiye ve aile işletmelerini buluşturdu, somut çalışmalarıyla sürdürülebilirliğin örneklerinden biri oldu. Merkezimizin kuruluş ve bugüne geliş öyküsünde rehberimiz olan 2004-2008 dönem Rektörümüz Prof. Dr. Sayın Tamer Koçel Hocamıza saygı ve şükranlarımızı şahsım, Akıngüç ailesi ve üniversitemiz adına arz ediyorum. Üniversitemiz bünyesinde faaliyet gösteren her merkez gücünü fakültelerimizden alıyor AGMER'in akademik kimliğinin oluşumunda büyük emeği olan İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ailesine de bu vesileyle teşekkürlerimi sunuyorum. Türkiye'deki aile işletmelerinin deneyimlerini paylaşmasına zemin hazırlayan değerli paylaşımınız TAİDER'e de teşekkür ederken yeni dönem başkanı Tekin Urhan'a 2021'de devraldığı Yönetim Kurulu Başkanlığı görevinde başarılar diliyorum. Türkiye'deki aile işletmelerinin değerli üyeleri, bu alanda çalışan kıymetli akademisyenler ve kongremizin saygıdeğer konukları eğitim alanında hizmet veren bir aile işletmesinin üçüncü kuşak üyesiyim. Aile işletmemizde öğretmenlikle başlayan eğitim yönetimi kariyerinde ise 30. hizmet yılına yaklaşıyorum. İnsanın ilk mentoru ailesidir, yaşamda belki şanstın söz edebileceğimiz en temel başlık, ben bu anlamda şanslıyım. Şanslıyım çünkü hem ailenin hem de emeğin değerini çok iyi bilen bir anne babayla büyüdüm, insan sevgisini

ve güven duymayı nasihat ederek öğretmediler. Bize karşı gösterdikleri sevgi ve güven işe ve emeğe karşı duydukları saygı, yaşamda insan ve iş ilişkilerimizde rehberimiz oldu. Kurucumuz ve onursal başkanımız babam Fahamettin Akıngüç ve annem Gül Akıngüç yaşamda sürdürülebilirliği ve dayanıklılığı öğrendiğim ilk isimlerdir, şükran borçluyum. Ailede dayanıklılık ve sürdürülebilirliğin formülü umut etmek, saygı, paylaşım olarak aktarıldı. Ekonomi lisansı ile başlayan akademik eğitimimde ise dağarcığıma çok yeni ve biraz da düşüncenin sınırlarını zorlayan kavramlar girdi, kârlılık, rekabet ve daha bir sürü şey. Aile işletmelerinde rotasyonum öğretmenlikle başladı. Bir eğitim kurumunu ayakta tutabilmek için ailemden ve okuldan öğrendiklerim yeni bir boyut kazandı. Örneğin kadın öğretmenlerin eğitim hizmetinin sürdürülebilirliğini sağlamak için yaşamın farklı rollerinde verdikleri emeği gördüm hatta kendi annelik deneyimimle karşılaştırdım. Anaokulunu kurduğumuzda neredeyse anne kucağından ayrılan çocukların eğitim sorumluluğunu aldık, aile işletmesi olarak kodlarımızdaki insan sevgisi bu sahada müthiş bir referans oldu. İnsan yetiştirmenin duygusal tarafı muazzamdı ancak anaokulundan üniversiteye tüm kademeleri içeren bir işletmeyi ayakta tutmanın işletme bilimi çerçevesinde gerçekleri vardı. Özetle üç kuşağı temsil eden üç kardeş olarak aileden, eğitiminden ve sahadan öğrendiğimiz deneyimlerle bugüne geldik. Eğitimin sürdürülebilirliği ve kurumsal dayanıklılığın yalnızca kâr ve zararla açıklanamayacak kadar karmaşık olduğunu, maddi, manevi, akademik, politik, sosyolojik, psikolojik, hukuki pek çok parametreden damıtıldığını öğrendik ve bu öğrenme her zaman aile ortamındaki gibi sıcak ve yumuşak geçişlerle olmadı. Geçtiğimiz iki yıl değişimin yönetim denklemiydi ve koşulları oldukça sertti. Bildiklerimizi yeniden sorguladığımız bu dönem zor ancak günün sonunda kesinlikle çok öğreticiydi. Değişimi eğilip bükülmeden kaynakların onurundan ve değerinden ödün vermeden yönetebilmek adına müthiş bir deneyim yaşadık. Bugün de değişimi tartışıyoruz, değişime nasıl uyum sağlayabiliriz, değişimler karşısında sürdürülebilirliğin ve dayanıklılığın reçetesinde ne olmalı, insanlık değerleri, iletişim bilimi, takip ve erdem bizim değişim yönetiminde referans aldığımız değerleri oldu. Değerli konuklarımız son 20 yılda ailelerin ve işletmelerin gündemini değiştiren ulusal ve global pek çok başlıktan söz edilebilir. Özellikle 11 Eylül, global düzeyde tüm ülkeler için yaşadığımız çevreye karşı farkındalık, duyarlılık ve dayanıklılık için bir milat oldu. Dünya artık küreselleşmeyi, teknolojik gelişmeleri yalnızca heyecan verici pozitif bir süreç olarak değerlendirmiyor. 20 yıl önce küresel güvenlik başlığı bugün yerini dijital güvenliğe, kişisel verilere, siber saldırılara karşı neler yapabileceğini bıraktı. 2000'lerin dünyasında güvenlik başlığında en sağlam testlerden biri şüphesiz pandemi oldu. Eşitsizlikler, sağlık, güvenlik, risk ve kriz yönetimi, teknoloji kullanımı tüm fonksiyonlarıyla yeniden tanımlandı ve tartışıldı. Ulusal ve uluslararası düzeyde farklı dersler aldık, bu kez

dayanıklılığımız kendi evimizin sınırlarında test edildi, işletmelerimiz evde temsil edildi. “Böyle nasıl devam edecek?” “Bunu nasıl atlatacağız?” her 2 sorunun da alt metninde sürdürülebilirlik ve dayanıklılığa dair duyduğumuz kaygının izleri vardı. Bu noktada Kültür olarak 62 yıllık deneyimimiz kurduğumuz bağlar aile işletmemizin en büyük desteğiydi. Üniversitemizin kurucu vakfına da ilham veren kültür kolejinin 62 yıllık öyküsü bugün kongremizde ele aldığımız 2 kavram için örnek niteliğindedir. Elbette 62 yılı bir açılış konuşmasına sığdırmak dile kolay ancak bugünün kapsamında bizi, işimizi, işletmemizi dayanıklı kılan faktörleri paylaşmayı da bir sorumluluk olarak görüyorum. Aile işletmelerini temsilen konuştuğumuz olan değerli paydaşlarımız ve değerli akademisyenler, aile işletmesini sahada ve akademide tecrübe etmiş biri olarak dayanıklılık ve sürdürülebilirlik hakkında öğrendiklerimizi özetle paylaşmak gerekirse bir işletmenin sürdürülebilirlik ve dayanıklılık kaslarını geliştirmesi için iyi bir mentor her şey demektir. Burada kurucu kuşağın ve ilk kuşağı temsil eden aile üyelerinin liderlik stili ve yaşam felsefeleri çok önemlidir. Bu konuda kurucumuz ve onursal başkanımız İnşaat Yüksek Mühendisi Sayın Fahamettin Akıngüç ilkeleriyle bizim için etkin bir mentor oldu ve olmaya devam ediyor. “Önce aile vardır sonra aile işletmesi” kurucumuz ve onursal başkanımızın bize söyleyerek değil örnek olarak, yaşayarak ispatladığı bir başka gerçektir bu. 60 yılın temelinde aile olmanın güzelliğini tüm bireyler olarak idrak etmemizin payı çok yüksek. Her ailenin bir beyni ve bir kalbi vardır. Bizim aile işletmemizin kalbi vakfımızın da ilham kaynağı olan annem Gül Akıngüç’tür. İşletme olmanın gerektirdiği tüm sivri köşelere sevgileriyle, yaşam bilgisi ve sevgileriyle yumuşatmıştır. Birbirimizi sevmek ve güvenmenin bir seçenek değil aile olmanın gerçeği olduğunu aile işletmemizin okullarımızın ve vakfımızın kalbi olan annem Gül Akıngüç bize göstermiştir. Akıngüç ailesinin eğitim hayatında hizmet veren işletmesinde akıl ve kalp daima birlikte çalışır. Özetle 60 yıllık dayanıklılığın ve sürdürülebilirliğin özünde işe aklını kalbini birlikte adamak vardır. Aile işletmeleri özelinde sürdürülebilirlik ve dayanıklılığın ardında önce aile olmak ve her zaman aile olarak kalmak vardır. İşletmenin varlık nedenine ilişkin farkındalık da aile işletmesinde dayanıklılığın ve sürdürülebilirliğin temellerinden biri. Hizmet alanına ilişkin bilinçli farkındalığımız, sürdürülebilirlik ve dayanıklılık için size gereken eforu sağlar. Kullandığımız teknolojiler hizmet verdiğiniz adresler değişir ancak varlık nedeni değişmez. Kültür olarak 62 yıl önce kurucumuz ve onursal başkanımız Fahamettin Akıngüç kuruluş ilanında varlık nedenimizi “Öğrencilerin Hizmetinde” cümlesiyle paylaşmıştır. Bu cümle bizim de rehberimiz oldu. 62 yıldır kolejde, 25 yıldır yükseköğretimde en radikal koşullarda bile amacınızdan hiç sapmadık. Eğitimci olarak başladık ve ana hizmet alanımız daima eğitimidir. Hizmet alanına ilişkin bilinçli farkındalık bir diğer ifadeyle kim olduğunuzu ve ne yaptığınızı

bilmek, bu bilgiyi işletmenin ve ailenin üyeleri arasında içselleştirmek, sürdürülebilirliği ve dayanıklılığı besler. Kurucumuz ve onursal başkanımız İnşaat Yüksek Mühendisi Fahamettin Akingüç işimizi, dört yanı insan olan bir alan olarak tarif eder. Bu tanım aile işletmeleri için de geçerlidir. Aile işletmelerinin özünde insan ve insana dair her şeyi görmek mümkündür. Onursal Başkanımızın, hayatı iskalamayın, cümlesini ailenin üçüncü kuşak üyeleri olarak daima benimsedik. Yaşamı beş duyuyla kavrama, tüm zor yönlerini bilgiyle ve sezgiyle damıtmak için, iş dışında farklı ilgi alanlarıyla beslendik; sanat eğitimi ve işletmeye alternatif olacak akademik uzmanlıklar, spor, farklı kültürleri gözlemleyebileceğimiz seyahatler. Aile işletmesini beslediğimiz temel kaynak yaşamdı. Odağımızda hep yaşamak bir eylem olarak yer aldı. İşletmeyi ayakta tutabilmek için unvanların ötesinde düşündük üçüncü kuşak olarak ben, Lale Akingüç ve Ful Akingüç atanmış uzmanların ötesinde düşünmeye çalıştık. Aile işletmemiz olan okullarımızın en esaslı ve kadim öğrencileri olmaya uğraştık. Masa başında ayırdığımız zaman bizim için kayıptır. İnsanlara, doğaya, çevreye, yaşadığımız ülkeye ve dünyaya bakmak önceliğimiz oldu. Özetle dayanıklılığımızı ve sürdürülebilirliğimizi, hayatı iskalamadan yaşamaya borçluyuz. Tavsiye yalnızca verenin işine yarar ancak işletmede farklı rolleri üstlenmeye hazırlanan genç kuşaklara da önerim yaşamı iskalamamalarıdır, hayat insanı dayanıklı kılar. Bu noktada aile işletmelerinin yatırımı da insandır sınavı da üstelik en yakınıyla eşiyse, kardeşiyle, çocuklarıyla, bunun işletmenin bir zaafı değil insan olmakla ilgili olduğunu kavradığımızda bakışımız da değişiyor. Değişim olacak, değişim bazen toz pembe değil tozu dumana katarak olacak, her zaman ayak sesleri duyulmayacak bazen sessiz ve derinden gerçekleşecek ancak değişim olacak. Her yeni gün, yeni kuşaklar için bir hazırlıktır. Yetki devrini en adil, en ılımlı şekilde yönetmek; bireye, aileye, işletmeye, hizmet ettiğiniz hedef kitlenize, bölgenize, şehrinize, ülkenize ve dünyanın lehine gerçekleştirebilmek esas olmalıdır. Gerek akademik eğitimde gerekse iş deneyiminde şunu yakından gözlemledim, dayanıklılık ve sürdürülebilirliğin aile işletmelerinde test edildiği en önemli dönemlerden biri yetki devri dönemidir. Bu noktada bilimsel bir danışmanlıkla hazırlanmış aile üyelerinin, işletmenin çıkarlarını eşit seviyede koruyan ve gözeten aile anayasası gelecek için teminattır. Kriz ve risklere karşı sürdürülebilirlik ve dayanıklılığı sağlayan esasları içerir, işletmenin aile kimliğini korumasını sağlar. Aile anayasamızı işletmemiz için geleceğe dönük yaptığımız en değerli yatırımlardan biri olarak görüyorum bununla birlikte aile işletmesinin temel değerlerini hem iç hem de dış paydaşlara doğru tercüme edebilecek bir kurumsal anayasanın da varlığını çok önemli buluyorum. Aile işletmelerinin dört yanı insan; hizmeti sunan ve alan da insan, hizmette kullandığımız materyalleri ve operasyonları yöneten de insan. Bu noktada insanca çalışmanın, emeğe saygılı olmanın, işletmenin temel değerlerini doğru aktarmanın yolu kurumsal

anayasadan geçiyor. Kültür olarak zaman içinde tanık olduğumuz ulusal ve küresel krizlerde kurumsal anayasamızın ciddi anlamda faydasını gördük bu nedenle değerleri belgeleyerek aktarmayı ve paylaşmayı özellikle genç kuşak aile işletmeleri temsilcilerine öneriyorum. Aile işletmeleri alanında çalışan araştırmacıların da aile ve işletme değerlerini içeren yazılı kaynakları incelemeleri, çalışmalarının lehine olacaktır. Kongremizin değerli üyeleri eğitim alanında hizmet veren bir aile işletmemiz olan kültür benim için bir okul oldu, bildiklerimi test edebildiğim, pekiştirdiğim bir okul. Devraldığımız işletmeyi maddi ve manevi bir miras kadar bir okul olarak da ele almak dayanıklılık ve sürdürülebilirlik için önemli. Öğrenmek, deneyim edinmek başta yaşama karşı dayanıklılığını artırıyor. Eğitim yönetimi deneyimim 30 yılına yaklaşırken aile işletmeleri ve eğitim yönetimi alanında hala öğrenci kimliğiyle katıldığım etkinlikler oluyor. Yönetiminin eğitim iştahı sürdürülebilirliğin ve kurumsal dayanıklılığın en önemli tuğlasıdır. Pandeminin şekillendirdiği yarınlarda imkanları ve kaynakları dahilinde yaşam boyu öğrenciliğe yatırım yapan aile işletmelerinin yolu açık olacaktır. Bu noktada aile işletmenize emek veren kadroların da yaşamında eğitime yer açmalarını sağlamak psikolojik ve zihinsel yatırımlarına destek olmak aile işletmenizin zaman yolculuğunda kaynakların bilinçli kullanımına da güç verecektir. Değerli paydaşlarımız, aile işletmeleri olarak birbirimize deneyimlerimizi aktarabileceğimiz zeminleri artırmak çok önemli, yalnızca ekonomik değil akademik anlamda dayanışmaya, paylaşım ve diyaloga hepimizin çok ihtiyacı var. Biz İstanbul Kültür Üniversitesi olarak akademik kaynaklarımızla bu alanda destek olmaya hazırız. Aile İşletmeleri bir ülkenin ekonomik olduğu kadar sosyal ve kültürel yapısında da müthiş bir birikim sunar. Bu yönüyle de incelenmeye, geliştirilmeye ve araştırılmaya değerdir. Türkiye'nin sosyoekonomik planlamasında müthiş bir resim olan aile işletmelerinin korunması, yaşatılması çok önemli. Yeni aile işletmelerine ilham ve cesaret vermek için birlikte yapabileceğimiz çok şey var. Kongremize katkılarımız ve katılımlarımız için teşekkür ediyor, ilham verici bir buluşma olmasını diliyorum.”

Sunucu

Mütevelli Heyet Başkanımız Dr. Sayın Bahar Akıngüç Günver'e teşekkür ederiz. Değerli misafirlerimiz, çok değerli hocalarımıza yöneticilerimize teşekkür ediyor kongremizin ana konuşmalarını geçiyoruz. İlk olarak Türkiye İhracatçılar Meclis Başkanı Sayın İsmail Gülle yoğun işleri nedeniyle kongremize video konferans ile katılacaklar şimdi sözü sayın Gülle'ye bırakıyoruz.

Konuşmacı: İsmail Gülle

Sayın Mütevelli Heyet Başkanı, kıymetli hocalarımız, ülkemizin geleceği değerli öğrencilerimiz, sizleri 100 bini aşkın mal ve hizmet ihracatçısının tek çatı kuruluşu Türkiye İhracatçılar Meclisi ve şahsım adına saygı ve muhabbetle selamlıyorum. Bu yıl dokuzuncusu düzenlenen ve gelenekselleşen Aile İşletmeleri Kongresi'nde sizlere hitap etmekten büyük mutluluk duyuyorum. Bu yılki tema son derece önemli, çünkü sürdürülebilirlik ve kurumsal dayanıklılık kavramları firmalarımızın geleceğini belirliyor. Sürdürülebilirlik en basit tanımıyla gelecekte var olmak demek. Doğru bir sürdürülebilirlik stratejisi için firmalarımızın ekonomik, çevresel, sosyal ve kurumsal boyutları bütüncül bir yaklaşımla ele alınması açısından son derece önemli. İşte bu noktada ihracatçı firmalarımızın çok büyük bir başarısı var, çünkü ihracat doğrudan veya dolaylı olarak sürdürülebilirliğin kapısını firmalarımıza açıyor. Ekonomik boyutta yurt içi pazarı aşip yurt dışına açılabilen firmalarımızın bilançoları kuvvetleniyor; çevresel boyutta ihracatçılarımızın belli standartlara uyarak üretim yapması pek çok dış pazarın kurallarına uyması üretimi çevreci bir hale getiriyor; sosyal anlamda ihracat firmalarını sadece Türkiye'yle sınırlamıyor tüm dünyada tedarikçilerle sürekli bir kontak imkânı sunuyor. Diğer bir yandan ihracatı ancak ve ancak kurumsal yönetimle yönetebiliriz, çünkü kurumsal yönetim hesap verebilirlik adına yol gösterici bir kılavuzdur, net bir şekilde görüyoruz ki ihracat sürdürülebilir bir faaliyettir. Aile şirketlerimizi ihracatla buluşturduğumuz zaman sürdürülebilirlik noktasında çok önemli bir adım atmış oluyoruz öyle ihracatçılarımız var ki üç nesildir aynı ülkeye hatta aynı firmaya ihracat gerçekleştiriyorlar bu istikrar son derece önemli, rakamları süratle daha da artırmamız gerekiyor. Türkiye İhracatçılar Meclisi olarak bizler Anadolu'nun dört bir yanında ihracat potansiyeli olan firmalarımıza yönelik olarak bir seferberlik başlattık, çalışmalarımızdan son derece önemli çıktıları da almaya başladık. Aylık ortalama yeni ihracatçı sayımız 2 bine dayandı. Bu ekosistem geliştikçe aile şirketlerimizin istikrarı da artıyor. Bildiğiniz üzere ülkemizde aile şirketlerimizin en büyük sorunu kuşak değişimlerinde yaşanan dalgalanmalar, aile şirketlerinde nesil değişimi olduktan sonraki süreçlerde şirketlerin kar paylaşımlarında ve piyasada rekabet güçlerinde ciddi azalmalar görülüyor burada pek çok faktör etkili olabiliyor bu durumu aşmak adına aile şirketlerimizin kendi normlarını ve iş kültürlerini oluşturmaları büyük önem arz eder. Ülkemizde bunu başarabilmiş, çok uzun yıllar Türkiye ekonomisine hizmet etmiş başarılı aile şirketlerimiz var bu şirketlere baktığımızda yine ihracat ekseninde bir odak olduğunu görüyoruz. Bu sebeple ihracatçı firmalarımızın kuşak değişim süreçlerini kolaylaştırmak ve geleceğin ihracatçılarını bugünden yetiştirmek adına geçtiğimiz yıl Genç TİM kuruldu. Gençlerimizin ihracata yoğun bir ilgisi var, bu tecrübe paylaşım mekanizması sayesinde kuşaklar arası geçiş sürecinde

yaşanan zorlukları aşacağımıza inanıyoruz. Kıymetli katılımcılar aile işletmeleri kongresi son derece önemli ekosistemi bir araya getirerek pek çok ülkede ekonominin bel kemiği olan aile şirketlerimizin gelişimi üzerinde önemli bir farkındalık yaratıyor. Bu önemli organizasyon için başta sayın rektörümüz olmak üzere aile işletmeleri ve girişimcilik uygulama ve araştırma merkezine ve tüm emeği geçenlere teşekkür ediyorum Türkiye ihracatla, ihracat aile şirketlerimizle yükselecek diyerek sözlerime burada son veriyor hepimizi saygı ve muhabbetle selamlıyorum.

Sunucu

Türkiye İhracatçılar Meclisi Başkanı Sayın İsmail Gülle'ye teşekkür ederiz. Kıymetli konuklarımız, TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Tekin Urhan'ı konuşmalarını gerçekleştirmek üzere davet ediyoruz.

Aile İşletmelerine Genel Bakış

Tekin Urhan

Tabi şimdi pandemi koşulları durumları çok fazla değiştirdi, belki önümüzdeki dönemlerde Metaverse ile yapabiliriz bu toplantıları. İsmail başkan online, Bahar Hanım ister istemez bir arkadaşla toplantıya katıldı, önümüzdeki dönemde bilemiyorum metreverse, çok ciddi anlamda, bu tam da konumuz olan dayanıklılığa aracı olur diye düşünüyorum bundan sonrasında nasıl devam edecek hep beraber bakacağız bu toplantılar diye düşünüyorum. TAİDER destekleriyle İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi AGMER tarafından düzenlenen 9. Aile İşletmeleri Kongresi'nde bir araya geldiğimiz tüm katılımcıları saygıyla ve sevgiyle selamlıyorum. Türkiye'nin çeşitli bölgelerinden katılan birçok aile işletmesi kurucusunu, yöneticisini ve akademik dünyayı bir araya getiren bu kongrede sizlere TAİDER aile işletmeleri derneğini, misyonumuzu ve vizyonumuzu aktarmaktan mutluluk duyduğumu belirterek sözlerime başlamak istiyorum. TAİDER ülkemizdeki aile işletmelerinin yüksek performanslı uluslararası yönetim ilkelerine sahip, ülkemize değer yaratan ve sürdürülebilir kurumlar haline gelmelerine destek veren, üyelerinin en iyi uygulamaları ve karşılaştıkları sorunların deneyimlerini aktaran, dünyanın önde gelen aile şirketleriyle iletişim kurabilecekleri ve gelecek nesillerini geliştirebilecekleri, alanında önder tek sivil toplum örgütüdür. Bugün Türkiye'nin her bölgesinde 244 aile şirketi ve 811 aile üyesiyle TAİDER varlık sebebine bağlı olarak hedeflediği unsurları gerçekleştirmek üzere birçok proje ve etkinlik yürütmektedir.

Türkiye'deki aile şirketlerinin gelecek nesillere devrinde en başarılı ülke olma vizyonuyla hareket eden derneğimiz, ailede birlik işletmede sürdürülebilirlik söylemiyle ve vizyonuyla yola çıkıyor. Bu anlamda ailede birlik ve işletmede sürdürülebilir tanımını ben üzerine basa basa aktarmak istiyorum. Biliyorsunuz ki birçok firmamız belli bir büyüklüğe belli bir olgunluğa ulaşıyor, içimizde holding olan ilk 500'te olan firmalarımız da mevcut ve bu firmaların gelecek nesillere devri için en temel konumuz aslında kurumsal yönetim kadar ailede birlik ve halefiyet devri diye düşünüyoruz. Bu anlamda ailedeki birliği ve halefiyet devrinin en önemli unsurlar olduğunu ifade etmek isterim. TAİDER olarak biz sadece Türkiye'de faaliyetlerimizi yürütmüyoruz aynı zamanda uluslararası FBN (Family Business Network) diye bir networkümüz var. Aile işletmeleri ağının bir paydaşı olarak işletmelerimizi dünyanın en büyük işletmeleriyle bir araya getiriyoruz ve böylelikle birbiriyle olan paylaşımlar sadece Türkiye'de değil uluslararası arenada da yapmasını sağlıyoruz. Bu anlamda da İsviçre merkezli Family Business Network, 15.000 aile şirketi üyesinin ve 4.000 aile şirketinin bulunduğu bir network. Biz TAİDER olarak yapmak istediğimiz en temel konu, bir farkındalık yaratmak evet belli bir büyüklüğe ulaşıyorsunuz belli bir kurumsal çizgiye ulaşıyorsunuz ama en nihayetinde sürdürülebilir işletmeler yaratabilmeniz için temelinde bunu gelecek nesillere devretmek lazım onun için bizim kendi misyonumuz gelecek nesillere devirde başarılı ülke olma misyonudur. Biz özellikle belli bir büyüklüğe ve belli bir olgunluğa ulaşmış aile işletmelerini dinleyerek ve bunların deneyimlerini birbirlerine aktararak bütün aile işletmesi üyelerimize aktarmayı arzu ediyoruz ve böylelikle 9 yıldır yaptığımız aile işletmeleri kongresini zirvesinin onuncusunu bu sene 4-5 Kasım'da İstanbul'da yapacağız, hepinizi oraya bekliyoruz. Biraz önce ifade ettiğim önemli unsur birbirinden öğrenme, birbirine katkı verme, biz her yıl 3 veya 4 defa aile buluşmaları adı altında bir etkinlik düzenliyoruz arkadaşlar, biraz önce sevgili dekanımla da bunu konuştuk üniversitelerde birçok konu işleniyor, anlatılıyor, ifade ediliyor ancak yaşanmış hikayeleri ne yazık ki üniversitelerde göremiyoruz ki AGMER bence buna vesile olacaktır. Bu noktada esas olan damdan düşenin damdan düşene anlattığı platformları oluşturmak onun için biz öyle bir platform oluşturuyoruz öne aile hikayesi olan bir dostumuzu arkaya da dinleyen mentor menti gibi veya damdan düşenle damdan düşecekler gibi birbirine, bilgi aktaran deneyimlerini paylaşan bir platform oluşturuyoruz ve bu toplantılarda çok önemli bir şey yapıyoruz arkadaşlar belli kurallarımız var güven ve şeffaflık birinci unsurumuz üçüncüye de dikkatinizi çekmek istiyorum gizlilik, çünkü hiçbir aile sırlarını dışarıya vermek istemez dolayısıyla hiçbir aile sırrını dışarıya vermek istemediği için dağılma hikayelerini kimse kimseye anlatmaz, amcasıyla yaşadığı veya geliniyle yaşadığı veya kuzeniyle yaşadığı sıkıntıyı birbirine anlatmaktan çekinir onun için biz kendi toplantılarımızda birbirine rahatlıkla derdini

anlatan, başarısıyla beraber başarısızlığını ifade eden, ama aynı zamanda birbirine sonsuz güvenen platformlar oluşturuyoruz. Böylelikle kol kırılıyor yen içinde kalıyor dışarıdan kimse bilmiyor ama içeride bir dostumuzun rahmetli babasından sonra işi nasıl devraldığını devraldıktan sonra da amcasının nasıl sıkıntı yaratabileceğini görebiliyoruz. Biraz önceki konulardan biraz daha farklı bir noktaya getirmek istiyorum ve gerçekten buradaki toplantı kuralları gibi şeffaf açık konuşmaya çalışıyorum bu noktada böylelikle biz her seferinde çok başarılı hikayeleri dinlemek yerine aynı zamanda krizlerle sıkıntılarla problemlerle nasıl mücadele edebileceğimizi yaşanmış hikayelerden alınmaya çalışıyoruz, farkındalık oluşturuyoruz çok güzel ama akabinde ne yapmak gerektiğini ortaya koyduk ama nasıl yapmak gerektiğini de anlatmamız lazım, ifade etmemiz lazım bunun için de biz TAİDER çatısı altında akademik komitemizle bir müfredat hazırlıyoruz ve böylelikle aslında gelecek nesillere devirle ilgili neler yapılması gerektiği, kurumsallaşmanın hangi düzeyde hangi oranda olması gerektiğini, icra kurullarının yönetim kurullarının her firma için ayrı ayrı olması gerektiğini bunun bir şablon olmadığını akademi toplantılarınızda akademi eğitimlerimizde aktarıyoruz ve aynı zamanda da biraz önce ifade ettiğim çok önemli şey birbirinden öğrenme unsurunu biz mentör menti programımızla ortaya koyuyoruz. Biraz önce sevgili kardeşimizi Bahar Hanım'ın notunu iletirken dinledik hep beraber karşımızda 20 küsur yaşlarında bir kardeşimizin anlattıklarına baktığımızda inanılmaz derin şeyler okudu bize. Ben bahar hanımın veya Akingüç ailesinin hikayesini dinlerken çok etkilendim doğal olarak. Bu etkilendiğimiz hissiyatı, biz bazı dostlarımızdan kendi kardeşlerimize aktarmalarını istiyoruz. O pozisyonlara o noktalara nasıl geldiler hangi badireleri atlattılar her şey böyle toz pembe miydi yoksa ciddi sıkıntılarla mı belli bir noktaya getirdiler onları ifade etmelerini ve bunları ortaya koymalarını arzu ediyoruz peki çok güzel bunlarla ilgili inanılmaz güzel şeyler yapıyoruz tamam ama sonra biz sadece büyük olmak kârlı olmak ve benzeri konularda mı kaygılıyız? aile işletmeleri olarak .Hayır, biz bir proje organize ediyoruz bu projemiz *Kuzey Yıldızı Gelişim Programı*. Kuzeyin nerede olduğunu bilerseniz yolunuzu şaşırmasınız, ne tarafa gideceğinizi iyi bilirsiniz ve biz diyoruz ki sayın TİM başkanım ihracatın önemine vurgu yaptı ve kesinlikle çok katılıyorum ama her şeyin en nihayetinde ulaşacağı tek bir yer var sürdürülebilirlik eğer biz sürdürülebilir bir dünya teslim edemezsek çocuklarımıza, yaptıklarımızın hiçbirinin bir değeri olmayacak.

Evet Kuzey Yıldızı ödülleri bizim çok önem verdiğimiz bir program çünkü sürdürülebilirlik şu anki dünyanın en önemli konusu peki bunu aile işletmelerine getirelim, aile işletmeleri için de en önemli konu bir sonraki nesle devir konusu. Bir sonraki nesle sağlıklı olan bir devri yaptığımız andan itibaren aslında köklü işletmeleri ve kârlı işletmeleri yakalamaya

başlıyorsunuz. Almanya’da, Japonya’da, İngiltere’de 100 yılı aşan 300 yıllık 400 yıllık firmalarının olmasının temel sebebi sonraki nesillere aktarımın sağlanıyor olması. Bu anlamda biz en büyük firmalar en kârlı firmalardansa toplama en faydalı firmaların olmasını sağlamaya çalışıyoruz. Peki gelecekte sizlerle ilgili neler yapıyoruz, biz gelecek nesillerin birbiriyle bir arada olabileceği platformlar oluşturuyoruz ve böylelikle gelecekte sizlerin de kendi kafalarında geleceği vurgulamaları sağlıyoruz. Onun dışında da NowGen diye bir komitemiz var. Bu NowGen komitesi de aslında en büyük kronik sıkıntılardan birine işaret ediyor evet NextGen olarak, gelecek nesil olarak siz gelecekte üniversiteyi bitirdiniz belli yerlerde dışarıda çalıştığınız belli bir noktaya geldiniz sonrasında işe başlıyorsunuz kendi şirketinizde ve yavaş yavaş yetki almaya başlıyorsunuz ama başınızda aslında yetkinin tamamen elinde olduğu birileri var içiniz içinize sığmıyor yepyeni teknolojilerle tanışmışsınız, değişim yaratmaya çalışıyorsunuz bu değişimin şirket içerisinde yapılmasıyla ilgili bir dönüşüme ihtiyaç var ama ne yazık ki sürekli bir kuşak çatışması yaşıyorsunuz bu NowGen’lerinde üzerinde durduğu en temel konu bu kuşak çatışmalarıyla beraber şirketlerini geleceğe nasıl taşıyabileceklerini değerlendirmeleri. Değerli kongre katılımcıları, ben size şu anda da bizim yaptığımız bir anketten bahsetmek istiyorum daha önceden de ifade ettiğim gibi aslında AGMER’in de en değerli nosyonu bilimsel verilerle aile işletmelerine ışık tutmak o anlamda TAİDER de kapsamlı bir çalışma yaptı kendi üyeleriyle beraber. Bizim üye profili eğilimleri anketimizde en önemli konulardan birinin nesil devri ve aile anayasasının tamamlanması olduğunu ortaya çıkardık, yaptığımız anket 115 farklı aile işletmesinden 201 TAİDER üyesiyle yapıldı. Bu anlamda da en büyük sıkıntının nesil devri ve aile anayasasının tamamlanması olduğu vurgulandı. Peki aile işletmelerinin gelecekte gördükleri hangi tehditler var, o anlamda da ailenin kurumsallaşması başlığı öne çıkıyor en büyük tehdit unsurları yeni aile üyelerinin görevlendirilmesi süreçleri, aile içi çatışmalar, liderliğin devri olarak sıralanıyor. Arkadaşlar burada dış faktörler üçüncü sırada; ilk sırada aile içi çatışmalar, yeni aile üyelerinin katılması gibi aileyi ilgilendiren tehditler, işin kurumsallaşması ile ilgili başlıklar olarak risk almak, yenilikçilik, yetkinin delegasyonu, yönetim ve profesyonelleşme alanları ise ikinci sırada yer alıyor. Biraz önce belirttiğim gibi dış faktörler üçüncü sırada ve ailenin kendi dinamiklerinden sonra geliyor evet şirketlerin geleceğinin sağlanması noktasında baktığımızda katılımcıların %48’i gelecek dönemde aile işlerini yeni alanlara yatırım yaparak çeşitlendirmesi gerektiğini düşünüyor özellikle pandemi döneminde bizim cloud ile yaptığımız bir Kovid sonrası anketimiz var, orada da ortaya çıkan en temel konu şu an yapılan işin değişik bir hale gelmesi, yeni yatırımlar, dijitalleşmeler, bu anlamda katılımcıların da bu cevaplarıyla tamamen uyuyor. İşletmelerin %69’unda yönetim kurulu %40’ında icra kurulu etkin olarak çalışıyor, bağımsız

üyeler bulunan yönetim kurulu oranı ise %27. Şirket hisselerinin aile kontrolünde olduğu şirketlerin oranı %81, aile dışı ortaklıklarda yerli hisseder oranının %13, yabancı hissedar oranı %4. Halka açıklık oranı ise %3. Aile işletmelerinde genel anlamda hissenin sahipliğini ailede olduğunu görüyoruz ankete katılan aile işletmelerinin %66 oranında çoğunluğu kendisini kurumsallaşma yolunda görüyor; kurumsallaştığını düşünenlerin oranı ise %23'te kalıyor. Profesyonelleşmeyi tespit edebilmek için bu verilerin işimize yarayacağını düşünüyorum. Üst düzey yöneticilerde aile üyesi hiç bulunmayan ya da %10'dan az olan işletmelerin oranı %60...Bu oranın sevindirici olduğunu ancak geliştirilmesinin de sürdürülebilirlik açısından önemli olduğunu ifade etmek istiyorum. Ailelerin %72'si, üzerinde anlaşılmış sözlü ya da yazılı kurallara sahip, üyelerin üçte biri de aile anayasasını devreye almış veya hazırlamaya başlamış durumda. Buradan anlıyoruz ki farkındalık belli bir noktada, aile işletmelerinin geleceğe hazırlanmasını da sağlamaya başlıyor. Yönetim kurullarının ve icra komitelerinin aktif çalışması, uzlaşma kültürüyle kararların alınması, profesyonelleşme de atılan adımlar, yeni nesillerin devreye girişi için planlı yaklaşımlar, aile anayasaları, formal ve informal aile toplantıları ve daha birçok adım kurumsallaşma yönünde alınan mesafeleri gösteriyor. Şirketlerimizin yaklaşık %60'ı gelecek nesillerin aile işletmelerini en iyi şekilde yönetebilmesi konusunda endişeli değil bu sıkıntıları engellemek için liderin ya da lider seçim sürecinin önceden belirlenmesi ve yeni lider ile eski liderin birlikte çalışması işletmelerin %25'inde benimsenen bir tutum. Katılımcıların %65'i aile işletmelerinde liderlerin ortalama 21 yıl ve daha fazla görev yaptığını ifade etti. Bu çok çarpıcı bir rakam. Ankete katılan ailelerin üçte biri ise devir süreci planlamasının yetersizliği nedeniyle rahatsızlıkların ortaya çıktığını belirtti. 21 yıl çok önemli bir rakam çünkü aile işletmelerinin ortalama ömrü 25 yıl, buradan yola çıkarak devir sürecinden hemen sonra sıkıntıların yaşandığını ortaya koyabiliriz ve bu anlamda da devir sürecini doğru, sağlıklı bir şekilde hazırlamanın aslında ekonomimizi ve aile işletmelerini erozyona uğrattığını da söyleyebilirim. Bir veriyi paylaşmakta fayda var ikinci nesle geçen firmaların %70'i erozyona uğruyor; üçüncü nesle geçenler ise ancak %12, dördüncü nesil %3 %2 civarında bir rakamla devre uğruyor, bunlar da çok ciddi handikaplar diye düşünüyorum. TAİDER Aile İşletmeleri Derneği olarak ortaya koyduğumuz profilin yansımaları ülkemizde yapılan diğer araştırmaları da daha kolay okumamıza yardımcı oluyor. Büyük benzerlik gösteren bazı araştırma sonuçlarına da buradan kısaca bir bakalım istiyorum. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin 2018 yılında CEO'larla yaptığı görüşmelere dayanarak hazırladığı kurumsal esneklik ve dayanıklılık araştırmasının sonuçları bize hassasiyet göstermemiz gereken noktaları hatırlatıyor. Bu araştırmaya katılan 18 CEO'nun altını çizdiği konu şirkette aynı ekolden gelenlerin, aynı fikre sahip olan kişilerin, kurum dayanıklılığı azalttığı yönünde.

Bunu destekleyen bir başka veri de bağımsız yönetim kurulu üyelerinin farklı fikir ve görüşleriyle işletmelere dinamizm kattığını gösteriyor. Birbirini pekiştiren bu iki veri aslında iyi bir takımın en temel özelliklerinden birine işaret ediyor; takım içindeki görüş farklılıkları takımı zenginleştirir, bu elbette etkin ve açık iletişim yaklaşımının benimsenmesiyle bu mümkün. Bağımsız yöneticiler, yönetim kurullarına getirdikleri farklı bakış açıları ve tecrübeleriyle az önce kısaca üzerinden geçtiğim krizlerin önceden fark edilmesi ve bu hızla değişen ortamda stratejik yol haritası çizilmesi için büyük önem taşıyor. Farklı fikirlerin psikolojik güvenlik ortamında dile getirilmesi, şirketi geliştirdiği gibi ortak akıl sayesinde kaynakların doğru planlanmasını mümkün kılıyor. Özellikle son yıllarda ivmesi artan dijital dönüşümde teknoloji ve insan faktörü arasındaki ilişkiyi dengede tutabilmek de dayanıklılık harcamızı pekiştiriyor. Şeffaflık ve hesap verebilirlikten ödün verilmemesi özellikle aile şirketlerinin büyümesinde sonraki nesillere aktarılmasında ya da ortaklıklar yoluyla uluslararası nitelik kazanmada sürecin en önemli unsuru olarak öne çıkıyor. Kriz kelimesi ülkemiz için de dünyamız için de her alanda artık baş köşede. Bu nedenle özellikle bizim için kriz yönetimini kurum kültürünün ve iş yapma şeklinin bir parçası olarak ele almamız, dayanıklılığımızı arttıran en önemli stratejik planlama adımlarımız arasında görmemiz gerekmektedir. Aile şirketlerinin dayanıklı olmasına niye ihtiyacımız var çünkü sürdürülebilir nesiller boyu devam eden işletmeler aynı zamanda toplumsal ve ekonomik yapının da teminatıdır. Sürdürülebilirlik ise kurumsallaşma bakış açısına sahip olup olmadığımızla yakından alakalı, hem bizim araştırmalarımız ve anket çalışmalarımız hem de alanında uzman bilim insanlarının yaptığı akademik çalışmalar kurumsallaşma konusunun aile şirketlerinde ciddiyle üzerinde durulan bir nokta olduğunu gösteriyor ancak halen yönetimde bulunan aile bireylerinin ardından sürecin nasıl ilerleyeceğini, gelecek nesle devir planı her on şirketten sadece ne yazık ki dördü yapıyor. Kuruluş dönemindeki sorunları gönül birliğiyle azimli beraber çalışarak atlatan aile üyeleri ikinci kuşak da genellikle sorunsuz olarak anlatabiliyor ancak üçüncü kuşak ne yazık ki yönetim için gereken hakimiyete sahip olamıyor. Gelecek nesillerin üçüncü ya da dördüncü kuşağın sahip olduğu eğitim ve kültür zenginliğini göz ardı edemeyiz tabii ancak halihazırdaki görev başında yönetimde olan şimdiki neslin önceki dönemlerden gelen deneyimlerinden de yararlanmamız gerekiyor. NowGen ve NextGen şimdiki nesil ve gelecek nesil el ele ilerlemesiyle sağlıklı bir devir sürecinin sürdürüleceğine inanıyorum. Ailelerin doğasından kaynaklanan zorluklar aile şirketinde, karar verme sürecinde karmaşıklığa neden oluyor. Uluslararası alanda yapılan araştırmalarda bazı aile şirketlerinin diğerlerinden daha dayanıklı olduğunu gösteriyor. Onların neden daha dayanıklı olduğuna bakıldığında ise devir stratejisinin belirli olduğu ortaklık ilişkilerine sıcak bakıldığı, iş başına geçen kuşakların uzun vadeli

oryantasyon ile işletmeyi tanıdığı, sosyal sermaye ve sosyal değişim konularında açık bir yapıya sahip oldukları gibi noktalar dikkatimizi çekiyor. Zorlu piyasa koşullarında hayatta kalma yeteneği olarak anlaşılan organizasyonel dayanıklılık aile şirketleri için de geçerli. Örgütsel dayanıklılık çevredeki olumsuz olaylardan kurtulmaya yardımcı oluyor bu nedenle aile şirketleri dikkatlerini dayanıklılık kapasitesi geliştirmeye odaklanmalı diye düşünüyorum. Kongrede dağıtılacak kurumsal dayanıklılık alanında yayınlanan en iyi standartlardan ISO 22000316 standardının analizi ve bu standart doğrultusunda oluşturulan aile şirketlerine ait kurumsal dayanıklılık hikayelerinin yer aldığı “*Organizasyonel Esneklik Ve Dayanıklılık Prensipleri İş İnsanlarından Yaşanmışlık Örnekleri*” isimli kitapta hikayesi bulunan TAİDER üyelerimize ve organizasyonda emeği geçen TAİDER ve AGMER ekiplerine bu vesile ile tekrar teşekkürlerimi sunmak istiyorum ülkemiz için son derece önemli bir kongrenin hazırlanmasında katkıları ve emekleri için hocalarımızı ve öğrencilerimizi kutluyorum aynı zamanda değerli TAİDER üyemiz ve İstanbul Kültür Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı Dr. Bahar Akingüç Günver ve Sayın rektörüm, Sayın dekanım ve AGMER Merkez Müdürü Sayın Dr. Hatice Nazan Çağlar’a ve Müdür Yardımcısı Dr. Andaç Toksoy’a ortak iş birliklerimiz konusunda gösterdikleri özen ve titiz çalışmaları için huzurunuzda teşekkür etmek istiyorum. Konuşmamın ardından nesilden nesle geçiş konulu panelde aile şirketlerinde sürdürülebilirlik deneyimlerini TAİDER üyesi aile şirketi dostlarımızdan dinleyeceğiz. Tüm katılımcılar için verimli bir kongre olmasını diliyorum sevgi ve saygılarımı sunuyorum.

Sunucu

TAİDER YKB Sayın Tekin Urhan’a teşekkür ediyor ancak kendilerini bırakmıyoruz. Bu vesileyle İstanbul Kültür Üniversitesi olarak Sayın Urhan nezdinde bir teşekkür borcumuzu da yerine getirmek istiyoruz. İstanbul Kültür Üniversitesi olarak bu yıl iş dünyasının toplumsal cinsiyet ve mesleki ön yargılar başta olmak üzere şiddet ayrımcılık kaynakların etkin korunması insana yakışır iş ve emeğe saygı gibi temel sorunlar üzerinde düşünmeye ve eylem almaya davet eden toplumsal farkındalık platformumuz dengeni koru çalışmalarına başladı. İş dünyasında yaptığımız paydaş çağrımıza ilk yanıt veren de sayın Urhan ve TAİDER oldu. İş dünyasında eşitlik ve üniversitemizin kurumsal sosyal sorumluluk girişimi dengeni koru platformuna verdikleri destek için TAİDER’e ve sayın Tekin Urhan'a teşekkür ediyoruz ve kongremizden ve üniversitemizden bir anı olarak plaketlerini sunmak üzere Rektörümüz Prof. Dr. Sayın Hanife Öztürk Akkartal’ı sahneye davet ediyoruz.

TAİDER Yüksek Kurul Başkanı Sayın Tekin Urhan ve rektörümüz Prof. Dr. Sayın Hanife Öztürk Akkartal'a teşekkür ederiz. Saygıdeğer konuklarımız Birmingham City University Öğretim Üyesi Sayın Professor Hong T. M. Bui, Teams üzerinden çevrimiçi olarak kongremize katılıyorlar. “*Girişimcilikte Dayanıklılık*” konulu konuşmalarının moderatörlüğünü Girişimcilik Bölümü Dr. Öğretim Üyesi Sayın Begüm Samur Teraman gerçekleştirecektir. Sözü hocamıza bırakıyoruz.

Begüm Samur Teraman

Sayın rektörümüz, sayın dekanımız, değerli hocalarım, değerli iş insanları öncelikle hoş geldiniz. İzniniz olursa kısaca hocamızdan Professor Hong T. M. Bui'den bahsetmek istiyorum. Kendisi halihazırda Birmingham City University'de girişimcilik, öğrenen organizasyonlar, inovasyon ve sürdürülebilirlik alanlarında çalışıyor. Bizim de kendisiyle bir arada çalışma, projeler geliştirme fırsatımız oldu, bugün kendisi girişimcilikte dayanıklılık konulu bir konuşma gerçekleştirecek, konuşmamız İngilizce olacak fakat sorular olduğunda ben burada olacağım kendisine iletişim kurmak için izniniz olursa bir de İngilizce olarak kendisini davet etmek istiyorum.

Dear Rector, our deans and our academics and practitioners distinguished guests, we're welcoming on behalf of this organizing committee of this conference. It's my honor to invite Professor Hong Bui for keynote speech about entrepreneurial resilience but before her speech I want to briefly introduce her. Professor Hong works at right now Birmingham City university of business law and social sciences. She worked university of Bath and University of Southampton. Her research covers the learning organization, sustainability and innovation and she has been revealed as a leading scholar and the talented researcher and then Forbes Viet Nam named her as the most inspiring woman in 2021. I also got the chance to work with her it's my honor. Right now, I'm leaving this stage to her and Hong I'm here and you have anything please let me know.

Entrepreneurial Resilience – Girişimcilikte Dayanıklılık

Hong T.M. Bui

Thank you so much. Good morning, ladies, and gentlemen, this is my great honor to be here with you today after two years of COVID pandemic and now we are talking about

entrepreneurs' resilience. Could you please raise your hand if you have small businesses? Thank you I've seen some of you. I planned to have three sub-sessions in my talk right now because I think that we went out of town, and I know that Begüm text me and say that there's been huge discussions within the conference. So, I'm so glad that because to save the account for the conference, I am going to skip the first a session about Turkish entrepreneurship and the family. But I'm going to focus more on the two key sessions about entrepreneurs' resilience and organizational resilience with a hope that we can reflect in our experience, in our research, and at the same time to help you, those small businesses or family businesses to build up resilience during the Pandemic and post the Pandemic. So, I'd like to pose a question about how to help, how we as a scholar and family businesses to help ourselves in terms of psychology to overcome this healthcare crisis and economic shock and to be resilient to come back and continue our businesses. So, I'm going to start with these studies. Before that, I'd like to highlight the key things that I wanted as a pandemic happened in the last two years. About 80% of Turkish SMEs were substantially impacted by Covid-19. So, this number is the same with other economies, according to 180 Studies in OECD countries showed that about 70% to 80% SMEs have been lost 30% to 50% of their revenues, but of which many went bankrupt. So now, when business goes to bankrupt, how does the failure affect our emotional and psychological functioning as entrepreneurs in the months after venture bankrupt? Now, in these studies, I'm showing you on the screen here, they never see the psychological function in three tough periods. Tough one means that right after the failure, just immediate optima. And tump two refers to the intermediate optima. It means that few months after that and pump three refer to the long term. So, I chose this study because I think that we can apply this study to the pandemic when startups failed because of the covid. And if you look at this figure, which shows a larger arrow box representing functioning over time here, this box buys into horizontal bands signifying functioning. So normal functioning is at the top and then descending to moderate and then severe disruption at the bottom. Here, the dots connected the lines here represent the trajectory of the psychological functions exhibited by the majority of the study participants when the business went to bankrupt. Now, the findings from this study shows that the majority of entrepreneurs exhibited a resilience directly in their emotional and psychological functioning after an entrepreneurial failure. So, they imply that many entrepreneurs tend to reenter entrepreneurship and learn from and cope with failure in a better way. Now, what do we know about how and what effect entrepreneurs becomes resilient? I mean, that process the building resilience for entrepreneurs. Now, I show you this study, whose adopted adjusted approach involving the interplay of the day and theory to build and modern resilience for entrepreneurs.

So, the process starts with passing the triggers that are appraised as a means that you engage in entrepreneurship. An interview may face stress resulting from hidden live domains like a poverty financial disaster. Now, if we cope effectively with this kind of stress, we are likely to be our resilience which we can draw upon to take decision to engage in entrepreneurship. You know, the entrepreneurship here see it can be seen as an outcome of the process triggered by our original life for example if you want to overcome our poverty and then we might think about starting our own business to find a way to survive. Now, alternatively this we might engage in entrepreneurship strategies to come up with life. For example, we have a passion for veterans, we want to do something to help ourselves. When we engage in entrepreneurship, we then can adopt two strategies either problem focused strategies such as business development or partnership or the second strategy is called emotion focus strategy such as exercising and meditating. We use meditation as a mechanism to help us to focus on emotion to COVID with new stress resulting from our entrepreneurship experience. So, to cope with stress entrepreneurs can draw their personal characteristics, their compatibility, social support for example business network and coaching or the previous business-related experiences. So, changes in the resources can lead entrepreneurs to reappraising situations and changing the coping strategies I mentioned here. The coping strategy here either problem focus, or emotion focus here, and these copying experiences help entrepreneurs being resilient which can in turn enhance their mental health well-being as well as the performance of their ventures and as a result a resilient feedback loop. Unfold, this study is to say that we know how to manage our stress well if we know how to use different copying strategies, use them effectively, we are more likely to be resilient in running our business. So, the feedback loop is between ally stress and entrepreneurial stress and if we can use them and I'm showing you a study on entrepreneur self-efficacy which function as self-generated motivation that shapes individual intentions to start a business. This study is conducted by Jennifer Hall and colleagues last year and this study shows that a number of external changes such as COVID Pandemic suddenly have homogeneous effects on individuals. Rather we make sense of the COVID pandemic and react differently. Even though the Covid-19 lockdown interventions was objectively similar for most people, for most of us, but each of us have a unique circumstance which may come up with different interpretations and perceptions of the disruptive environment. And you know, that is the reason that why we might focus on different aspects of the crisis depending on what we sustain. And in this study illustrated a heterogeneous effect of hobbit lockdown now given with the same level self-efficacy. You know, I refer self-efficacy as a self-generated motivation. So, given that we have the same level of self-educated but those with pessimistic perception of the outcome expectation

was less likely to possess entrepreneurial intention compared to those who have an optimistic perception. So, what do you mean by pessimistic perception? That means that people might see covid-19 as a complex and confusing health crisis but which also have an intensive destructive effect on the economy. The business community has been hit up by the COVID in these locks out. So, with optimistic people we see all the negativity of the COVID pandemic but with the optimistic people they tend to see the two sides of the coin. They see it is a healthcare crisis, it is economic shock but at the same time they appreciate that the government has quickly initiated financial support packages and compensation schemes. For example, with the case of Turkey the government initiated remember that the program of 100 billion TL, shelter with various initiatives to support businesses such as reduction tax or wave with the feelings and give more support by up to 60% for employee salaries for example. So those people see that kind of support as an optimistic that they are more likely to reenter entrance. So, Benjamin and colleagues concluded that the pessimistic phenomena represented danger and challenges where optimistic represent opportunities. So, interview with the same level of entrepreneurs' self-efficacy because they entrepreneurs' retention. My question here is what makes people perceive differently on the same thing? In my own research I would answer that it depends on our mental models, it depends on the way we see the world. Some people see the world in a positive way, but some people see it in a more negative way. In the next slide I'm going to show some into effectors that affect entrepreneur's resilience. So, Docker conducted a biographical analysis of successful entrepreneurs and here is the result of these studies. Now, if we look at the left-hand side from the main category to the identified factors here the first categories are she creation of factors which are made of parents' behavior and parents experience. For example, successful entrepreneurs tend to come from family in which parents show a high level of freedom, respect, support, and responsibility. And their parents like challenges, they have rich business experiences, even failure experiences. And the second category are the process related practice and attitudes and behavior. These process related practices refer to entrepreneur learning and experience the experience including both success and failure the attitude and behavior such as ambition, passion, dedication and go orientation and on the righthand side, individual suspected including traits, skills, ability, mindset, emotions that can make successful entrepreneurs. And as I mentioned before, you know, those kinds of activities relate to more about our positivity towards life or life events. And from that we brought up with analysis of successful entrepreneurs that you can develop a model of entrepreneurial resilience. Now, this model here shows that when individual factors that make resilient entrepreneurs interact with deviation of factors such as support from family, from government, from our network we can create a

process of resilience. In this process we as entrepreneurs utilize and maximize our resilience resources from interface and from deviation of access in order to take responsibility and take risks which you know in research can increase our confidence in our business as a result. And when we go through this process, we can say effective in the face of uncertainty and complexity is that the world is growing. So, to sum up these studies I'd like to say that family businesses are just starting point for another generations of entrepreneurs if we run a family business and be a parent now, please watch out our own behavior and take time to share our patients with our children when you think they are old enough. And, very important as a parent is that we try to avoid negative or pessimistic attitudes in front of outfit for us to help them to build their resilience. Is it clear so far about the entrepreneur resilience? Shall we move to the next one about the next one is about the entrepreneurial resilience arise from complex interplays of resilience at the organizational and engineering level. So, we learned about entrepreneur resilience which is the potential entrepreneurship resilience and how does a business develop organization adapt to resilience in response to extreme events or crises like the covid pandemic? Now, resilience in SMEs may be articulated as a demonstration of ventures capacity and ability to overcome exogenous pressures, external pressures to ensure the continuity the survivor of the business and carry out business revenue and reorientation. Research has shown a strong relationship between entrepreneurial activity and business ventures and their resilience strategies that I've shown you before. Entrepreneurs operate in a resource-concerned world we have a limited resources and this condition let us take resource in the exploration of the business model. Now, what do I mean by resourcefulness? It refers roughly to the patent behavior of doing more with less. That's called resourcefulness. We can do more with less. So, entrepreneurs behave resourcefulness when they can identify opportunities in the environment and direct that behavior to successfully cope with the task of creating and managing organizations to pursue the opportunity. Now recently published a study showing that SME adjusted the value creation, the values delivery and the values captured and here the value is the center of the process of our business. So why SME? Entrepreneurs experience hardship and uncertainty during the covid pandemic they also showed optimism and was being able to identify business opportunities. That is where a lot of SMEs now transfer into digital platform. They maximize the support of the government in order to retrain their employees up skills themselves in order to apply digital technologies into their business and that is where they see the opportunity. So, Gordon in the study shows that the pandemic shock disruptions SMEs in three primary activities that I've mentioned it here the value creation, value delivery, and value capture here. So, the disruption to base activities was responded with various strategies which

emerged in three types of resilience we call survival resilience, continuity resilience, or growth resilience. And this is called adaptive resilience, which explore strategies that entrepreneurial firms use in response to disruption. So that is the way that organization small businesses, your businesses, by the way, through response to extreme events like a Covid-19 and I'd like to close our talk today because we are a bit ran out of time, but I want to close my talk today with a post from Winston Churchill. Success is not fiscal, failure is not fake, but it is the courage to continue that count. So, this is the message that I'd like to say Small Business I know that we've been struggling the last two years, but we need the coverage to continue. And for the rest of the time that we have today, I don't think that we have much time, but I'd like to close this for any questions or interactions if we don't have time to share how our business has been bounced back to overcome the pandemic related crisis. Thank you.

Sunucu

Profesör Hong Bui ve Dr. Öğr. Üyesi Sayın Begüm Samur Teraman'a teşekkür ederiz. Değerli konuklarımız panelimize geçmeden önce kısa bir ara veriyoruz sizleri fuaye alanında hazırlanan ikramlarımız tatmaya davet ediyoruz 15 dakika sonra görüşmek dileğiyle,

Değerli konuklarımız, kongremiz "*Nesilden Nesle Geçiş Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Deneyimleri*" paneliyle devam ediyor. Moderatörlüğünü Olten Sanat İcra Kurulu Başkanı TAİDER üyesi Sayın Fatma Olten'in yapacağı panelimizin konuşmacıları, Petroyağ Yönetim Kurulu Üyesi, TAİDER Üyesi Sayın Serra Soysal Koyuncu, Funika Holding Başkan Yardımcısı, TAİDER Üyesi Sayın Civan Sözkese. Kendilerini huzurlarınızda sahneye davet ediyorum. Panelistlerimizden Yorglass Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, TAİDER üyesi Sayın Gülfem Yorgancılar Perçin ise ailevi nedenlerden dolayı maalesef kongremize katılım sağlayamamaktadır.

Moderatör Fatma Olten

Öncelikle merhaba, ben Fatma Olten, TAİDER yönetim kurulunda, iki dönemdir akademik komitesinden sorumlu yönetim kurulu üyesi olarak çalışmaktayım. Sizlerle AGMER iş birliği çerçevesinde oldukça sık bir araya geldik bizleri davet ettiğiniz için ve bugün burada olduğumuz için çok mutluyuz çok teşekkür ederiz maalesef biraz önce sevgili arkadaşımızın da bahsettiği gibi Gülfem Yorgancılar Perçin annesinin rahatsızlığı nedeniyle bugün aramızda olamadı ki olmayı çok istiyordu o da. Ben size sevgili arkadaşlarımı tanıtayım Serra Koyuncu

ve Civan Sözkese ve biz birlikte TAİDER’de, çeşitli komitelerde gönüllülük esasıyla görev yapmaktayız. Sevgili Serra saymanımız oldu bir dönem daha sonra zirve komitesinde, şu anda eş başkanlığı görevini yapmakta ki başkanımızın da ifade ettiğı gibi zirve komitesi oldukça yoğun yorucu ama çok etkileyici performansların sergilendiğı harika bir yerdir aynı şekilde Civan da TAİDER komitelerinde birlikte görev yaptığımız çalıştığımız çok sevgili arkadaşımız o da geçen dönem zirve komitesinde eş başkanlık yaptı ama üniversal olarak her zaman bize destek veren çok sevdiğimiz sevgili arkadaşımız. Ben TAİDER dışında 1973’te kurulmuş elektrik şirketlerimiz Promeda Elektrik ve Else Enerji icrada görev yapıyorum elektrik şirketlerimizden birinde genel müdür olarak görev yapmakla birlikte 2013 yılında kurmuş olduğumuz filarmoni orkestrasında da varım, İzmir’de olanlar bilirler, aslında o yüzden Sanat Vakfı'nın İcra Kurulu Başkanlığı görevini yürütmekteyim. Şimdi panele geçelim TAİDER’in ana mottosu başkanımın da biraz önce ifade ettiğı gibi ailede birlik işletmede sürdürülebilirlik, aile işletmesinde sürdürülebilirlik, bunun da en önemli yolu nesilden nesle geçiş. Nesilden nesle geçiş deneyimlerimizi sizinle paylaşmak aynı zamanda da bugünlerde neler yapıyoruz bir miktar onlardan söz etmek için buradayız. Ben sevgili Serracım önce sözü sana vermek istiyorum nesilden nesle geçiş, kuruluş hikayemiz ve bugüne geliş, kısaca bahsedersen çok mutlu oluruz.

Serra Soysal Koyuncu

Ben de kendimi hemen kısaca tanıtayım. Ben endüstriyel yağ ve yağlayıcılar konusunda Türkiye'nin ihtiyacının toplamda %11'ini karşılayan ve %11'lik bir pazar payına sahip olan Petroyağ'da ikinci nesil olarak görev yapıyorum. 16 senedir yönetim kurulu üyesiyim aynı zamanda da kurumsal gelişim direktörlüğü sürdürüyorum grubumuzun. Petroyağ 93 senesinde aynı zamanda babam olan Ünal Soysal tarafından kuruldu o zamandan bu yana da çeşitli alanlarda farklı stratejiler gereğı farklı şirketler de kurarak bir grup şirketi haline geldi ve 28 yıldır da hizmet veriyoruz.

Fatma Olten

Çok teşekkür ederiz. Sevgili Civan da sen de önce kendini tanıtırsan, sonra nesil geçişlerini konuşalım...

Civan Sözkese

Bizde ben, ikinci kuşak temsilcisiyim, 1985 yılında aile şirketimiz yine babam tarafından kuruldu. O dönemde başlayan sektörlerle bugün aslında yaptığımız işler çok büyük değişim

gösterdi Şu anda tekstil, büyük veri daha sonra yapay zekâ AR, VR, oyun NFT ve Metaverse alanlarında faaliyet gösteren bir Holding kuruluşuyuz diyerek Őimdilik burada kalayım. İkinci nesil olarak 2009'dan beri 13 yıldır Şirketin yönetimini sürdürüyoruz diyebilirim.

Fatma Olten

Evet çünkü bu konularda çok sorular soruyor olacağız sana. Çok teşekkür ediyorum. Serracım, okul yaşamı bittikten sonra senin Şirkete adapte oluŐun, Şirkette geleceğe, devir planlamaya bakış açınız, bunları bir miktar paylaşırsan çok sevinirim.

Serra Soysal Koyuncu

Tabii ki, ben 2005 senesinde üniversiteden mezun olduktan sonra yurt dışında bir yüksek lisans sürecim oldu daha sonra da geldim ve hemen kendi Şirketlerimizde görev almaya başladım. O dönemde tabii bizim Şirketimizin kurumsallık seviyesi de bugünkü gibi değildi dolayısıyla orada benim Şirket içerisindeki çalışma sürecim ile kurumsallaşma süreci biraz eş değer oldu ve birlikte yoğruldu diyebilirim. Aslında geldiğimde Şirket içerisindeki ortamı gördükten sonra kurumsallaşma konusunda fikirlerimin temellerinin atıldığı zamanlarda o zamanlardı. Hızlı bir Şekilde kurumsallaşma sürecine öneyak olduğumu da diyebilirim ikinci nesil olarak. Bugün geldiğimiz noktada bu konuda oldukça yol almış bulunuyoruz devir planlamasıyla ilgili konuya gelirsek de benim bir erkek kardeşim daha var o da Şu anda başka bir grup Şirketimizde yöneticilik yapıyor aynı zamanda da erkek kardeşim ve benim de çocuklarımız var arkadan gelen üçüncü nesiller olarak. Şimdi hem üç neslin grup Şirketleri içerisindeki görevleri hem de bizim varlığımızla alakalı bir aile anayasası çalışması yapıyoruz. Bunu da tamamlamak üzereyiz dolayısıyla bir devir ve geçiş sürecini bu anayasa ile garanti altına alıp hepimizin konforu açısından sağlıklı bir devir planlaması yapmayı hedefliyoruz, o süreci tamamlamayı hedefliyoruz Şu anda.

Fatma Olten

Bildiğim kadarıyla çoklu Şirketler var, o çoklu Şirketlerin bütününe kapsayacak bir aile anayasası hazırlıyorsunuz, kardeŐinle sen farklı Şirketlerde görev yapıyorsunuz onu da biraz açarsan.

Serra Soysal Koyuncu

16 senedir endüstriyel yağlayıcılar alanında faaliyet gösteren şirketimizde çalışıyorum. Başladığımdan bu yana çok farklı birimlerinde görev aldım, biraz da işi öğrenmek açısından babamın da zaten arzusu buydu ve şu anda yönetim kurulu üyeliği, icra kuruluna iştirak ediyorum dolayısıyla operasyonel anlamda çok ciddi bir dahlim yok zaten strateji olarak da; hissedarlar olarak ana stratejimiz profesyonel kadroyu daha sağlam tutup günlük operasyonel süreci ve profesyonel yöneticileri destekleyerek hissedarların operasyonel rutinin içerisinde çok fazla bulunmaması yönünde geliştirilmiş bir strateji, dolayısıyla bizler de hem aile yönetimi olarak bizler hem de bizden sonraki nesillerin aslında iyi ve bilinçli bireyler, hissedarlar olmalarını ana stratejiyi belirlemelerini yönetim kurulu üyelikleri yoluyla ve operasyonel süreçleri de profesyonel kadroya bırakmaları gibi bir prensibimiz var. Bizden sonraki nesillerin de mevcudiyetini bu prensip üzerine kurguluyoruz zaten şu anki anayasada. Kardeşim de aynı şekilde şu anda biyoteknoloji üzerine çözümler üreten farklı bir grup şirketimizde görev alıyor fakat dediğim gibi bu mevcudiyetime şu anda tüm şirketler bazında daha ana stratejileri belirlemek ve bu stratejileri belirleyen tarafın bir parçası olmak üzerine kurulu, operasyonel süreçlerde çok fazla bulunmamaya çalışıyoruz.

Fatma Olten

Teşekkür ediyorum Civan sizin devir süreciniz enteresan bir şekilde gelişti aslında her birimize çok önemli bir örnek oldu biraz da sizden bahsedelim mi

Civan Sözkese

Tabii ki aslında şeyden de bahsetmek istiyorum 2008 yılındaki yaşanan Amerika'daki kriz bizim işletmemizi olumsuz etkilemişti çünkü ana pazarımız Amerika'daydı ve oradaki çalıştığımız partner şirketlerin ödemelerin geciktirilmesi ya da siparişlerin azalması bizim ana taraftaki nakit akışımız ve düzenimizi bozmuştu ve firma iflas erteleme sürecinde idi. 2009 yılında tabii babanın ani vefatı da gerçekleşmişti dolayısıyla kız kardeşim lisedeydi ben üniversite üçteydim abim de Londra'daydı daha yeni masterını tamamlamış Londra'da finans firmasında portföy çalışanı olarak çalışmaya başlamıştı tabii durum böyle olunca biz özellikle üç kardeş bir araya gelip yönetimi devralmak zorunda kaldık. Baba tek ortaktı o yüzden de o sağlıklı devir çok önemli, önemini aslında daha çok iyi anladık çünkü işte bazen şey yapıyoruz bir üst nesle kızdığımız şeyler de olabiliyor belki bugün yaşarken, eminim Serra'nın babasıyla tartıştığı konular oluyordur ama günün sonunda o kurucu neslin getirmiş olduğu tecrübe ve güç bence bambaşka oluyor, nasıl bisiklete binmeyi öğretirken bir süre eşlik ediyorsun, oğlun ondan

sonra bırakıp kendi kendine gidiyor aynı şekilde o destek çok önemli tabii bizim iş tecrübemiz yoktu. Kurucu nesille hiçbir çalışma fırsatı olmamıştı çünkü babam kendimizi ispatlamadan şirkete bizi almak istemediği için, üniversiteye kadar ben hiç fabrika içerisine girmemişim ya da Holding'de herhangi bir şekilde çalışmamıştım, hiç bizi hep dışarıda tutmuştu dolayısıyla bir anda hiç bilmediğiniz bir sektörde hiç bilmediğiniz bir alanda direkt olarak balıklama işin içine girdiniz ve daha kötüsünü şirket batıyor. 40.000.000 \$ gibi bir borcu var ve orada da tabii ki şey çok önemli günün sonunda biz şirketin ismini değiştirip Funica değil de işte Monica yapıp belki bugün çok daha fazla bir sermaye gücü olabilirdi ama biz dürüstlük ve güvenle o borcu ödemeyi tercih ettik. Tabii o sağlıklı geçti şunu da şöyle yaptık, onu da anlatmak istiyorum enteresan bir hikaye anlatacağım kendisine ilk işte babam vefat etti işte bu devir süreçleri falan tamamlandı 2010 Şubat ayının Capital Dergisi'nini, Ekonomist Dergisinin herhangi bir derginin böyle en zenginler listesi oluyor ya, o liste önümdeydi baktım *top* sırada Rahmi Koç yazıyor Rahmi Koç'a mail yazmıştım işte merhabalar işte bizim ödememiz gereken 40.000.000\$ borç var, şirket iflas erteleme halinde üç kardeşiz ödeyeceğiz ama bununla ilgili sizinle görüşmek istiyoruz amacımız tabii ki borç istemek değil, tamamen deneyimle ilgili. Aslında sağlıklı geçişin gerçekleşmesini sağlamak, kabul etti. Biz İstanbul'a gittik abim ile beraber işte o dönemde şey de vardı Koç Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili Temel Atay evet onunla da bizi tanıştırdı ve bir buçuk saat çok keyifli sohbet ettik ve tamamen bizim şirket üzerinde konuştuk, şirketi anlattık, ne yapmamız ne yapmamamız gerektiğini konuştuk ve bizim için de çok güzel bir deneyim ve feedback oldu sonra dedik ki ya bu iş güzelmiş, o listedeki herkesten randevu almaya başladım ben, 2011'de öğrenci olduğum için çok rahatlıkla iletişim kurabiliyordum. Çok rahatlıkla iletişim kurabiliyorum o dönemde o listedeki ilk 10 kişinin tamamıyla görüştük diyebilirim günün sonunda tekrar dönüp geldiğimiz zaman zaten yapmamız gereken şey şuydu bizim zarar eden bölümler vardı ama bazen işte o kurucu nesil o zarar eden bölümlerle duygusal bağ kurduğu için vedalaşma kısmında sorunlar yaşayabiliyor biz bıçak gibi aslında o yatayda zarar ettiğimiz kesimleri kesip dikeyde bir büyüme modeli seçtik o dikeyde bizim en kâr ettiğimiz alandı, tekstilin boyahane kısmı ve biz o boyahane ile çok hızlı bir şekilde o 40000000 \$ borcu ödeyip 2014'te ilk iflas ertelemeden çıkan firma olduk ve bunu herhangi bir şekilde dışarıdan ortak almadan içeriye fon girmeden kendi iç kaynaklarımızla bunu başardık bugün de tahmin ediyorum finansal olarak en güçlü şirketlerden biri haline geldik.

Fatma Olten

Bugünkü konumuzla çok ilgili değil ama sizin başka bir söyleşinizde dinlemiştim ödemelerimizi yaparken önce çalışanlarımız sonra birlikte iş yaptıklarımız diye sıralama yaparak devam etmişsiniz.

Civan Sözkese

Tabii şimdi herkes alacaklı, olay zaten patlamış mahkemedен iflas ertelemeinizi almışsınız ve günün sonunda iş yapabilmeniz için önce insana ihtiyaç var, ne iş yaparsanız yapın. Bugün biz teknolojinin en uç işlerini yapıyoruz. Günün sonunda her şey teknoloji, dünya ne kadar dijitalleşirse dijitalleşsin iş insanda bitiyor, en önemli şey insan. Her sektörde her zamanda dolayısıyla siz eğer çalışanlarınıza parasını vermezseniz maaşınızı geciktirir iseniz ya da onların ödemelerini haklarını sonuna atarsanız bu sefer doğru insan kaynağı bir sizle çalışmak istemez iki o borcu ödeyecek üretimi yapamazsınız dolayısıyla biz ilk olarak bankaları devleti herkese sona attık ve bu çok zor oldu ikna etmek onları önce sadece ilk bir sene çalışanları ödedik geçmiş maaşları ve sigorta ödemeleri, kıdem tazminatları, sadece kıdem tazminatı 8.000.000 \$ tutmuştu öyle hatırlıyorum 2009 yılında daha sonrasında neye ihtiyacınız var evet bir fabrika insan var hammadde ihtiyacınız var sonuçta hammadde olmadan üretim yapamazsınız o da aslında cari ödeme, günün sonunda siz piyasaya ödeme yapmazsanız bu sefer size piyasa bir mal vermez verirse de peşin verir nakit akışınız bozulur ya da yüksek zamlı verir, pahalıya alırsınız satın alırken takip etmiş olursunuz o yüzden de ikinci kısma piyasa ödemelerinin koyduk ve biz zaten bu 5 yıllık serüvende ilk 2 sene sadece banka ve devleti hiç ödeme yapmayıp piyasa ve çalışanların borcunu temizledik ve oradan aldığımız güvenle de sonra devlet ödemeleri ondan sonra banka ödemeleri. Şimdi çoğu işletmede şöyle bir problem oluyor battığı anlaşılmasın diye bankaya ödemeye devam edip çalışan ücretleri geçirmeye başlıyor sigorta ödemelerini yapmıyor halbuki diğer taraftan ana işine daha büyük zarar veriyor evet o yüzden eğer işletmeniz bir gün banka borcunu ödeyemeyecek düzeye gelirse o gün konuşun bankayla, o gün, bir de bankalarda da şöyle bir şey var eğer siz bir bankaya gidip aylar öncesinden benim böyle bir durumum var diye anlattığınız zaman ben bir bankanın hiçbir zaman yardımcı olmadığını görmedim, genelde onlar son dakika işleri sevmezler, gidip de senin borcun varsa eğer, bir gün önceden ödeyemiyorum demekle bunu 3 ay öncesinde onlarla konuşup bakın nakit akışım böyle bilançolarım böyle aldığım siparişler böyle ve ben bunu ödeyeceğim ama üçüncü ödeyemiyorum bunu ben beşinci ödesem olur mu dediğimizde bize yardımcı olmayan banka hiçbir zaman olmadı. Doğru sebeplerle doğru rakamlarla iyi niyetle gittiğiniz zaman, iyi niyetli olduğunuz zaman zaten tüm kapılar sizin karşınızda açılıyor.

Fatma Olten

Aslında bu bir anlamda da krizde neler yapacağımızın ki anahtar notları oldu bizim için. En önemlisi insan, çalışma arkadaşlarımızı koruyalım. İkincisi iş yaptığımız firmalara olan güveni kaybetmeyelim en büyük *assetimiz* (varlığımız) itibarımız. Bu çok çok kıymetli gerçekten. Şimdi kriz demişken Serra tekrar sana döneyim. Nesilden nesle devirde anlaşmanın ne kadar önemli olduğunu ve iş paylaşımını anlattın ama son 2-3 yıl içinde çok ciddi bir krizdeyiz. İşletmede sürdürülebilirliği sağlayacak, dayanıklılığı sağlayacak neler yaptınız? Bu anlamda hem kovid hem de ekonomik kriz, üst üste gelen krizlerde.

Serra Soysal Koyuncu

Evet tabii, sarsıcı zamanlar gerçekten çok dikkatli bir şekilde adımların planlanması ve bir an evvel de aksiyon alınması gereken zamanlar bu arada Civanın anlattığı her şeye sonuna kadar katılıyorum çok da doğru bir yol benimsemişler aslında aklın yolu bir dedikleri şey bu biraz da. Biz bu pandemi süreci ilk başladığında işte yurt dışında işte italya'da orada burada çok ciddi ölüm oranlarının olduğu ama henüz bizde vakalarının resmi olarak açıklanmadığını dönemlerde bir kere icraat kurulunu topladık ve dedik ki öncelikle kimin yurt dışına planlanmış seyahati var çünkü bizde ihracat bölümü başta olmak üzere satış ve satın alma tedarik bölümleri de çok sık yurtdışı seyahatleri olan bölümler işte dediler ki planlanmış bunlar, hepsini iptal ediyoruz yurtdışından misafir kabul etmiyoruz bunu üslubunca bir şekilde planlanmış misafirlerime daha önceden gelmesi planlanan misafirlerimize iletiyoruz ve daha sonra dönüp içimize baktık biz yakın bir zamanda evden çalışma sistemine benimsememiz gerekebilir dijital altyapımız bu konuda ne durumda uzaktan server'lara erişim konusu IT ile ilgili süreçler hepsini gözden geçirdik ve hiç unutmuyorum sanırım 6 Mart gibi Türkiye'de ilk vaka açıklandı biz 8 Mart'ta evden çalışma düzenine geçmiş bulunduk. Şimdi bu böyle konularda hızlı reaksiyon almak sonuç veriyor tabii ki ilk bir hafta kadar bir şaşkınlık ve bir karmaşıklık yaşandı ama o günden bu yana hâlâ evden çalışma düzenini sürdürdüğümüzü düşündüğümde oldukça düzenli ve sistematik bir şekilde ve herhangi bir operasyonel sürecin de aksamadığını görerek yolumuza devam ediyoruz. Tabii bir hemen aynı anda aldığımız önlemler şuydu tüm çalışanlarımıza pandemi ve pandeminin getireceği herhangi bir kriz şirketin alacak tahsilatı ile ilgili ortaya çıkabilecek herhangi bir olumsuz durumda ya da olur ya, yok ama, borçlarımızı ödeyemeyecek duruma gelmek gibi bir şey söz konusu olduğunda hiçbir çalışanımızın işine son verilmeyeceğinin garantörü olarak yönetim olarak hissedarlar olarak çıktık hepsini online olarak bir araya gelemiyoruz tabii fiziksel ama online olarak topladık ve Yönetim Kurulu

Başkanımızın bu konuda bir seslenişi oldu hiç kimse işini kaybetmeyecek herkes lütfen çalışmaya devam etsin üretin, inovasyon, projelerimiz Ar-Ge biz bir Ar-Ge merkeziz aynı zamanda dolayısıyla proje ve inovasyon bizim için çok öncelikli konular yatırım olarak da öncelik verdiğimiz konular devam durmak yok şeklinde bir mottoyla çalışmaya devam ettik. Çalışanlar kendilerini güvende hissettikleri müddetçe o konfor alanlarını orada koruyacaklarını bildikleri müddetçe gerçekten sonuçlar çok iyi oluyor biz aslında çalışanlarımıza bir iç müşteri olarak bakıyoruz aynı zamanda. Onların rahatı onları rahat çalışma ortamlarının sağlanması çok önemli önceliğimiz bu aynı Civan'ın da söylediği gibi daha sonra da tabii çok yakın bir nakit akışı takibi, tahsilatların takibi ile ilgili çok ciddi bir çalışma bu takibi sıkılaştırma ve nakit akışı dengesinin sağlanması bizim ilk etapta aldığımız önlemler bunlar oldu bu önlemler neticesinde de bu 2 senedir devam eden pandemi ve pandeminin getirdiği küresel kriz, çünkü tedarik zinciri kırıldı bu esnada ve Türkiye'de maalesef her üretim tesisinde olduğu gibi biz de ham maddede çok dışa bağımlı bir firmayız maalesef fakat ham madde ve stok yeterliliği, bizim bu anlamda biraz pozitif olarak ayrışmamıza yol açtı. Tedarikçilerimize söz verdiğimiz zamanda yaptığımız ödemelerimiz dolayısıyla orada ham maddeleri daha rahat erişiminizin olması pozitif olarak ayrışmamıza yol açtı ve çok da ciddi sanayiye bir talep oldu bu dönemde bu arada çünkü bu ihraç tedarik zincirinin kırılması bazı ülkelerin ihracatta dümenlerini Türkiye'ye çevirmelerine sebep oldu. Bizim müşterilerimizin çoğu da ihracat yapan, son ürettikleri ürünleri ihraç eden firmalar olduğu için çok ciddi bir taleple karşılaştık bu bir yandan çok güzel bir şeyi beraberinde büyüme getiriyor fakat ani gelen talep ve kontrolsüz büyümenin de finansal sonuçları var çünkü çok fazla talep demek çok fazla üretim demek, planlanandan daha yüksek üretim kapasitesi demek bu üretimi yapabilmek için ham madde finansmanına aynı zamanda korumanız gerek, orada çok ciddi bir denge var bir cambazlık var bunu biz devamlı bir araya gelerek yaptık, tüm tepe yöneticilerimiz finans direktörümüz satış direktörleri işte bizler o kadar sık temas halindeydik ve o kadar haftanın 1-2 günü sıklığında artık bir araya gelip kararlar alıyordu ki biz bu şekilde yürütebilecek gemiyi ve bugüne bu şekilde gelebildik, aldığımız önlemler bu doğrultuda oldu bizim

Fatma Olten

Çok teşekkür ederim. İnovasyon ve tasarım merkezi olmak, Ar-Ge merkezi olmak aslında sürdürülebilirliğin belki de yegâne yolu, insana verdiğimiz değerın yanı sıra, çok doğru. Bu anlamda şimdi Civan'a döneceğim. Yenilik, inovasyon ve girişimcilik deyince sizin grubunuzda da Türkiye'de de çok ciddi bir hareket var. Bize biraz onlardan bahsedebilir misin?

Civan Sözkese

Tabii ki, dünyada internetin hızlanması, bulut bilişim teknolojisinin gelişimi, yapay zeka veri analitiği gibi konuların işletmelerin hayatına girişi, aslında tüm bu yaşadığımız dijitalleşme sürecini çok hızlı bir şekilde hızlandırıldı zaten bu hızlanarak gidiyordu pandemi ile bu roket hızına ulaştı diyebiliriz. Türkiye’de bile insanlar sanal alışverişle tanıştı, e ticaret ile tanıştı, normalde fiziksel olarak gidip alışveriş yaptığımız şeyleri online söylemeyi bir alışkanlık oluştu. Düşünsenize Türkiye’de ilk defa 5000000 kredi kartı e-ticaret ile tanıştı ama tabii burada bunları söylememektense şeyi görmek lazım şimdi dünyada bir trend var teknolojiyi kullanan gençler olduğu için buradaki girişimciler ve bunu yaratanlar yine gençler. Dünyada bundan 30 yıl öncesiyle veya 20 yıl öncesinde kıyasladığımız zaman dünyanın en zengin ilk 100 insanına bakın çoğu 40 yaş üstü iken bundan zaten 10 sene öncesinde dünyanın en zengin ilk 100 kişisi artık birçoğu 40 yaş altına doğru dönüşmeye başlamıştı hatta dönüşmüştü şimdi pandemi ile beraber bu iyice hızlandı ve bugüne kadar dünyada sermaye hep bir görüşten bir görüşe transfer oldu, sermaye sürekli el değiştiriyor ama bir görüşten bir görüşe geçiyordu dünyada ilk defa sermaye pandemi ile beraber orta yaşlıdan gence doğru bir akış var, kuşaktan kuşağa geçti, evet ve inanılmaz hızlı geçiyor, dolayısıyla bu şu demek şimdi orta yaşlı bir insanın risk algısıyla çünkü o artık yanlış anlamayın biraz ölüm korkusuyla da işte kendini güvenli konumuyla, o işte ev almayı başka şeyleri düşünürken şimdi 18-20 yaşındaki bir gencin hayal ettikleri çok farklı satın alma alışkanlıkları çok farklı risk algısı bu sebepten ötürü çok farklı ve bu yeni dönem eline geçen sermaye, gençler de bu işten kazandığı parayı yine bu işlere harcamak istiyor o sebeple Gucci'nin fiziksel bir mağazada 3500 dolara satılan bir çantası bugün bir NFT olarak Roblox'ta 4115 dolara daha pahalıya satılabiliyor bir tanesinin de çantanın somut hali yok çanta almıyorsunuz sadece bir görsel satın alıyorsunuz ama diğerinde daha ucuza çantanın kendisine alıyorsunuz ki onun deli gibi üretim maliyeti var, üretim çok zor bir şey, çok fazla prosesi var çok fazla emek var o 3500 dolara giderken bugün bir tasarım 4115 dolara satılabiliyor, dolayısıyla artık şey çok değişti, bugün dünyada biz oyun oynarken işte emeklilerimizi harcadık bugün o emeklerin karşılığını para olarak insanlar kazanıyor ve oynadıkça kazan konsepti gelişti bunun gibi her şey çok hızlı değişiyor ve dönüşüyor. Aslında zaten Metaverse de bunu temsil ediyor, baktığınız zaman aslında meta fizik aslında oradan da geliyor, fiziki mal ve varlıkları temsil ediyor ama verse de zaten bunun tam zıttı, dijital varlıkları ve hizmetleri temsil eden şey o yüzden çok enteresan bir önümüzdeki 10 yıl farklı bir dijital dünyalar bizi bekliyor diye düşünüyorum biz de şirket olarak ne yaptık zaten pandemi öncesinde oyun alanında veri yönetimi anlamında yapay zeka anlamında zaten yatırımlarımız vardı, bugün şirketlerinden bir tanesi zaten SAS ve Microsoft'un Amerika'daki 2 büyük tüketim zaten *Costum Intelligence*

dediğimiz müşteri deneyimi zekası konusunda Türkiye partneri zaten büyük şirketlere bu konuların birini çalışıyordu zaten oyun tarafında olsun art tarafında olsun işin sanat kısmına olsun zaten biz işin içindeydik pandemi ile beraber buradaki işlerimiz çok daha farklılaştı ve şey yaptı orada da işte Bodrum’da bir yapılanmaya gittik ve Bodrum’da bir tane stüdyo kurduk şu an işte Facebook başta olmak üzere birçok kurumun işte etkinlik derini müzelerini birçok şeyini VR’a aktarıyoruz işte VR oyunlar geliştiriyoruz mobil oyunlar geliştiriyoruz mobil uygulamalar geliştiriyoruz onun dışında kendi yarattığımız bir tane Metaverse var o Temmuz ayında borsaya açılıyor, merkeziyetsiz bir borsaya açılımı gerçekleşecek ve şunu da yapmaya karar verdik başkaları da bu Token dünyasına kripto dünyasına adapte olabilmesi için de başka firmalar için de altyapı hazırlıklarını tamamladık, teknolojik olarak dolayısıyla aslında 2009 yılında şirketi devraldığımızda dikey büyüme stratejisini seçmişken bugün pandemi krizinde yatay büyümeyi seçtik dolayısıyla aslında şunu da söylemek istiyorum bu dikey büyüme olsun yatay büyüme olsun farklı şeyler olsun bunlar her kişiye özel doğrular kesinlikle hiçbir şeyi genellemek lazım dolayısıyla tek bir doğru yok. Çok ufak bir hikâye anlatacağım; 2008 yılında, o zaman inovasyon çok meşhurdur, ben de dünyada tek inovasyon konusunda 2008 yılında eğitim veren kurum Harvard üniversitesiydim. Harvard’a yaz okuluna gittim oradan 3 tane ders aldım kendi okuduğum üniversitede seçmeli ders olarak saydırmak için orada da profesör vardı bir de şey vardı bir tane Bank Of America’nın inovasyon direktörü vardı onlarla sohbet ederken işte babamın mesajını onlara söylüyorum, şöyle mi yapmak lazım böyle mi yapmak lazım. 3 soru sordum üçünde de aynı cevabı almıştım “*it depends*”, o yüzden de *it depends* kelimesini çok seviyorum, her şey değişken o yüzden de TAİDER’de girişimcilik komitesinde şuanda başkan olduğum için biz de mottomuzu şöyle belirledik İngilizce şey kavramı vardır kutuya yukarıdan bak diye biz de dedik ki “bakacak kutu yok” çünkü çoğu kişi sabit değerleriyle yaşıyor sabit yargılarıyla yaşıyor halbuki bugün öyle bir teknolojik dünya geliyor ki 6 ay önce bildiğiniz şey NFT, Metaverse tarafından bahsediyorum, geleneksel sanayiden değil 6 ay önce bildiğiniz şey bugün doğru olmayabiliyor ya da sizin bir tane çok güzel bir projeniz var teknoloji projeniz bir sene sonra önemini yitirebilir heyecanını kaybediyor, dolayısıyla tamamen şeye bakmak lazım sabit değişken değerlerinizi ve yargılarınızı bir kenara itip her zaman tam bir boşlukta ilerlemek gerekiyor diye düşünüyorum hayatı akışında.

Fatma Olten

Çok teşekkür ediyorum. Biz aslında çok güzel bir örnekle konuyu sonlandırdık diye düşünüyorum. Dünya değişiyor 1980’lerden beri eğitimin içindeyim şimdi jenerasyonun belli

olacak aslında çok ifade etmek istemiyorum ama 1980’lerde eğitim alırken de dünya değişiyor değişen dünyaya ayak uyduralım diye başladık, şimdi dünya inanılmaz değişiyor yaşamlar değişiyor ortak olan ve aslında değişmeyen tek şey insana verdiğimiz değer. Nesilden nesille geçişte inanılmaz başarılı bir örnek Funica örneği. Gençecik insanlar üniversiteli öğrenci iken hatta büyük bir holdingin sorumluluğunu alıyorlar ama bence o gençecik idealleriyle yaşama hiçbir kısıt olmadan bakmak becerisiyle bugün bu noktaya gelebiliyorlar. Karşımdaki diğer örnekte bir babanın kendi emeğiyle sıfırdan kurduğu bir Holding olma noktasında evlatlarıyla uzun uzun birlikte çalışarak geliştirdiği ama evlatlarına ve daha sonra torunlarına verdiği tek hedefinde girişimcilik olduğu, siz yönetmeye opera pozisyonların içinde kalmaya uğraşmayın bizim yeni şeyler bulmaya ihtiyacımız var, yeni alanlara yatırım yapmaya ihtiyacımız var diyerek eğitimlerini de buna göre şekillendirmesi. Bu yüzden ben her ikinize de çok teşekkür ediyorum, bizleri davet ettiğiniz için size çok teşekkür ediyorum tekrar Kültür Üniversitesi yönetimine akademik kadrosuna. Sürdürülebilirliğin tek yolu insan, birlikte çalışmak, aile anayasası, kurumsallaşmak doğru ama yeni dünya girişimciliği arıyor diyerek bitiriyorum çok teşekkür ederim tekrar sizlere katıldığınız için çok teşekkür ederiz.

Sunucu

Konuklarımıza kongremizden ve üniversitemizden bir anı olarak, plaketlerini takdim etmek üzere İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanımız Prof. Dr. Sayın Müge Çetiner’i sahneye davet ediyoruz.

Hediyeler takdim edilir, ardından sunucu:

Moderatörümüz Sanat İcra Kurulu Başkanı TAİDER üyesi Sayın Fatma Olten’e panelistlerimiz, Petroyağ Yönetim Kurulu Üyesi, TAİDER Üyesi Sayın Serra Soysal Koyuncu, Funika Holding Başkan Yardımcısı, TAİDER Üyesi Sayın Civan Sözkese Sözkese’ne ve Dekanımız Prof. Dr. Müge Çetiner’e teşekkür ediyoruz. Saygıdeğer konuklarımız programımız *NFT Sanat Mıdır?* başlıklı söyleşiyle devam edecektir. Bilgili Holding Kültür ve Sanat Yöneticisi Sayın Begüm Güney ve Sanatçı Sayın Ecem Dilan Köse’yi sahneye davet ediyoruz.

NFT Üzerine Söyleşi “NFT Sanat mıdır?”

Begüm Güney:

Merhabalar öncelikle ben kısaca kendimi tanıtayım çünkü daha ziyade bir moderatör işlevi göreceğim bu konuşmada ama tabii ki birlikte ilerleyeceğiz çünkü ben bir sanat yöneticisi

vizyonundan cevaplayacağım bazı soruları ve Ecem de bir dijital sanatçı olarak dijital alanda üretim yapan bir sanatçı olarak daha doğrusu. Ben Begüm Güney yaklaşık 10 senedir sanat yöneticiliği ve küratörlük yapıyorum birçok kurum-sanat birlikteliklerini ve aynı zamanda da program yazıp yönetme gibi görevler üstleniyorum bu çalıştığım alanlarda. Şu anda Bilgili Holding'in kültür ve sanat yöneticiliğini yapıyorum aynı zamanda Odeabank'ta yine görevime devam ediyorum ve Ecemle de bir süredir birçok projede birlikte çalışıyoruz. Ecem bize hem kısaca kendimden hem de biraz sanat pratiğinden bahseder misin?

Ecem Dilan Köse:

Ben Ecem Dilan Kösem, 10 senenin üzerinde bir dijital sanat alanında çalışma içerisindeyim Bilkent iç mimarlık mezunuyum, daha çok dijital alanda çalışmalar yürütüyorum ama aslında kavramsal olarak işliyorum bu sanat eserlerini o yüzden aslında kavramsal dijital sanatçı olduğumu düşünüyorum dijital alanı sadece bir araç olarak kullanıyorum. Geçtiğimiz dönemde pandemiden daha önce aslında bu dijital alanda teknolojiyi takip etmek gerekiyor ve blockchain teknolojileriyle ilgilieniyordum merkeziyetsiz olmanın ne demek olduğunu sorguladığım bir dönemdi. Pandemi ile beraber de aslında NFT alanında aktif olarak bulunmaya başladım ve şimdi bu alanda çalışmalarımaya devam ediyorum

Begüm Güney

Şimdi burada aslında şunun altını çizmek çok önemli zaten başlığımızda bu, konuşmanın başlığı NFT sanat mıdır? Hayır değildir. NFT bir sanat alanı değil fakat sanat NFT'nin içinde hatta çok oldukça küçük bir yüzdeyi kapsayan bir oranda, yaklaşık %3 kadar bir oranda üretim yapılan ya da daha doğrusu belki nasıl demek daha doğru, bu bir aslında lisans sistemi NFT o kısmında belki de Ecem bize daha fazla yardımcı olacak, şu kısım çünkü çok sıklıkla karıştırılan bir şey dijital alanda üretim yapan sanatçının NFT sanatçısı olduğu şu anda çok fazla duyduğumuz bir şey ve böyle bir şey yok dijital sanat fotoğrafla başlamış bir alandır ve fotoğraftan itibaren bu alanda her daim üretim sürmüştür fakat NFT'nin de gündeme gelmesiyle çok daha fazla konuşulan, çok daha fazla bir anda aslında koleksiyon yapmanın da daha olanaklarının genişlediği bir ortamda daha fazla alan açılmıştır o nedenle aslında tabi burada pandeminin çok ciddi bir etkisi oldu bu alana girişte şu anda neredeyiz bu alanda ya da nereye doğru evriliyor biraz onu konuşalım seninle.

Ecem Dilan Köse:

Biz pandemiden önce dijital sanatçılar olarak özellikle satış yaparken insan ilişkileri üzerine kurulan bir güven esası vardı eserinizin sattığınız zaman koleksiyonerinize sadece imzaladığınız bir belge veriyordunuz NFT aslında en büyük en güzel çözüm eserin kime ait olduğu konusunun çözümü olmuş oldu şimdi NFT yaptığımız bir eseri ya da bir şey kime ait olduğunu koleksiyonerin kim olduğunu belki ikinci üçüncü satışlarda kimin ne olduğunu değiştiremez bir şekilde görebiliyorsunuz. Aslında sanatla NFT'nin ilişkisi benim için bu güveni sağlaması açısından önemli tabii koleksiyoner olmak önemli bir ilgi gerektirir. NFT ile beraber de aslında insanlar yeniden bir şeyler toplama taso gibi küçükken tasolar toplardık bunun gibi bu toplamaları tekrar yapabileceklerini, dijital alanda bir varlık koleksiyonu oluşturabileceklerini yeniden deneyimlediler aslında ve sanat tarafındaki koleksiyonerler de dijital sanat eserlerini kendi cüzdanlarında hem bir yatırım aracı olarak görebildiklerini hem de sanatçı olan yatırımlarını izleyebilecekleri bir hale getirdiler. Bu yüzden aslında dijital sanatın önünü açan güvenilir bir sistem haline getirdi

Begüm Güney

Evet biraz önce çok önemli bir şey söyledin aslında ben oradan devam etmek istiyorum NFT bir yatırım aracı mı?

Ecem Dilan Köse:

Olabilir, normal sanatta nasıl bir sanatçının eserine sanatçıya güvenip onun kariyerinin devamını güvenip bir eser alıp bunu bir yatırım olarak gören koleksiyonerler de varsa aynı şekilde burada da aynı şey geçerli hem sanat alanında hem koleksiyon projeleri anlamında bir yatırım olarak kullanılabilir evet...

Begüm Güney

Şu anda hatta biz aslında görüyoruz dünyada ve Türkiye'de çok hızla bankalar yeni departmanlar açıyorlar NFT ve bu alandaki diğer yatırım araçları, tırnak içindeki yatırım araçları doğrultusunda bu çok önemli çünkü aslında şu anda bu tabii içinde yaşadığımız bir gelişim ve kimse tam olarak aslında nasıl gelişeceğini ön göremiyor ve o nedenle de bir risk taşıyor tabii ki buradaki risk yönetimi de sanat alanı özelinde konuşuyoruz tabii biz risk yönetimi de sanata ne kadar izlediğiniz sanatın çağdaş sanatın içine nasıl bir alım yaptığımızla

çok ilgili çünkü bunu da mesela biraz açalım sadece dijital sanatçılar mı NFT yapabilir yoksa aslında bir heykel sanatçısı bir resim yapan bir sanatçı da NFT alanına gelebilir mi?

Ecem Dilan Köse:

Tabii ki girebilir sonuçta NFT çok güzel söyledin bir lisanslama biçimi olarak kullanılıyor şu anda. Amaç işte bunu çeşitli yöntemler değil kendi fiziksel eserlerin nasıl transfer edeceğini sadece dijital halini mi transfer edilecek yoksa fiziksel halini de mi gönderilecek bunları sanatçının kendini güzel tasarlaması tabii ki icap ediyor onun dışında şeyden bahsetmiştin nasıl devam edecek ya da biz bu eserleri seçerken koleksiyoner olarak mesela nasıl gözlemler yapıyoruz NFT tabii ki önce dijital sanatçılar tarafından çok daha hızlı yayıldı bu alanda dijital sanatçılar tarafından çok daha hızlı yayıldı çünkü biz zaten bilgisayar başındaydık biz zaten teknolojiyi takip ediyorduk şimdi ama şu anda çok fazla alanda sanatçının eserlerini çeşitli marketlerde görebiliyorsunuz. İnsanları dünyaya bağlamış olması tabii ki pandeminin etkisi burada büyük önemli sanatçılar çünkü kendi koleksiyonerleri ile buluşmak için fiziksel dünyada ciddi bir çaba harcamaları gerekiyordu, kendilerini göstermek için çok ciddi bir çaba harcamaları gerekiyordu ve de şu da bir gerçek her sanatçı kendine has kendine özgü ve koleksiyoneri, hangi koleksiyonerler bulunabileceği, onu beğenecek koleksiyoneri bulabilmesi aslında kısıtlı olabiliyor ama dünyaya açıldığında bu çok daha büyük bir yüzdeye tekabül ediyor o yüzden sanatçıların aslına bakarsanız onu sevecek koleksiyonerler buluşması açısından çok güzel oldu. İnsanları dünyaya açtı ve insanları birbirine bağladı bunun üzerinden bir iletişim başladı şimdi işte dünyanın her yerinde koleksiyonerin var ve aslında onlarla konuşuyorum onlarla konuşurken işte havadan sudan bile konuşsanız dünyanın başka bir yerindeki bir havadan bahsediyor olması güzel bir iletişim örneği...

Begüm Güney

Kesinlikle bilmiyorum, şu an aslında birazcık daha biz devam edeceğiz tabii ama biraz daha interaktif bir halde alsın istiyorum bir yandan konuşma çünkü bilmiyorum bu alanla ilgilenen var mı? aranızda sorusu da olan var mı? Biz birkaç soru daha alabiliriz aslında çünkü bir an pandemi sırasında dünyada bu çok konuşuldu biz özellikle o dönem çok gündemde olan club house'da bütün dünyayla bu gelişmeyi birlikte takip ettik ve birlikte yaşadık ve dünyada belki de çok az zamanda çok az periyotta sanat tarihinde bir söz hakkı neredeyse sahip olabileceğimiz alan çok azdı ve biz buradan sonra dijital sanatlarla bu söz hakkına neredeyse sahibiz diyebiliriz, çok ciddi bir domine ediyoruz, piyasayı ve birçok aynı zamanda sadece şahıslar

değil çok ciddi şirket koleksiyonları oluşmaya başladı NFT’de peki bu şirketler mesela NFT’yi nasıl değerlendiriyorlar? Sadece sanat alanından bakalım biz ama bir taraftan da mesela bir tasarımcı olarak da bakabiliriz, ne bileyim bu endüstri ürünleri tasarımcısı ya da tekstil tasarımcısı çünkü bu alanlarda çok ciddi üretimler mevcut o gelişme nasıl? Nasıl bakıyor şirketler?

Ecem Dilan Köse:

Aslında şirketler daha çok ilk etapta prestij sahibi olmak için bu alanda bulunmaya çalışıyorlar ben de teknolojiyi takip ediyorum ve yeniliklere açığım demek için bu alandalar. Biliyorsun zaten benim onlara en çok önerdiğim şey bu bir ekosistem ve bu ekosistemde üreticilerinin yanında koleksiyonerler de var bu yüzden koleksiyoner olarak konumlanmak bu ekosistemin en değerli yeri ve kendilerini burada konumlandırma allarını öneriyorum onun dışında zaten bu bir ekonomi ekosistemi de aynı zamanda burada şöyle bir durum var diyelim siz bir token aldığınız zaman ethereum üzerinden düşünelim bir ethereum bir ethereum’dur ama siz bir NFT aldığınız zaman özellikle bu sanat ya da arkası dolu bir proje ise bir NFT bir NFT’ye olmaz orada bir takip gerektirir ve o takiple beraber siz bunu bir yatırıma yatırım gibi düşünebilirsiniz yatırıma dönüştürebilirsiniz. Fiziksel dünyada gerçek dünyada zaten var aslında, sanat eserlerine yatırım yapmak diye bir şey var burada da aynı şekilde siz iyi olduğunu düşündüğünüz sanatçıyı takip edersiniz bunun geçmişte ve gelecekte de bu sanata devam edeceğine güveniyorsanız ve gelişim kat edeceğine yeni düşünüyorsanız bunu bir yatırım aracı olarak kullanabilirsiniz koleksiyonunuza katabilirsiniz, şirketler için söylüyorum ve o zaman aslına bakarsanız şirketlerin oluşturduğu koleksiyonların ciddi değerleri oluyor onların yaptığı sergilerin ciddi bir değerleri oluyor kitlelere ulaşma konusunda önemli bir yer işgal ediyor ve aslında onlar da şirketler de alımlayıcıyla, sanatseverlerle bir şekil bir şekilde iletişim aracı olarak bu alanı kullanmış oluyorlar.

Begüm Güney

Doğru, bu iletişim aracı aslında bir nevi pazarlamanın da bir parçası oluyor, bir marketing elementi olarak işe dahil oluyor peki Metaverse nedir?

Ecem Dilan Köse:

Eski oyun dünyalarımız aslında Metaverseler. Şimdi sadece cüzdanlarımızı bağlıyoruz ya da aslına bakarsanız ben şöyle düşünüyorum. Instagram hesaplarımızda her birimizin kendi dünyaları var. Çünkü siz Metaverse dediğiniz şey birinin birine sahipseniz biri bir Metaverse’e sahipse aslında onun kimliğini yansıtır işte evini yansıtır mekanın deneyim alanını yansıtır o

yüzden ben Instagram hesaplarımızdan farklı olduğunu düşünmüyorum. Sadece bir araya geliğimiz kısıtlı o yüzden eski oyunlara benzetmek daha eski değil hala devam eden oyun alanlarına benzetmek daha doğru. NFT'ler de Metaverse'le ilişkili olarak yeni dünyanın aslında ilk assetleri olmuş oluyor aslında bu yönden de değerli bir şey çünkü biz çok yakın zamanda biraz sonra dijital benliklerimiz ile iletişim kurup daha rahat ve yaygın bir şekilde orada bulunmaya başlayacağız ve orada bizim NFT'lerimiz orayı oluşturacak belki oralar için evler alabiliriz işte kıyafetler almaya başlayacağız ya da böyle birbirimize hediyeler göndeririz ve bunlar NFT olacak.

Begüm Güney

Çok böyle şey gibi geliyor düşününce değil mi çok uzak ve asla olmayacakmış gibi derken bir anda ne kadar hızlı oldu aslında bir noktaya geldi. Evet bir sorumluluk var sanırım.

Dinleyici 1:

İki nokta var aslında sormak istediğim. NFT'ler Türkiye'de ne kadar el değiştirmeye başladı, bununla ilgili bir bilgi var mı? Şimdi biz artık yüz yüze değil de uzaktan çalışmaya başladık, Metaverse olunca kendi avatarımız olacak anladığım kadarıyla. Peki bunun ne kadar bir zaman içinde olacağını düşünüyorsunuz. Çünkü şimdiki online toplantılarımızın bile yeterli kadar sağlıklı olmadığını görüyorsunuz. Bunun bir avatarla, Metaverse'de gerçekleşmesi ne kadar sağlıklı olur, bunu merak ediyorum. Bunun dışında, mevcut internet altyapısı ile dünyanın Metaverse'e geçmesi sizce ne kadar mümkün?

Begüm Güney

Zaten aslında son sorduğunuz soru birazcık da bu süreci yönetecek olan taraf, çok tabii bunun üstüne tabii şu anda gelişmesi yönünde çok ciddi çalışmalar yapılıyor şöyle düşünüyorum. Ben 80 sonunda doğdum 87 doğumluyum 90 sonrasındaki doğan ve 2000'ler özellikle fiziksel buluşmayı gereksiz gören bir kuşak ben öyle gören bir kuşaktan değilim ama şunu görebiliyorum en azından ne kadar sağlıklı olduğundan ziyade çünkü aslında fiziksel toplantılarında birçoğu çoğu zaman sağlıksız olabiliyor daha ziyade bu teknoloji adaptasyonu tüm dünya ölçeğinde gerçekleştiğinde, bizim ne kadar adapte olabileceğimizi ile ilgili bir sorun o çünkü oyun oynayan bir kuşaktan gelen yeni nesil işte bunun içinde benim örneğin kardeşim var çünkü onlar zaten kendilerine baltalar alıyorlardı kıyafetler alıyorlardı bu parayla başka bir dünyanın parasıyla ve onlar buna zaten çok hazır ve çok adapteler böyle bir şey tabii ki bu aynı zamanda şunları da düşünmek gerekiyor dünyadaki kaynak yetersizlikleri iklim değişikliği gibi

birçok krizin alternatifi olarak da görüyorum ben bu dünyayı çünkü biz bilmiyoruz 5 sene sonra dünya nasıl olacak ya da 10 sene sonra. Tabii ki Türkiye'deki paylaşılan istatistiklere hemen karşıt diğer ülke istatistikleri gündeme geldiği zaman çok başka bir gerçekle karşılaşıyoruz biz o noktada zorunda kalabilme ihtimali var diye düşünüyorum bir de bunun haricinde evet öyle bir dünya gerek, şimdi aslında hiçbirimiz Metaverse bilmiyorduk neredeyse hiçbirimiz bilmiyorduk ve şu anda görüyoruz ki işte aynen Gucci çok ciddi bir atılım da bu alanda şu anda Beymen yeni sezonda bir beymenverse diye bir kurulum içinde, tabii şöyle bir algı oluşuyor bu arada sanat tarihinin içinde de aynı benzer bir algı vardı. Sanatı yöneten kesim sermayeyi tutan kesim olduğu için gücü tutan kesim olduğu için o yüzden eşit olarak bunu anlamadığını hiç kimseye itiraf edemedi. Şu anda da aslında benzer bir dönemin içindeyiz aslında birçoğumuz anlamıyoruz fakat anlamadığımız an itirafında bulunamayız. Ben anlıyorum ve ben tabii ki buradayım demek için orada oluyoruz fakat çok önemli bir şey söyleyeceğim bu psikolojide de böyledir insan taklit ederek öğrenir konuşmayı da taklit eder aynı şekilde aksiyonu da hareketleri de taklit eder yapmayı taklit ettikçe yapmayı öğrenir ben burada böyle bir akış gözleyeceğimizi düşünüyorum dünyada.

Ecem Dilan Köse:

Şu an zaten şöyle bir durum söz konusu çoğu insanın bilgisayar gücü bunu stream etmeye yeterli değil internet yeterli değil fakat şu an adım adım onlara da gidiyor mesela Unreal Engine 5'in çıkmasının devrim olduğu düşünülüyor ve çıktı artık beta sürümü bitti ve artık böyle eskiden böyle bir kare için 40 dakika beklediğimi 2 saat 3 saat beklediğimi biliyorum bir render almak için ama Unreal Engine'de bu böyle değil fakat bunun burada üretilmiş bir şeyin karşı tarafta yayınlanabilmesi için ciddi bir internet ve karşı tarafında ciddi bir bilgisayar gücüne ihtiyaç var hâlâ o yüzden aslında biz Web3'e hazırlık yapıyoruz. İnternetin değişimine hazırlık yapıyoruz ve o zamanları bekliyoruz şu anda oraya bir adaptasyon sağlamaya çalışıyoruz Web3'e yaptığımız hazırlık şu şekilde bir internet1'de biz aslına bakarsanız içinde değildik sadece okuyan biliyorduk internet2'de şimdi biz içindeyiz internet işte cüzdanlarını bağlayıp hepimiz birbirimizle iletişim kurar bir halde olacağız, bu tepki sürelerinin de çok azalacağı anlamına geliyor o zaman iletişim şekli de aslında merkezlerde çok değişecek. Biz şu an için geçiş döneminde bunları tartışıp konuştuğumuz zamanlardayız yine de mesela şunu düşünüyorum benim üst nesillerimin internetle de, teknolojiyi kullanımlarıyla da ilgili adaptasyonu, gayet de iyi bir şekilde devam ediyor benimle görüntülü konuşabiliyor aslında annem görüntülü konuşmak benim için mesela orada gördüğüm şey ne hiçbir şey ifade etmiyor annem olduğunu bildiğim sürece avatarı ya da değil aslında bir farkı yok, ben bir süre süreklili

onun avantajıyla konuşursam eğer aslında onun olduğuna zihnim ikna olacaktır ve aslına bakarsanız avatar dediğimiz şey de büyütüyoruz kamera teknolojileri çok gelişmiş olduğu için aslında avatar dediğimiz şey gördüğümüz şeyle aynı olacak şu an bütün sistemde poligonal çalışmalarda düşük poligonlar kullanıldığı için avatarlar çizgi film gibi geliyor işte mesela görsellerde daha böyle düşük çözünürlük ya da böyle cartoony ne bir şey imaj var ama aslına bakarsanız böyle olmak zorunda değil böyle de olmayacaktır ileriki zamanlarda. İnsanları daha özellikle bu teknoloji ile doğanları değil de bir önceki nesilleri bu teknolojiye uyarılmanın en güzel yolu da hyper realistik olarak burada var olmak aslında o yüzden de hedef çok gerçekçi olması mesela bunu biliyorum ama bana mantıklı gelen şey başka bir dünya yaratılıyor o zaman bu gerçekliğe ne gerek var. Niye ben sandalye yapayım ki uçan sandalye yapabiliyorken gibi bir soru doğuyor ama işte şey, aslına bakarsanız insanları alışık olmayan insanları bu dünyaya alıştırma yöntemi.

Ecem Dilan Köse:

NFT'lerin el değiştirmesine gelince, bu aslına bakarsanız satış gücü ve taleple alakalı. Diyelim bazı koleksiyonerlerin benim eserlerimi alıyorlar ve satmıyorlar hiç satmayacağını söylüyor çünkü sahip olmaktan mutluluk duyuyor ama bazıları da daha ucuza almış birazcık daha pahalıya satıyor sonra o başkasına satıyor o başkasına satıyor bu tamamen kişinin proje sahibinin etki gücüyle alakalı bir şey.

Begüm Güney

Üretkenliği ile alakalı bir şey çünkü aslında fiziksel üretim yapan bir sanatçı ve dijital üretim yapan bir sanatçı arasında hiçbir fark yok sadece takip edilebilir olması çok önemli, biz daha önceden dünyada da dahil olmak üzere belirli bir art indeks sayfaları var ki Türkiye özelinde yok sanatçının birinci el, ilk olarak nasılsa kime satış yaptığı ve sonrasında galerisinin ya da temsilcisinden alınan yapıtlardan bahsediyoruz, sonrasında 2. el piyasası dediğimiz müzayede evlerinden kime satıldığı gibi noktalar çok hem spekülatif hem aynı zamanda da takip edilmesi çok güç alanlardı şimdi bu ortadan kalkmış olduğu ve bunun yanında da tabii sanatçının her daim olarak hakkının korunduğu koleksiyonerin hakkının korunmasının yanı sıra sanatçının da aynı şekilde hakkının korunduğu bir sisteme geçildi bu nedenle bu çok kıymetli,

Ecem Dilan Köse:

Mesela ikinci satışlarla ilgili geçmişe kıyasla en güzel şey her şey izlenebilir olduğu için sanatçı ikinci satışlardan bir yüzde alıyor bu güzel bir şey bu sanatçıyı koruyan bir şey onun hak ettiği bir şey normalde

Begüm Güney

Evet tabii çünkü dünyada örneğin işte çok büyük örnekler belki ama işte bir işte bir Picasso satıldığında ilk satışından bugüne gelene kadar çok ciddi bir tabii ki artış gözlemleniyor bu demek değil ki. Her sanatçı aynı artışı sürdürebilecek fakat sürdürülebildiği takdirde sanatçının bundan tekrar bir kazanç sağlıyor olabilmesi çok önemli burada başka bir soru sormak isteyen var mıdır aramızda?

Dinleyici 2:

Arazi satışları üzerine bizde kafa yormuştuk ve doğabilecek riskler, alınabilecek önlemler üzerine biz de çalışma yapıyoruz. Şirketlerimizi ve müvekkillerimizi yönlendirmeye çalışıyoruz bu yönde. Sizin alanınızla ilgili de karşılaştığınız riskler, hep güzel yanlarından bahsettik aslında şu anda ama çok büyük de bir risk taşıdığını görebiliyoruz. Somut verebileceğiniz örnekler var mı çünkü ancak sorarak ve karşılaştıkça formüller gelişeceğini düşünüyorum. Bu konuda özellikle arazi satışlarıyla ilgili şu an bunu destekleyen bir mevzuatımız yok, aslında bir gerçekliği de yok o yüzden sanat alanında da hangi problemlerle karşılaşıyorsunuz hukuki zeminde bunu sorabilirim.

Begüm Güney

Ben bir hukuk karşıtı olarak önce şunu söylemeyi çok önemli buluyorum, hukuk hiçbir şeyi koruyamadı bu ülkede, bu bir, şahısların dışında söylüyorum hukukun herhangi bir konuda bir şey sağlayabildiğini ben hiç görmedim ama bu riskler nelerdir birazcık daha açarsanız belki daha faydalı bir cevap verebiliriz.

Dinleyici 2:

Satışlarda bugüne kadar herhangi bir problemle karşılaştınız mı öyle söyleyeyim, şöyle mesela arazi satışlarında o mülkiyetin gerçekte fiziki bir sahibi var ve Metaverse'te de bir sahibi oluyor ve aslında aynı arazinin iki farklı maliki olmuş oluyor, sanat kısmında da satışlarda da böyle bir problem oluyor mu, ne gibi risklerle karşı karşıyayız sonuç olarak?

Ecem Dilan Köse:

Öncelikle bu dünya merkeziyetsiz bir dünya, bunu bir iyi bir idrak etmek lazım. Merkeziyetsiz olmak demek polis yok demek, şikâyet edebileceğiniz biri yok demek. Komünitenin kendisi polis öyle düşünün. Hukuku yaratan kişi komünitenin kendisi. Komünite dediğim burada işlem yapan insanların kendisi. Siz orda var oluyorsunuz, var olarak haklarınızı koruyorsunuz, sizin sözünüzün de bir değeri var ve sizin etki ettiğiniz çemberinizin sözlerinin değeri var. Projelerin yükseltilmesi veya aşağı çekilmesi gibi durumlar bu komünitenin gücüyle alakalı. Onun dışında tabii ki riskler var mesela hacklendim, ama bu burada dikkat bir problem işte güvenlik duvarlarının oluşturulması bir problem işte bunlar bunlara bakıyor olmanız lazım ya da tamamen iyi bir takip ve gözlem gerektiriyor veya şunu da gördüm başka biri benim eserimi benden önce Instagram'dan almış benden önce blockchain'e sokmuş diyor ki bu eser benim mesela bunları da takip edebiliyor olmak lazım o yüzden konuşmanın başında söylemişim yatırım yapmayı düşündüğünüz insanların daha önceden de sanatçı olduğunu sanat üzerine üzerinde söylüyorum daha önceden de sanatçı olması ve daha sonra da buna devam ediyor olması önemli bir mevzu. O zaman eserin sahibinin kim olduğu üreticinin kim olduğunu gerçekten bilebilirsiniz çünkü değeri yaratan zaten insanın kendisi ve o merkeziyetsiz düzenin içinde de o insanın aslında yarattığı değer etrafında oluşturduğu komünite ile de ilişkili. Bir diğer problem özellikle sorduğunuz arsalarda ilgili benim şahsi düşüncem bu aldığımız arsalar şirket arsaların ömrü var şirket kapandıysa kapanırsa o arsa gidecek o zaman şimdi bizim hiçbir şeyimiz blockchain sokulmuş IPFS'e girmiş hiçbir şey değişmiyor ama bizim görüntüleme karşılığını bulamadığımız bir şey bir değere de aslına bakarsanız erişiminiz olmayacaktır, kullanmıyor oluyoruz aslında bunu satışını gösterebileceğim satışını yapabiliyoruz ama kullanmadığımız bir alana dönüşüyor o yüzden de arsalarının aslında ömürlerinin olduğunu düşünüyorum bu beni biraz geriyor. Bu yüzden oraya daha temkinli yaklaşıyorum bir de mesela başka şeyler çıkabilir, limitlendiği iddia edilen şeyler limitsiz hale getirilebilir. O zaman da sonuçta bir limit bir değeri belirler buralar bence soru işareti. O kadar az kaldı ki Metaverse dediğimiz şeyleri hepimizin ayrı ayrı sahip olmasına şu anki internet sitelerinin linklerine kadar Metaverse olacak, hepsi birbirine bağlanacak o zaman acaba bu arsaları gerçekten gerek var mı bunun anda emin değilim o yüzden çok da yönlendirme yapmak istemiyorum.

Begüm Güney

Aslında başka bir soru yoksa son olarak belki bir şeyler söylemek ister misin Ecem? konuyla ilgili, belki bu alanın takip etmek isteyenler daha doğru bilgiye nereden ulaşabilir çünkü çok ciddi bir bilgi kirliliği de var...

Ecem Dilan Köse:

Mesela şunu söylemek isterim diyelim biraz işte araştır hepimiz araştırıyorsunuz okuyorsunuz bazı gri alanlar göreceksiniz ya da anlamadığınızı düşündüğünüz yerler göreceksiniz teknoloji yeni bir teknoloji olduğu için o gri alanları aslında insanlar hep beraber biraz netleştiriyor. O yüzden bu dünyanın içinde yer almak bence önemli çünkü artık var, burada yerinizi almak önemli deneyimlemek önemli sonuçta internet kullanıyoruz interneti olmadığı zamanlarda bunun burada olmadığını hayal edebilir misiniz?

Begüm Güney

Telefona da inanılmıyordu, telefonu niye yanımızda taşıyalım ne gerek var deniyordu, aslında bence çok kısa tek bir cümleyle özetleyecek olursak çünkü çok fazla bize sorulan bir soru; dünya bundan sonra böyle olacak mı, olmayabilir ama ya olursa. Ya olursa ne yapacağız? Bence bu çok geçerli bir neden burada olabilmek için, olmak için.

Ecem Dilan Köse:

Sadece orada olmaya gerek yok, orada da olsak olur.

Begüm Güney

Tabii olabilir çünkü bunun üstünden ilerleme ihtimali çok yüksek ve böyle bir şey olduğu zaman bu sefer bir sistemin dışında kalıyor olacağız. Evet çok teşekkürler bizi dinlediğiniz için sağ olun.

Sunucu:

Sayın Begüm Güney'e ve Ecem Dilan Köse'ye teşekkür ediyor ancak onları bırakmıyoruz. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanımız Prof. Dr. Sayın Müge Çetiner'in kendilerine plaket takdimleri olacak. Sayın dekanımızı davet ediyoruz.

--Plaketler takdim edilir.

Sunucu:

Değerli konuklarımız Sayın Begüm Güney'e, Sayın Ecem Dilan Köse'ye ve Prof. Dr. Sayın Müge Çetiner'e teşekkür ederiz. Değerli konuklarımız programımızın bu bölümünde ödül törenimizle devam edeceğiz. Kongrelerimizde AGMER tarafından ve TAİDER katkılarıyla hazırlanan "*Organizasyonel Esneklik ve Dayanıklılık Prensipleri İş İnsanlarından Yaşanmışlık Örnekleri*" başlıklı kitabımızda hikayeleriyle yer alan iş insanlarına anı ödülleri takdim edilecektir. Ödüllerimizi sunmadan önce sizlere kısaca kitabımızın hikayesini ve katılımcıların yer aldığı kısa bir video izlemek istiyoruz.

--Video izletir, müzik eşliğinde ödüller takdim edilir.

Sunucu:

Değerli konuklarımız kongremiz *Yeni Dünyada Kurumsallık ve Sürdürülebilirlik* paneliyle devam ediyor. Moderatörlüğünü *Yönetim Danışmanları Derneği Yüksek Kurulu Başkanı Sayın Zeynep Tura Kalın*'ın yapacağı panelimizin konuşmacıları *Yönetim Danışmanı Öğretim Üyesi Sayın Doktor Engin Sağdıç, Stratejist Yazar ve İş Danışmanı Sayın Haluk Ziya Türkmen ve NMT Danışmanlık Kurucusu Sayın Didem Esen* kendilerine huzurlarınızda sahneye davet ediyorum.

Zeynep Tura Kalın

Herkese merhaba iyi günler diliyorum hoş geldiniz. 9. Aile İşletmeleri Kongresi'nin öğleden sonraki oturumunda ilk panelinde yönetim danışmanları derneği adına temsilen sizlerle beraber oluyorum. Panelistlerimiz Dr. Engin Sağdıç, Didem Esen, Haluk Ziya Türkmen olarak beraberiz. Ben de Zeynep Tura Kalın. Konumuz sürdürülebilirlik dayanıklılık ve kurumsallaşma konuları. Size çok kısa bir açılış girişi yaptıktan sonra panelistlerimiz ile yaklaşık bir saatlik bir sohbet şeklinde sürdüreceğiz bu programımızı. Konumuz yeni dünyada kurumsallık ve sürdürülebilirlik. Matematiksel istatistik olasılık ve ekonometri konularında çalışanlar adını bilir aslında hepimiz adını büyük olasılıkla Nassim Nicholas Taleb. Olasılık ihtimalleri üzerine uzmanlaşmış eski borsacı ve aynı zamanda yazar Newyork Times tarafından 2017 yılında yayınlanan kitabı 2. Dünya Savaşı'ndan bugüne yazılmış en etkileyici kitap olarak görüldü kitabın adı, hepimizin bildiğini tahmin ettiğim meşhur Siyah Kuğu -*Black Swan*- adında kitap. Siyah kuğu teorisine göre bazı olaylar hiçbir şekilde öngörülememekte ama gerçekleştiği anda da tüm sistemleri temelinden sarsacak güce sahip ve alışıl gelmiş bütün düzenleri de altüst ediyor, alışkanlıklarımızı bozuyor ve bizi yeni pozisyonlar almaya zorluyor, yeni tavırlar, yeni

davranış biçimleri benimsemeye zorluyor. Hepimizin hafızalarına kazınmış olan en belirgin siyah kuğu hadisesi hepimizin de çok iyi bildiği 11 Eylül 2001’de yaşanan küresel terör tehdidi ve bununla birlikte değişmeye başlayan dünya düzeni. Bu düzende bu değişimde Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde insanların en temel ihtiyacı olan barınma ve yiyecek, yiyecek bulma ihtiyaçlarından sonra gelen güven ihtiyacı temelinden sarsıldı. Bu sarsıntıyla beraber alışlagelmiş düzenlerde de çok ciddi değişiklikler yaşamaya başladık. Örneğin birçok kişisel haklarımızdan vazgeçerek güvenlik daha önemli dedik ve kendimizi güvenlik sistemlerine teslim etmeye başladık. Tabii bu başlangıçtı bunun arkasından gelen bölgesel finansal krizler ve nihayetinde küresel çapta yaşanan 2008 mali krizi insanların bu sefer yaşam güvenliğinden sonra gelecek güvenlerini temelinden sarstı. Finansal piyasalar altüst oldu emlak piyasaları altüst oldu insanlar nereye yatırım yapacaklarını şaşırtdılar tabii bu sadece insanların değil dünya çapında milyonlarca işletmenin de varlığını en temelinden sarstı, toparlanması 2-3 yılı buldu ama bu krizden sonra gene yerel ve bölgesel krizlerle devam ettik. Tam biraz düzeldik derken 2019 yılı sonunda Çin’den yayılan pandemi ile bu sefer küresel boyutta ölüm kalım mücadelesine girdik ve burada da özellikle hem işletme hem de bireysel anlamda ölüm kalım mücadelesi yaparken işletmeler de ayakta kalabilme dayanabilme üretmeye devam ham madde temini tedarikini devam gibi konularda ve lojistik konusunda çok ciddi krizler yaşamaya başladılar ve gene hem ülkemizde hem de yurt dışında sayısı milyonlara varan şirketler iflas kapanma, konkordato ve çalışmayı durdurma, üretimi durdurma gibi noktalara geldiler. Tüm bu sarsıntılar hem işletmelerde hem de çalışanlarda çok derin travmalara neden oldu ve olmaya da devam ediyor görüyoruz ki küresel krizler artık her 2-3 senede bir şekil ve boyut değiştirerek karşımıza çıkıyorlar. Kriz kavramı artık ender rastlanan bir siyah kuğu olmaktan çıktı gündelik hayatımızın olağan bir parçası haline olağan bir olgu haline geldi ve bu kongreden önce Türkiye’nin büyük şirketlerinde üst düzey yöneticilik yapmış ve doksanların sonunda emekli olmuş 26 kişiyle çok küçük bir sohbet yapma imkanı buldum ve hepsine de bir soru sordum; sizin yönetici olduğunuz dönemde, 2000’li yılların başına kadar olan dönemde şirketlerimizde hangi kavramlar ön plandaydı? Şunlar çıktı karşımıza doksanlarda 2 kavram var, birincisi personel yönetimi müşteri yönetimi tedarik ve nakliye konuları kalite yönetimi yavaş yavaş girmeye başlamış personel yönetimi kavramı yavaş yavaş insan kaynakları kavramına dönüşmeye başlamıştı doksanların başında 2000’lerin başında müşteriler şirketlerin sundukları ürünleri ve hizmetleri alıyorlardı zira talep fazlaydı buna karşılık arz daha kısıtlıydı o yüzden de şirketler kendi istediklerini kendi ürettiklerini satmakta bir sıkıntı yaşamıyorlardı. Hemen her üretici şirketin kendisine ait bir nakliye sistemi vardı ya nakliye araçları vardı veya dışarıdan çalıştı küçük nakliye tedarik nakliye işleri yapan tedarikçileri vardı. Kalite yönetimi yavaş

yavaş her şirketin kendi bakış açısına göre değişen kalite anlayışı yavaş yavaş kalite yönetim sistemlerine dönüşmeye başlamıştı, bilgi işlem bilgisayarlar sadece bilgi işlem bölümüne ait bir kavram iken doksanlı yıllarda yavaş yavaş iki binlerde bu kavram olmaktan çıkıp hayatımızın içine girmeye başlıyorlardı. Ağırlıklı olarak muhasebe ve bordrolama işlemlerinde kullanılan bilgisayarlar bir süre sonra hepimizin masasında yerini almaya başlıyordu o dönemde, bu üst düzey yöneticilerin özellikle CEO seviyesinde oldukları dönemlerde bu doksanlardaki dönemde üst düzey yöneticilerin masalarına birer tane böyle fiyakalı monitörler konuluyordu ve bu monitörler genellikle çok fazla kullanılmıyordu desktop bilgisayarlarda arada bir şeye bakmak için ya da 40 yılda bir email göndermek için kullanılıyordu üretim yönetiminde otomasyon konusu çok kısıtlı ölçüde kullanılıyordu CAM dediğimiz bilgisayar destekli üretim sistemleri daha emekleme dönemindeydi ve satış tarafında da özellikle ihracat yapan firma sayısı çok azdı şimdi bu dönemin üstünden yaklaşık 25 yıl geçti gelin bakalım burada bu yöneticilerin bahsettiği kavramlardan sonra şimdi günümüzde, hayatımızda iş dünyasında karşılaştığımız kavramları bunların hepsini okumayacağım merak etmeyin sadece ne kadar çok kavramla boğuşmak zorunda olduğumuzu ve ne kadar çok iş yükünün arttığını göstermek için koydum müşteri tarafında 1001 tane analiz var pazarlama ve satış tarafı keza aynı şekilde finansal yönetimde gene 1001 model var, tedarik zinciri yönetimi, yönetsel terimler giderek arttı her gün yeni bir deyimle karşılaşıyoruz işte en son bilgi teknolojilerinde en son karşılaştığım şey pat diye karşımıza Metaverse çıktı. Herkes birdenbire bugüne kadar bu konu tartışılıyor da ben mi acaba haberdar değilim eyvah hissine kapıldı oysa yok öyle bir şey aniden hayatımıza girdi yönetim konusunda 1001 tane farklı anlayış var farklı modeller var insan yönetimi genel insan kaynakları personel yönetiminden insan kaynaklarına insan kaynaklarından da insan yönetimine döndü ve orada da gördüğümüz gibi 1001 tane farklı terimle karşılaşıyoruz ve bunlar hepsi iş dünyasında karşımıza çıkıyor ya şirketlerde kullanılan modeller olarak ya da yaptığımız işin bir parçası olarak bu kavram yığını ve başa çıkılamayan bilgi akışı içinde işletmeler bir taraftan kurallara ve yasalara uygun bir şekilde hareket etmeye çalışırken diğer taraftan da hayatta kalabilmek ve geleceği planlamak için gereken tüm çalışmaları yapmaları bekleniyor. Sadece işletmeleri değil çalışanların da aynı şekilde hem bütün bu kavramları terimleri bilmeleri öğrenmeleri adapte olmaları beklenir diğer taraftan da şirketin geleceğini destekleyecek şekilde sadık bir çalışan olarak çalışmaya devam etmeleri gerekiyor peki ama bütün bunlar nasıl sağlanacak çünkü sürdürülebilir olmak için hayatta kalabilmek için yapılması gereken çok ciddi şeyler var son yıllarda iş dünyasının gündeminin en üst sıralarına yerleşen 3 tane kavramımız var bunlardan birisi kurumsallaşma diğeri sürdürülebilirlik ve bir diğeri de dayanıklılık bugün bu panelinizde 3 değerli panelistimizle

birlikte işletmelerimizde kurumsallaşmanın ne durumda olduğunu sürdürülebilirliğin olmazsa olmazlarını ne olduğunu ve yakın gelecekte işletmelerimizin nasıl şekilleneceğine dair konuşacağız şimdi ben ilk panelistimiz akademisyen ve yönetim danışmanı kimlikleri ile tanınan Sayın Dr. Engin Sağdıç'a sözü bırakacağım Engin hocam ülkemizde ayrı işletmeleri kurumsallaşma denince bir adım geriye sıçıyorlar değil mi peki sizce kurumsallaşmadan ne anlıyoruz ne anlamalıyız?

Engin Sağdıç

Değerli katılımcılar hoş geldiniz, merhaba. Bugün başkanım Türkiye'deki şirketlerin durumu ne diye sordu. Bugünkü seansta kötü adam benim dolayısıyla size bardağın bir kısmını anlatacağım, deneyimlerimle ama o kısım doğru kısım mı, dolu kısım mı, boş kısım mı, lütfen buna siz karar verin. Şimdi önce madem konumuz yeni dünya mesela yeni dünyadan ne anlıyorum onu göstermek istiyorum. İki tane resim görüyorsunuz *Nedimeler Tablosu*. Belki görmüş olanınız vardır Velazquez 1656 yılında yapmış, Picasso da onun en büyük hayranlarından bir tanesi 36 tabloyu tekrardan çizmeye çalışmış. Aslında bakarsanız 2 resimde aynı. Aynı ama şimdi belki soruyorsunuz yahu nesi aynı nesi değil, hikâye işte burada. Baktığımız zaman, mesaj; hayatta hiçbir şey Velazquez'in resmi kadar belirgin ve net değil. İş hayatı gerçekleri size Picasso'nun resmindeki gibi şekil değiştirmiş olarak gösterir Picasso'nun resmine bakıp Velazquez'in resmini görebilenler başarılı olacak diğerleri kübik şekillere bakıp yanlış anlamlar çıkarmaktan gerçekleri hiç göremeyecek evet yine dünya bu. Tamamıyla belirsiz bir ortam ne olacağı belirsiz değil ama aile işletmelerini bırakın tüm işletmelerin herkesin yapması gerektiği şey bu belirsizlikleri bir şekilde öngörüp istatistik mi analiz mi adına ne dersiniz deyin buna göre önlemler almak. Şimdi gelelim 2. konuya kurumsal. Benim eğitim ve toplantılarda çok sık sorduğum bir soru kurumsal bir firmada mı çalışıyorsunuz ya da çalıştığınız firma ne kadar kurumsal? Özellikle konuyu açmak için soruyorum çünkü bunun bana göre bir ölçüsü yok kaç kilo kaç metre ölçüsü yok bu bir akademisyen olarak bizlere böyle gelirken acaba cemaat ne düşünüyor diye ben çok merak ediyorum işte size kurumsallık anlayışımız. Birtakım dükkanların önünden geçerken *kurumsala kiralık*, bilmiyorum hiç sordunuz mu ben özellikle her bir dükkânın önüne gelip kurumsal ne demek diye sormaya başladım ya da onu bırakın bir seçme yerleştirme sürecinde öğrencilere sorduğumuz zaman veya mezunlara, ne tür bir firmada çalışmak istiyorsunuz, ne yanıt alırsınız kurumsal bir firmada çalışmak istiyoruz peki nedir kurumsal firma, diye sorduğunuz zaman da maaşımı tıkr tıkr ödeyen firma. İşte bizim kurumsallık anlayışımız...Ben biraz daha ileriye gittim ekşi

sözlüğe baktım yahu ne diyor bu ekşi sözlük diye ara ara yaparım hepsini okumayacağım. Örneğin *kurumsallık tanrı gibidir herkesin dilindedir ama yoktur* doğru mu doğru bana doğru geliyor bir parçası olduğunda sizi içine çeken kılık kıyafet kurallarıyla hayatınızda ütüyü çok önemli noktaya getiren kavram doğru mudur doğrudur buna benzer bol bol tarif var eğer merak ediyorsanız lütfen bir ekşi sözlükte *kurumsallık nedir* diye girdiğiniz zaman çok benzer bir şey görürsünüz bana göre hoş. Peki genelde şirketlerde veya kişilere kurumsallıktan ne anladığımı sorduğunuzda tek bir tanım elde edemiyoruz bu bir gerçek ve inanın konuyla ilgili hemen hemen herkesin bir düşüncesi var Google'a baktığınız zaman ben kafayı yiyorum, hangisine inanacağımı bilemiyorum bunlar için de araştırmacılar var akademisyenler var birine güven kime güveneceğim bilmiyorum dolayısıyla kurumsallık dediğimiz konu nedir ne değildir ne getirir ne götürür bunlarla ilgili soruların yanıtı yok. Türk gelenek görenek örf adetleriyle yabancıların ki farklı olduğu için de uluslararası literatür ile Türk literatürü arasında bir fark olması çok normal. Sonunda bu terim herkesin ağzında artık sakız olmuş işte dükkanların önüne asılan panolar gibi veya bir öğrenciye sorduğunuz soru gibi şekle dönüşmüş durumda evet bizim kurumsallık anlayışımız. Bu şimdi öbür konuya atlayacağım Türkiye'deki aile şirketleri. Bir kurucu tarafından kurulmuş zaman içinde büyümüş gelişmiş ve başta hiçbir plan program olmadan yürüyen kuruluşlar büyümeye başladıkları zaman sorunlar çıkıyor. Ne duyuyorlar önemli birkaç şey bunlardan bir tanesi *kurumsallaşma şart* ikincisi hadi bunun alt unsuru mu dersiniz yanlış bilinen bir gerçek mi dersiniz *profesyonelleşme* başka aile anayasası birazdan geleceğim bu konularla birlikte bana inanın her bir aile şirketinin başlayıp da yarıda bıraktığı bir yolculuk kurumsallaşma. Neden diye sorduğunuz zaman kavram yeteri kadar anlaşılmamış bazıları moda olarak yapmak istemiş isteksiz yeteri kadar önem vermemiş koşullar henüz oluşmamış, kurucularını işine gelmemiş, inanmamış, işine gelmemiş derken devirden de bahsediyorum veya DNA'larımız da var acelecilik bir an önce sonucu görülmek istenmiş böylece başlanmış ve ne yazık ki biz bu yolculuğu beceremedik bırakalım yine eski halimize dönelim denmiş ve orada kalmış. Halbuki kurumsallaşma dediğimiz şey o kadar kolay değil her şeyden önce sabıhtan beri değerli katılımcıları dinliyorum özellikle aile şirketlerine baktığımız zaman aile şirketlerinin kurumsallaşmasını tek bir noktada ele alamazsınız, ailenin kurumsallaşması. Kurumsallaşma bir şirkette 2 boyuttadır bunlardan bir tanesi şirketin kurumsallaşması öbürü ailenin ya da aile ilişkilerinin kurumsallaşması ama hikaye ne? Bir anda piyasada çıkan geyik muhabbetleri *aile anayasası hazırlama yazsan batarsın bitersin çocuklarına bir şey devredemezsin* evet bu da bir şehir efsanesi halini aldı yürüyor. Hemen şunu söyleyeyim aile anayasasının kötülediğimi zannetmeyin olmasın dediğimi de zannetmeyin ama düzgün bir aile anayasasından bahsediyor ne demek istiyorum ben değerli arkadaşlar aile

anayasası Ankara Sanayi Odası tarafından bir danışman eşliğinde örneğin rehber halinde yayınlanmış copy-paste ve içinde vizyon ve misyon ifadeleri var şu hepimizin *default* olarak gördüğü web sitelerinde ya da duvardaki süs bitkisi gibi gördüğümüz vizyon misyon ondan bahsediyorum. Vizyon ve misyonun anlamı o kadar büyük ki bu ne yazık ki bir aile anayasası rehberinde bu şekilde yer almamalı ve maddelerden bir tanesi diyor ki vizyon başta genç nesiller olmak üzere şirketin tüm çalışanlarının anlatılmalı öğretilmeli ve benimsetilmelidir. Değerli katılımcılar vizyon hissedar tarafından yazılır, ajans yazmaz vizyonu ve vizyon bütün çalışanların aile üyeleri dahil etrafında kenetlenmesi gereken bir unsurdur. Vizyonu çalışanlar değil hissedar yazar çünkü çalışan hissedarın parasına buluna yön veremez. Şirket büyüyecek ve küçülecek mi birleşecek mi satılacak mı bunu söyleyemez ama ne yazık ki bir aile anayasasında, pazar incelenmeden ekosistem incelenmeden paydaşların beklentileri istekleri incelenmeden birileri vizyonunu yazıp da bu aile anayasasında olduğu gibi bu insanlara belli edilmeye çalışılıyorsa bu aile anayasasıyla hiçbir yere varamazsınız çünkü eğer ailenin kurumsallaşmasını istiyorsanız ne yazık ki aile anayasasını yanı sıra bütün bunların da yapılması lazım ama hikaye ne yine web sitesinde görüyorsunuz ben yine meslektaşlarımı eleştireceğim herkeste bir aile anayasası yazma mesleği çıktı *copy paste* ile aile anayasası hazırlanıp aile gibi formel bir yapıyı ne yazık ki bir kağıt üstüne yazılan bir şeyle yönetmeye çalışıyorsunuz tekrar ediyorum aile anayasası ne yazık ki tek başına yeterli olmayan bir unsur ardından şirketin kurumsallaşmasını da sağlamanız gerekiyor bir ailenin kurumsallaşması için. Hazır mıyız? Bir de buna bakalım ben genelde bir şirketle karşı karşıya geldiğim zaman onların ne tür bir şirket olduğunu öğrenmek isterim. Birkaç tür var bunlardan bir tanesi, ne istediğini tam olarak bilmeyen kuruluşlar. Patrona sorarım benden ne istersiniz diye tıklar tıklar işleyen bir şirketler var ya da ben artık emekli olmak istiyorum gözüm arkamda kalmayacak bir şirket istiyorum derler, *tehlikeli* çünkü ne bekledikleri ortada değil sistemleri oluşturmak isteyen kuruluşlar bayılırım. Sistemleri metodolojiye göre oluşturmamış ama var olduğunu düşünen bazı kuruluşlar var bir de sistemleri metodolojiye göre oluşturmuş ama kültür haline getirememiş olan kuruluşlar var ve ben genelde işletmelere neredesiniz diye sorduğum zaman yoğun yanıt üçle dördün arasındayız hocam, yalan, niye yalanımı anlatayım her şirket bir şekilde aldığı ISO 9000'ini süreç yönetim sistemi var diye düşünüyor veya 2 günlük bir otelde yaptığı çalıştayla stratejik planının var olduğunu düşünen kuruluşlar var tekrar ediyorum 2 gün hadi çalıştay yapalım bir beyin fırtınası SWOT analizi hop stratejik planımız hazır veya kafamda var diye söyleyen şirketleri biliyorum e peki muhteremler niye nerede üç buçuktasınız dolayısıyla bir öz değerlendirme yapıp böyle yürümek lazım şimdi eğer baştan kabulleniyorsa bir kuruluş benim stratejik planın var, süreç yönetim sistemi var, işte orada bir tehlike var çünkü

ilerlemesini sağlamak mümkün değil. Şimdi bakıyoruz yönetim yaklaşımları yine biz danışmanlarının da etkisiyle 10 yılda 20 yılda bir değişiyor bu son zamanlardaki yeni yönetim yaklaşımları, VUCA, dijital dönüşüm, OKR, Balanced Score Card, süslü püslü İngilizce laflar. Değerli katılımcılarım, bu yaklaşımların ana özelliği hepsinde bir stratejik planın var olması gerektiğidir, bir stratejik planınız yoksa ne yaparsanız yapın OKR yapamazsın bir kurumsal performans yönetim sisteminiz yoksa ne yaparsanız yapın dijital dönüşüme geçemezsin ama biz bunları bırakıyoruz kafamızda stratejik planın var olduğunu düşünüp hayda yeni yöntemleri yeni yaklaşımları benimsemeye başlıyoruz ondan sonra da bu işe yaramadı ben bunu neye benzetiyorum toplama çıkarma bilmeden integral yapmaya benzetiyorum yürüme bilmeden koşmaya benzetiyorum ya da ayran hikayesini söylemeyeyim. Ne yazık ki durumumuz bu peki nerede kurumsallaşma. Baktığın zaman kuruluşların bir omurgası var bu omurga bendenize göre 4 unsur üzerine kurulu. Bunlardan bir tanesi stratejik plan yaklaşımı ama 2 günlük çalıştayda, SWOT analiziyle yapılan değil, bir diğeri de süreç yönetim sistemi yaklaşımı ama İSO 9000 değil, bir diğeri performans yönetim sistemi yaklaşımı ama internetten seçilen KPI'lar değil, sonuncusu da süreç iyileştirme yaklaşımı ki bunların alınıp iyileştirmeye dönüleceği bir yaklaşım. Tabii ki bunu kültür ve liderlikle birleştirmeniz gerekiyor dolayısıyla buradan kurumsallaşmanın neyle başlayacağı, ailenin kurumsallaşmasının bir kenara koyduğum zaman ortaya çıkıyor, ben baktığım zaman kurumsallaşmayı da dikkat ederseniz ben buna az kurumsallaşma adını veriyorum ama bir kuruluşun neyle başlaması gerektiğini söyleyerek evet stratejik planını süreç yönetim sistemini performans yönetim sistemini ve sürekli iyileştirme sistemini oluşturulması gerekiyor ama bunun için de yine pazarı, ekosistemi, paydaşları iyice inceleyecek bir vizyon, misyon ve değerlerin belirlenip bunların süs bitkisi olmamaları gerekiyor. Peki sen ne yapıyorsun? Benim yaptığım çok basit bir olay var ben model olarak EFK modelini kullanıyorum çoğunuz belki bunu bir ödül model olarak biliyor hayır değil sevgili arkadaşlar. Bu bir kurumsallaşma modelidir bir yönetim sistemini verir ve benim söylediğim bu unsurlar bunun içindedir geri kalan, şimdi ne yapılması gerekir son bölüme geldim şirketler kuruluşlar kendilerini geleceğe taşımak istiyorsa geçmişin mirasına güvenmeden bir an önce kurumsallaşma çalışmalarını başlatmaları gerekiyor. Biliniz ki bu çalışma uzun süreli bir çalışma öyle kısa sürede olmaz ben bir şirkete girdiğim zaman 5-6 yıldan önce çıkamıyorum ne yazık ki dolayısıyla bunun bir proje olarak ele alınması lazım.

Zeynep Tura Kalın

Çok teşekkür ederiz Engin hocam. Şimdi kurumsallaşma çok önemli boyutlardan bir tanesi fakat burada bir de kalıcılık var bir taraftan kurumsallaşyoruz ama bunun da sürekliliğini

sağlamamız gerekiyor, sürdürülebilir bir kuruluş haline gelmek gerekiyor. *Dönüşen bir dünyada kalıcı olmak konularında* sözü sevgili Didem Esen'e bırakıyorum kendisi NMT danışmanlığın kurucu ortağı ve aynı zamanda şu anda uluslararası yönetim danışmanlığı sertifikası CMC sahibi. Buyurun Didem Hanım.

Didem Esen

Evet öncelikle hepinize merhaba, hoş geldiniz. Öncelikle siz değerli katılımcıları siz değerli katılımcıları bu kongreyi düzenleyen AGMER'i emeği geçenleri ve sevgiyle ve saygıyla selamlıyorum, hoş geldiniz. Bugün konuşmamdan bahsederken öncelikle 3 kavram üzerinde durmak istiyorum bunlardan birincisi *sürdürülebilirlik yeni dünya ve kurumsallaşma* bundan sonra da önerilerimi ve deneyimlerimi paylaşmak istiyorum çok kısa zamanımız var biraz uçarak konuşacağım. Öncelikle içinde bulunduğumuz dünyaya baktığımız zaman decentralized dünyanın iş modelini nasıl tetikleyeceğini, blockchain ile kafa değişikliğinin, endüstrilerin nasıl şekillendireceğini, kurumsal riskleri, uluslararası siyaseti ve bunların bizi nasıl etkileyeceğinin bilinmezliklerle dolu, belirsizliklerle dolu bir dünyada görüyorum kendimizi. Hepimizin bildiği gibi her sene Davos'ta yayımlanan risklerle ilgili bir rapor var bunları tek tek okumayacağım sizlere. Uzmanlar her sene toplanıyor ve dünyamızın geleceğini etkileyecek olan riskleri raporluyor. Mesela pandemi riski uzun dönemdir Dünya Ekonomik Forumu'nun gündeminde var hakeza bölgesel çatışma riski de ancak pandemi bizi vurduğu zaman biz buna hazırlıksız yakalandık. Muhtemelen ya dış dünyadaki gelişmeleri yeterince takip etmedik bu raporları incelemedik ya da siyah kuğular olarak bunlarla karşılaşmayacağımızı öngördük ve hazırlıklı olmadık. Bu çerçevede baktığım zaman bütün bu etkilerin çevremizi saran risklerin, artık şirketlerin ayakta durabilmesi için yeni yeteneklere ihtiyaç duymasını sağladığını düşünüyorum. Sürdürülebilirlik kavramına baktığımda ise sürdürülebilirlik uzun vadede sağlıklı olarak ayakta kalabilmek demek. Ben sürdürülebilirliği ki bu kavrama baktığımız zaman bu kurumlar içinde olabilir bireyler için de olabilir şirketler için de olabilir, kurumlar ve şirketler için sürdürülebilirliği pozisyon almak olarak görüyorum. Bu ne demek dünyadaki bütün bu değişimleri bahsettiğimiz değişimleri dikkate alarak hazırlık yapmak, geleceğe hazırlanmak anlamına geliyor. Size bir soru yöneltmek istiyorum lütfen katılıyorsanız olumlu düşünüyorsanız, elinizle katılım gösterelim bana, Türkiye insan kaynağı açısından sizce yeterli mi? Katılanlar lütfen el kaldırsın, insan kaynağı açısından yeterli mi? Ben yeterli olduğunu düşünüyorum ama o anladığım kadarıyla katılımcıların çoğu bu noktada değil. İkincisi iş adamlarımız oldukça girişimci diyenler lütfen el kaldırsın bir görelim. Peki iş adamlarımızın oldukça girişimci olduğunu düşünüyorum, iyi üretiyoruz, kaliteli üretiyoruz yaptığımız işi iyi

yapıyoruz diyenler? Peki bütün bunlara baktığımız zaman evet biz bunları iyi yapıyoruz bana göre Türkiye insan kaynağı açısından yeterli, iş adamlarımız oldukça girişimci, iyi üretiyoruz ama maalesef sürdürülebilirliği sağlayamıyoruz. Global anlamda istediğimiz noktaya gelemiyoruz. Baktığımız zaman aile şirketlerimizin %96 buçuğu 2. kuşakta ölüyor. 3. kuşağı güvenler %3 buçuk oranına sahip. Neden böyle oluyor bunun bütün bunları düşünmemiz konuşmamız gereken o bir çağdayız ve ben bunun en büyük nedeninin kurumsal yönetim olduğunu düşünüyorum. Kurumsal yönetim deyince akla öncelikle demokratik bir kavram geliyor kurumu bürokrasiyle yönetmek kurallarla yönetmek dokümanlarla doldurmak geliyor oysa ben böyle düşünmüyorum. Kurumsal yönetim tam tersine dış dünyadaki bu değişimi izleyip çok iyi kurgulanmış ortak akla dayalı bir sistem geliştirmek demek. Ortak akla dayalı sistem dediğimiz zaman, akıllı sistemler kurguladım hızlı ve çevik olalım ama bunu bir sistem dahilinde yapalım. Akıllı stratejiler oluşturalım, dış dünyada karşımıza çıkan olumsuzluklar problemler riskleri hızlı ama detaylı bir şekilde inceleyelim ve bunlara yönelik senaryolar kurgulayalım stratejiler geliştirelim, geliştirdiğimiz bu stratejileri uygulayan uygulamaya alabilmek için operasyonel modelimizi hazırlayalım. Çalışma modelimizi, iş modelimizi gözden geçirelim ve şirketimizi geleceğe hazırlayabilmek için gelecek planlaması anlamında ister profesyoneller olsun ister aileden üyeler olsun yetenek yönetimini yapalım meritokrasi kültürünü hakim kılacak şekilde ve şirketimizi gelecekte ayakta kalabilecek şekilde hazırlayalım şimdi burada ortak akla dayalı sistemde önerdiğim 4 ana yapı taşı var. Bunlara hızlıca zamanım elverdiğince bahsetmek istiyorum. İlki akıllı sistemlerde dedik, ne demek akıllı sistemler, akıllı sistemler dediğimiz bu değişen ve dönüşen dünya çevresinde artık şirketler hiç olmadığı kadar dışarıdaki, dış dünyadaki gelişmeleri takip etmek ve ders çalışmak zorunda dışarıda bir sürü şeyler oluyor biz insanlık tarihinden bugüne kadar üretilen veriden daha fazlasını bir yıl içinde üretiyor hale geldik dışarıda veriler var şirketimizin içerisinde veriler var, süreçlerimizi görsel kılabilmek için anlayabilmek, okuyabilmek ve tepki gösterebilmek iyileştirebilmek için içeride veriler var dış dünyada veriler var bu verileri okumamız gerekiyor ki doğru adımları atabilelim. Dolayısıyla burada veri önemli bu verileri artık tek bir beyinle tek bir kişinin düşüncesiyle okuyabilecek durumda değiliz bu verileri sürmemiz filtreleme temiz analiz etmemiz ve bu yönde karar vermemiz gerekiyor artık şirketlerin akıllı sistemlere ihtiyacı var. Ben çalıştığım şirketlerde bazen bana diyorlar ki Didem Hanım bizde akıllı sistemler mevcut ERP yapımız var, altyapımız gayet gelişmiş ama ben öyle görmüyorum. ERP sistemleri var, veriler tutuluyor ama veri kümeleri oluşturulmuş şirketlerde bu veriler temiz bile değil odaklanmış değil bilgiye dönüştürülebilecek bir yapıda değil dolayısıyla akıllı sistemler ilk başlangıç olması gerekiyor temelde diye düşünüyorum. İkinci

konu ise akıllı stratejiler. Akıllı stratejiler dediğim zaman olayı şöyle bakmak istiyorum aslında aile şirketlerinde kurumsallaşma dediğimiz zaman iki tip sorunla karşı karşıya kalıyoruz. Bunlardan birincisi herhangi bir işletmeyi başarısızlığa uğratabilecek pazardan kopma, pazara hitap edememe, müşteriye ulaşamama, yenilikler sunamama, yenilikçi ürünler ortaya koyamama, sermaye yetersizliği, maliyetlerin kontrol edilememesi gibi durumlar diğeri ise tamamen aileye özgü suçlar nedir bu aile ile iş ilişkilerinin çakışması veya birbiriyle senkronize olmaması dolayısıyla aile şirketlerine yaklaştığımız zaman biz iki mekanizmayı yönetmek durumundayız bunlardan birincisi ailenin sahiplik mekanizmasıdır ikincisi de işin büyüme mekanizmasıdır, siz işinizi bir yandan büyütürken ve büyüttükten sonra bunu sürdürülebilir kılarken bu hızla koşarken bir yandan da aileyi sahiplik mekanizmasının kendi içindeki noktalarını anlamak ve buna uygun çözümler geliştirmek durumundasınız. Sahiplik mekanizmasına baktığımız zaman burada gördüğünüz mülkiyet, aile işte birbirine geçmiş bu Venn diyagramında yedi tane farklı alan görüyorsunuz. Bu yedi farklı alanın ortak karar verebilmesini sağlamamız gerekiyor çünkü ben şunu biliyorum aile şirketlerinin başarılı olması için hep ne yapılacağı sorulur reçete istenir ama maalesef böyle bir reçete yok. Tek bildiğim aile şirketlerinde uzun vadede yaşatan şey aileyi yönetenlerin aldıkları karar. Kararın içeriğinin ne olduğu önemli değil o kararların nasıl alındığı çok önemli. Senkronize bir şekilde mi aynı frekansta mı alınıyor? Alınan kararlara sahip çıkılıyor mu, şirketin geleceğiyle ilgili herkes hemfikir mi, beklentiler uyuyor mu, şirketin mülkiyet mimarisi sahiplik mimarisi doğru bir şekilde oluşturulmuş mu, ailenin başarı tanımları net mi, risk iştahı belli mi, vizyonu misyonu gelecek hedefleri beklentileri doğru oluşturulmuş mu? Bunları doğru bir şekilde tanımlamak lazım ama tanımlarken de ailenin dış dünyadan koparak bunları tanımlaması mümkün değil çünkü oluşturduğunuz modeller aile şirketlerinde, her aile şirketinden şirketine geçişle beraber onlarca yıl sürdürdükleri bir modeli yeni bir nesir geçişinde aile değiştirmek durumunda kalabiliyor, yetmiyor model uygun gelmiyor dolayısıyla Engin Bey'in de bahsettiği gibi dış dünyanın etkilerini görüp oradaki gelişmeleri görüp ailenin vizyonuna misyonuna değer ve ilkelerine her şeyden önemlisi başarı tanımı ve risk iştahına karar vermesi lazım, ki bunlar olduktan sonra artık şirketin büyümesi tarafında iş stratejilerinin netleştirilmesi gerekiyor, aile stratejisi dediğimizle, şirket stratejisi dediğimiz farklı konular. Aile stratejileri daha çok aile anayasası aile protokolü ve adına ne dersiniz deyin buralarda oluşturuluyor ve bunlar yazılı olmak zorunda değil benim çalıştığım çok büyük, 4. kuşağa geçmiş aile şirketleri var ama yazılı aile anayasası yok kültürlerine, dokularına indirmişler ama belli bir süre sonra belki bunu yazıya geçirmeleri gerekecek, aile büyüdükçe çünkü bunlara da ihtiyaç duyuyoruz. İş stratejileri tarafına baktığımız zaman ben bunun Türkiye'de gerçekten önemli bir gereklilik ve eksiklik

olduğunu düşünüyorum ve sadece ben düşünmüyorum dünyada yapılan araştırmalarda iş liderlerinin %85'i kendilerini strateji anlamında yetersiz görüyor. Strateji dediğimiz zaman aslında işi yönetenlerin ister aileden olsun ister profesyonellerden olsun günlük olaylardan çıkıp geleceğe bakması anlamına geliyor. Biz günlük olayları yönetmek de çok iyiyiz ama maalesef gelecekle ilgili kurgu yapmak için henüz belli bir disiplin, belli bir alışkanlık geliştirmemiştir. Stratejilerinin oluşturulması demek de sadece stratejilerin oluşturulması tanımlanması değil bunların uygulamaya alınması uygulamaya alınabilmesi için de o stratejilerin yıllık planlara dökülmesi gerekiyor. Ne yapılacağına detaylı olarak belirlenmesi kaynak ihtiyacının çıkarılması gerekiyor. Bu kaynakların bütçe sürecine bağlanması gerekiyor ama ben çalıştığım şirketlere baktığımda en çok şunu görüyorum stratejiler genellikle aralık ayında konuşulmaya başlanıyor Aralık ayında belirleniyor oysa şirketin bütçesi Eylülde Ekimde ortaya çıkıyor aralarında senkronizasyon yok böyle olunca stratejileri destekleyen kaynaklar temin edilemiyor dolayısıyla stratejiler havada kalıyor. Stratejilerin belirlenmesi bütçe sürecine bağlandığı gibi aynı zamanda sürekli olarak izlenebilmesi lazım performans göstergeleriyle. Şirketin ailenin belirlediği iştaha uygun olup olmadığına ve risk iştahında kalıyor muyum kalmıyor muyum, bunları belirlemek gerekiyor dolayısıyla akıllı stratejiler demek aile ile işin hizalanması ve geleceğe hazırlanmasında bir numaralı öneme sahip bu 4 yapı taşı içerisinde de merkezi konumda, sinir sistemi konumunda çünkü bu stratejiler tanımlandıktan sonra bu stratejileri hayata geçirecek aslında operasyonel modeli tanımlamaya başlıyoruz. Operasyonel model dediğimiz şey ise aslında günlük koşuşturmacadan çıkıp olayları takip etmekten çıkıp iç yapıları sorgulamak anlamına geliyor. Biz yöneticiler olarak daha çok öncelikli olarak olaylara bakıyoruz; fatura ödendi ödenmedi, mal gitti gitmedi, ıskonto onayı alındı alınmadı. Olaylar peşinde koşuyoruz ve arzulamadığımız bu olaylarda, bu olayları tedavi etmek için sonuçları düzeltmeye çalışıyoruz oysa sistem düşüncesi belki süreç yönetiminin ana bakış açısından sistemin sonuçları sistemin kurgusuna yapısına bağlıdır dolayısıyla ben eğer istediğimiz sonuçları almak istiyorsam stratejilerime ulaşmak istiyorsam sistemin yapısını doğru bir şekilde kurgulamam lazım. Şirket yapımı, süreçlerimi, organizasyonumu, hiyerarşimi, karar alma mekanizmamı bu doğrultuda geliştirmem gerekiyor ve bu stratejilere hizmet edecek şekilde olması gerekiyor. Dördüncü konu ise yine stratejilerden tetiklenmesi lazım, şirketi geleceğe taşıyacak geleceğe hazırlayacak yetkinliklerin stratejilere uygun şekilde belirlenip aile olsun profesyoneller olsun bunların geliştirilmesi için yetenek ihtiyacının karşılanması için gelişim planlarının yapılması ve artık son olarak baktığımda, ben kurumsal yönetimi şöyle görüyorum hem şirketi geleceğe taşımak hem de hak sahiplerinin çıkarlarını korumak, adil bir düzen yaratmak. Bu doğrultuda baktığın zaman biraz evvel de söylediğim gibi maalesef bir reçete yok

o reçete ne kitaplarda yazıyor ne de başkasının dilinde. Kurumunuzun içine bakmanız gerekiyor her aile her şirket o şirketin yarattıkları değerleri üretimi her şeyi farklı dolayısıyla çözüm de o şirketin içerisinde, o ailenin yapısında gizli. Aynı böbreğindeki taşları gören gözler gibi bir röntgen cihazı gibi *gözler görmüyor pardon* uzman gözlerle kurumunuzun incelenmesi gerekiyor özellikle karmaşa arttıkça süreçler yapılan kompleks hale geldikçe bu uzmanlığa doğan ihtiyaç daha da artıyor. Kurumunuzun uzmanlar tarafından incelenmesi ve gerek aile üyelerinin güvenliğini ve refahını tehlikeye atabilecek stratejilere ulaşmada yine tehlikeye atılabilecek riskleri belirlemek gerek ve işin büyümesine engel olabilecek riskleri belirleyip bunlara yönelik önlemler almak gerekiyor. Bana göre iyi bir kurumsal risk yönetim, iyi bir risk yönetimidir. İyi bir risk yönetimi için de olmazsa olmaz şart stratejilerin olmasıdır, hedefin olmasıdır. Hedef yoksa riskten konuşmanız da mümkün değil dolayısıyla benim özellikle vurgum strateji ve risk yönetimi üzerinde kurumsallaşmada. Anlatacaklarım bu kadar umuyorum farklı kavramları çağrıştıran dışındadır farklı iç görüşler yaratabilmişimdir. Herkese özellikle kurumsallaşma yolculuğunda yola çıkan ailelere inançla başlayacakları bilgiyle destekleyecekleri ve gururlu sonuçlar alacakları başarılı bir yolculuk diliyorum çünkü ülkemizin buna çok ihtiyacı var. Teşekkür ediyorum.

Zeynep Tura Kalın

Sevgili Didem Esen, çok teşekkür ediyoruz. Çok güzel bir şekilde bir kurumsallaşma ve sürdürülebilirliğin kalıcılığın nasıl olması gerektiğini nereden başlaması gerektiğini ve özellikle bizim yönetim danışmanları olarak hep üstünde durduğumuz her şey hedef ve stratejilerle başlar konularına çok güzel bir şekilde değindin, çok teşekkür ederiz. Evet sırada Sevgili Haluk Ziya Türkmen var kendisi Mag Consulting kurucu ortağı, aynı zamanda bir yazar, çok keyifli kitapları da var. Şimdi kurumsallaştık, kalıcılığımızı sağladık, gelecek bizi nereye götürecek, bizi gelecekte neler bekliyor, işletmelerimizi neler bekliyor? Bu konuda da görüşlerini sunmak üzere sözü sevgili Haluk Ziya Türkmen'e bırakıyorum.

Haluk Ziya Türkmen

Teşekkür ederim toplantı daveti için.Şimdi entelektüel sermaye konusunda, dünyada sayılı karakterden bir tanesini **Lüdogpis**. Belçikalı biri hoş bir insan benim de sağ olsun Mag Consulting'de, hastalanmadan önce bir kendisiyle beraber on yıl ortaklığım oldu. Intellectual Capital kelimesini böyle 2000'li yılların başında onunla tanıdık, insansız şirketleri onunla gördük ve çok enteresan projeleri vardı Avrupa Birliği komisyonunda görev aldı Çin'de bu konuda komisyonlarda görev aldı ve onun bakış açısı bilginin tekrar kullanılması üzerindediydi

şimdi bakıyorsunuz işte mesela İstanbul'un ünlü bir restoranı yakın zamanda sahibi vefat etti biliyorsunuz 2 yıl önce ve restoran kapandı. Restoranın kapanmasının sebebi aslında çok enteresandı restoran kapanmadan birkaç yıl önce bu dönemde popüler olan Körfez ülkelerinin bir tanesinden bir yatırımcı geldi restoranını çok beğendi ve ortak olmak istediğini söyledi o zaman şöyle bir sorun çıktı ortaya restorandaki yemeklerin, menünün, reçetelerinde şöyle bir ifade yazıyordu kararınca tuz yemeğe ilave olur işte kararınca yağ ilave olur diyordu ve bundan kararınca kelimesi oradaki çok değerli Allah rahmet eylesin belli dostum olan bu işin uzmanı olan kişinin kararınca koyduğu çok değerli ilavelerdi fakat tabii yatırımcı olan kişiler bu kararın kelimesine çok çekindiler, bunun ileride tekrarını engelleyebilen bir unsur olduğunu söylediler o yüzden şöyle bir sorun var, Türkiye şirketlerinde ve dünyada genelde, Didem hanım %90 beşinin kapandığını söyledi, şimdi aslında dededen babaya biraz geçer gibi oluyor babadan toruna geçmiyor sebebi, dedenin aklındaki, babanın aklındaki entelektüel sermaye unsurları kullanılabilir hale getirilmediği için bilgi şöyle geliyor işte benim dedem bu işleri çok iyi yapardı. Yapardı ama nasıl yapardı işte bir düğme vardı oraya basardı da o yüzden mi iyi yapardı bilinmiyor. O yüzden dedenin aklındaki, babanın aklındaki değerler torunlara aksettirilen torunlara aksettirilen konu benim çektiğimi onlar çekmesin mantığı üzerinden verilen değerli arabalar evler imkanlar fırsat var şimdi bu konular üzerinden giderken geçen gün orduya gidiyorum uçakta business class yok ama uçak business class'lı, o yüzden böyle biraz daha havalı olanlara önden yer veriyorlar, ekonomi alıp business uçma şansınız var. Ben uçarken yanımda böyle hoş bir hanımefendi oturdu birazdan hostes içeri girdi uçakta dedi doktor var mı dedi doktor ben bunu deyince biz tabii insani olarak herkes acaba ne oluyor falan dedik benim yanımdaki hanımefendi dedi ki aman doktor istedi dedi niye dedim uçakta pilot var mı diye sorsa daha tehlikeli bir durum var dedi, kendi algısı böyle o günden itibaren şunu düşündüm, herkes aynı şeyi düşünmüyor, herkesin o daha farklı, ben doktora üzülürken o pilot istenmedi sevilen bir konumu var, bir adım öteye gidiyorsunuz bakıyorsunuz farklılaşmalara. ToyotaTech'de bir eğitim vardı Nagoya'da, hakikaten çok uzun bir uçuş buradan o 11 saat uçuyorsun Nagoya böyle bizim Gebze'ye falan benzeyen bir şehir, Osaka Tokyo falan gibi değil konu da yalın üretim. Bir haftalık 10 günlük falan bir kamp, buradan da böyle yaklaşık 20 kişilik bir grupla beraber çıktık benim yaş durum biraz ileri bundan 5-6 yıl önce ama dedim gideyim ne yapayım yaş ortalaması 35'lerde ama biz de 50'lerde katılalım gibilerden. Malezya Toyota fabrikasının Genel Müdürü emekli olmuş hoş bir eğitmen böyle çok da ince biliyorsunuz Japonlar o yüzden de yaşlılar bile çok pratik hareket edebiliyorlar, bizim o yaşlardaki insanlarımızın hareket kabiliyetine göre birkaç kat daha başarılı bir şekilde içeri girerek şey dedi ilk sorusunu sordu dedi ki sizin maaşınızı kim ödüyor dedi, biz hepimiz işte

personel bölümü ödüyor ATM'den çekiyoruz falan filan gibi sizin maaşınız dedi müşterimizin müşterisi ödüyor dedi, müşterinin müşterisini kollayın dedi yoksa maaş gelmez dedi şimdi başka bir bakış açısı var, orada da uçaktaki hanımefendinin doktor yerine pilot istemesini verdiği mutluluk gibi biz de maaşımızı müşterinin müşterisinin ödemesinin verdiği sıkıntıyla olaya bakar durumda oldu. Benim şimdi uzmanlık konum itibariyle yalın üretim falan çok önemli değildi ama diğer tarafta önemliydi bu üretim işine kafayı takmıştım, niye ben üretici olmamış olmanın mutluluğunu yaşıyorum diye aynı düşüncelerim vardır ama genelde de üretim bir yönetim danışmanı açısından bir bilinmeyen bir muamma bir şeydir, oraya bulaşmadan projeyi tamamlamaya çalışmışımdır, ruhen şey olarak fakat diğer taraftan da şunu düşünmeye başlıyor insan, burada karşımızda bakış açısının çok değinmemiz gereken bir durum var bundan yaklaşık 3 yıl önce 2 tane genç arkadaş biri 27 yaşında biri 28 yaşında bizim ofise girdiler bir hanımefendi beyefendi biz dediler new generation kalıpçı olmak istiyoruz yeni jenerasyon kalıpçı olmak istiyoruz bununla ilgili dediler 3D makineler aldık kalıp makineleri aldık teknokente şunları kurduk bunları kurduk falan filan tamam dedim çok iyi harika fakat dediler biz zor yaşıyoruz yaşamakta zorlanıyoruz nakit akımında sorunlar var evet dedim ne yapalım falan senin dediler işte kitabın Dalaman havaalanında aldık uçak 4 saat rötar yapınca okuduk sanki bize bir faydası olur falan bir araya gelelim ben de yaklaşık böyle, sosyal sorumluluk ile onlarla beraber oldum 3 ay sonra şunu anladım hakikaten kalıpçılık çok zor bir iş, hakikaten kalıp üretip para kazanmak çok zor onun üzerine kendini şunu teklif ettim, dedim ki dün size dedim gelen siparişlerin %75'ini yapamadığınızı bildiriyoruz ama bunu birisi yapıyor dedim o yüzden gelin dedim bu siparişleri kaçırmayalım hatta daha fazlasını alalım bunun üzerine yemek sepetinin çok benzeri ama içinde yapay zeka olan kalıpları ekrandan tanıttığımızda deşifre edip Türkiye'deki yaklaşık 2000 kalıpçıya bunu bildiren ve 2000 kalıpçıdan yapay zeka programı sipariş alıp deşifreyon üzerinden ve bunu da teklif alıp ve bu teklifler arasında en uygun olanını müşteriye paylaşıp çok hızlı bir şekilde teslim eden bir yapıya kavuştuk bundan yaklaşık bir yıl sonra ilk değerlerimiz 2000000 \$ olarak yapıp %11'imizi fonlara açtık. 19 kişi ortak oldu bunlardan üçü fon, gerçek tüzel kişilik, geriye kalan 16 kişi arasında gerçek şahıslar var şunlar bunlar işte hanımefendiden dolayı bazı bayanların, hanımefendilerin önceliğini öngören bazı formlar falan devreye girdi, böyle şeyler şimdi aradan 6 ay daha geçti formadan sonra dünyadaki en büyük rakipleri NASDAQ'a kote, şu anda görüşmeler devam ediyor şirketle bir araya gelmek için. Şimdi burada hepsini birleştirtince, bizim ordudan Nagoya'ya, Nagoya'dan Teknokente yapılan serüvende şöyle bir şeyle karşı karşıyayız, hepimiz görmediğimiz bilmediğimiz tarafın zorluğunu yaşıyoruz ve yaşarken de bir şeyi ihmal ediyoruz, ihmal ettiğimiz konu aile şirketleri konferansı olduğu için, kafamızdaki birikmiş değerlerin

tecrübelerin deneyimlerin kazanımların bir şekilde korunup gelecek nesillere şirketin içerisine paydaşlarımıza sunulma şeklinin doğru tanımlanmadığı bir ortamda herkes kaybeden oluyor. Düşünün geçenlerde hukuk bürosuna gittim, hukuk bürosu 10 yıldan eski evraklarını imha ediyormuş bence dünyanın en değerli şeyinin imha ediyor, sordum sizin arşiv nerede dedim burada dediler firma kaç yıllık 40 yıllık dedim bu kadar mı şey, biz dediler 30 yıllık evrakları imha ettik dediler, çok iyi dedi bunları yakın dedim, içimde kalmasın, böyle bir şey olabilir mi, 30 yıllık dava bu davalar niye açılmış kim açmış boşanma davalarında kaç kadın kaç erkeğe dava açmış sonucu ne olmuş bunları merak etmiyor musun dedi etmiyoruz dediler iyi dedim çok iyi her sabah yeniden başlayın böyle Atina'da şey vardır ya mistik Yunan'da antik Yunan'da Sirius'un Atina'ya aşkı. Her sabah taş alıyor, yukarı çıkıyor akşam olunca taşı bırakıp taş geri geliyor gibi işte aile şirketleri bu yüzden devam edemiyor devam edemezken bu dönüşümü yaparken bir şey şansları var o da ne var entelektüel sermayeyi formatlama şansları var, kullanma şansı var şimdi bizim gençliğimizde Sultanhamam'da iki tane dokuma tezgahı olup sipariş alan adamlar çok başarılı insanlardı çünkü o zaman ne gücünün göstergesiydi, parası vardı adamın kendi makinesi vardı o yüzden biz insan gücüyle çalışan makinelerde aynı sermaye vardı inanın para makineye sahip olmak para sahibi olmaktan daha değerliydi daha sonra nakdi sermaye devreye girdi şimdilerde bizim konuştuğumuz şu iki tane üniversite öğrencisi, geçenlerde Türkiye'nin en büyük holdinglerinden birinin sahibi ilk üçe giren diyor ki benim diyor rafinerinin diyor yeni diyor fon alan diyor start-up şirketinden daha mı az değerli diyor tabii ki rafineri kurmak daha zor bir şey ama o fon alan şirketin aldığı fon da yaptığı kurumsal değerlendirme rakiplerinden daha çok değer tutmuş o yüzden benim yapacağım bir şey yok, şu anda baktığımda fonun borsa komitesi alan şirket açısından kurumsal değerlendirme açısından, enterprise value açısından rafineriden fazla şimdi biz de burada şunu konuşmak zorundayız, benim kalıplarının kalıp makineleri tabii ki yerine koyma değeri itibariyle veya sigorta bedelleri itibariyle benim kalıpçıları bir araya getirip yemek sepetinin kalkışmasını yapan arkadaşların kurum değerinden fazla olabilir ama şu anda beni almaya çalışan Nasdaq'a kote olan şirketin bana sunmuş olduğu çarpan değeri itibariyle ben Türkiye'deki çok ciddi sayıda kalıpçıdan çok değerli haldeyim o zaman beni değerli kılan makine değil beni değerli kılan param da değil çocukların parası da yok hâlâ bunları değerli kılan nedir bunları değerli kılan entelektüel sermayesidir. Şimdi entelektüel sermaye nedir diye buraya biraz açık baktığımızda karşımıza çıkıyor müşteri pazar bağlantıları evet bizde 2000 tane tedarikçi var 100 binlerce müşteri var. İki, insan kaynağı, eğitim ve yetenek düzeyi bugün Türkiye'de iyi yazılımcı bulmak çok zor Türkiye'de sosyal iletişimi kuracak insan çok zor mesela bu konferansınıza ben size birkaç tane iletişimci arkadaş tanıştırmış olsaydım böyle değerli

arkadaşları, ben çok etkilendim bir de hanımdan Engin hocamdan, çok sağ ol, çok teşekkür ediyorum, çok değerli bilgiler verdiler ben onları kullanma ihtiyacı olan bin insanın buraya gelmesi gerektiğini düşünüyorum. Kurumsal yapı organizasyon insansız şirketler birazdan bahsedeceğimiz vaktiniz kalmayabilir teknolojik altyapı ben şahsen kendi şirketime şimdi proje başlatıyorum, benimle görüşmek isteyen artık benim sekreterle görüşmek zorunda kalmayacak ekrana tıklayarak benim bütün haftalık programını görecekten onlardan private olanlara özel olanlara eleyecek ama diğer randevuyu dokunarak alacak ben artık insansız çalışmak istiyorum çünkü şirketimiz şu anda Levent'te bir cubes mantığı üzerine çalışan bir yere taşınmak üzereyim ve taşıdığım yerde de komünal kapitalizm, herkes ortak bazı değerlerini kullanıyoruz ama yerim de var toplantı yerinde var ama ben orada olmasam bile düzene sahip çıkan insanlar var bu tamamen teknolojik bir alt yapıyla alakalı ve stratejik işbirlikleri. Şu anda dün çağının en büyük tekstilde belli konuda çalışan Türkiye'de kurulu ve Hindistan'da da ayağı olan bir şirket hiç fabrikası olmadan hiçbir fabrika yatırımına girmeden İtalya'da kurduğu şirket üzerinden siparişlerle dünyada bir numaraya gidiyor bu da ayrı bir konu konuşulması gereken bir konu. Şimdi entelektüel sermaye için entelektüel bir oluşum gerekiyor, bir mindset değişikliği, Cem Yılmaz'ın bir filmi var biraz polisiye film orada diyor ya düşünce yapısını değiştirin diye. Entelektüel oluşum ve entelektüel değerlerini oluşturma sürecinin sonunda çıkardığı çok güzel bir şey var bugün Financial Times da bundan yaklaşık 45 gün önce çıkan yazıda şey paralar silikon vadisine gidecek diye düşünülüyordu ama İstanbul değerleri itibariyle birçoğunu kaptı diye çok hoş bir yazı var gurur ve onur verici belki de son 15 yılın en değerli şeylerden bir tanesi, savunma sanayinin yanı sıra gençlerin teknokentlerde ürettiği fikirler şimdi burada baktığımızda entelektüel sermaye giden yolda da sermaye satın alınamıyor sermaye alınsa bile çözüm satın alınıyor o yüzden fonlar finansal ortak olarak gelip arkadaşlarımızın değerlerinin ortak oluyorlar, orada ortak olduklarını şey yapamadığını bükemediğin eli öp mantığı üzerinden gidiyor ve bunun sonucunda da hoş bir şey ortaya çıkıyor inovasyon çıkıyor. İnovasyon da insanları bugün Nasdaq'a kote olan şirketteki bizi almak istemesinin sebebi buradaki hesaplama satılan malın maliyeti avantajlarından bölgesel ulaşımımızdan, bağlantılarımızın şunlarla faydalanmak üzerine kuruluyor şimdi burada robotik teknolojiler yapay zeka inovasyon çok konulara girmeyeceğim zaten değerli hocalarım bunlardan bahsetti. Ülkemizdeki eksik şey, tekrar kullanılabilir bilgi, ben bir yağ şirketinde çalışırken, yağ şirketinin borsada kote rakibini bir tarafa koydum New York'ta kote rakibini bir tarafa koydum, bir de tuttum dedim ki son 20 yıllık verileri bana ver dedim yok, olmadığı için analizlerimizde sorun çıkmaya başlıyor ama rakibini 20 yıllık verisi borsaya kote olduğu için her yerde var bunlar da çok önemli şeyler ben çok uzatmadan şu 3 konuya dikkat çekerek konuyu

toparlıyorum. Şimdi ben şunu görüyorum şirketlerde dedeler torunlarına şirket kalsın diye bu işi yapmıyorlar. Bu Sherlock Holmes'un romanlarından okuyorsanız orada ne der, suçluyu bulmak için ya parayı ya neyi takip edin der biliyorsunuz burada söylemeye gerek yok, iki şeyi takip edin suçluyu bulursunuz der şimdi ben hep paranın takibinin çok iyi olduğunu düşünüyorum neden çünkü şöyle bir durum var, biz parayı takip etme durumunuzda karşımıza şöyle bir şey ortaya çıkmaya başlıyor, dedesinin şirketini devralmak yerine çok yüksek çarpanlarla maddi bir gelir sağlamayı daha önce kabul ediyorlar o yüzden aile şirketlerinde motivasyon oluşması yönünde şu değeri ortaya koyabiliriz biz bu çalışmalarını yaptığımızda Didem Hanım'ın söylediği gibi aralık ayına stratejileri bırakmadan bir gün çok sihirli bir kelime olan exit odaklı çalışabiliriz exit odaklı çalışırsak o zaman şirkette şöyle bir hava oluşur ben burada barınamaz olsam bile %14 hissem %15 hissem karşılığı 100000000 \$ TL bir şey edeceği için benim açımdan kurumsal kalmamda faydalı olur. O yüzden kurumsallaşmasında aile şirketlerinin havuçlarından bir tanesi de şirketin exitable, satılabilir hale getirme sürecidir. Bu yapıldığı takdirde sessiz gibi görünüp sorun çıkararak ortakların daha sessiz kalarak yönetime tabi olması belki sağlanabilir. Bu da bizim gençliğimizde şey vardı fotoğraf makineleri vardı hatırlıyor musunuz muhakkak sizler de kullandığımızda bu tarafı da Instagram'a koyuyoruz arkadaşlar eski yeni demişler özetle işte bilgi işlem önceliğinden dijital altyapıya aile anayasası önceliğinden yönetsel hukuk sistemine şimdi mesela biz sevgili Engin hocanın söylediği gibi şirkette çalışırken önce yönetim modelini kurup yönetim modeli üzerinden ayırım esasına gidip ortaklık protokolünü ona göre oluşturuyoruz onu da test ettiriyoruz niye çünkü yönetim modeli anayasada yazmıyorsa bir anlamı yok bunu kullanmanın işte müşteri memnuniyetinden müşteri devamlılığının karlılığına, ürünün kalitesinden yönetsel kaliteye, kâr önceliğinden bütçe deftere gitmek şeklinde gidiyor. Bu da yine böyle esprili koymuş arkadaşlar artık sektörlerde konsolidasyonlar eskiden 10 yılda bir olurdu sonra 5 yıla düştü şimdi 3 yılda bir konsolidasyon oluyor işte burada aktif yere odaklanmaya ürün kalitesi ve müşteri hizmetlerine aynı nakdiden entelektüel sermayeye ve yönetici ortak düzeninden kurullarla yönetime geçmek istiyor. Bu kurullarla yönetim bence aile şirketlerinin en zorlandığı konulardan bir tanesi burada bitirmişler bu da bizim Mag'ın bir kitabı milyon dolarlık sözler vaktiniz varsa bize bana mail atana ücretsiz olarak gönderebiliriz, bu konu da bizim Nazan Hanımlarla bir işbirliğimiz olsun planı olmayan her şeyi yapabilir diyor bu çok ünlü bir tekstilci bir birlik başkanının sözü kendisiyle yemek yiyordum Kumkapı'da Aksaray'ın sırtlarında muhteşem deniz manzaralı 4 katlı bir yerin terasında yemek yiyoruz aşçısı var pilotu da var, öyle bir arkadaşımız, yemek yerken ben verdiği karta baktım kartının altındaki adreste Laleli yazıyorum dedim ki yanlış bir şey söylemek istemiyorum, Laleli'de daha çok toptancılar var yurt dışına ihracat çalışanlar var,

senin şirketlerin daha kurumsal falan anlatırken o benim ne demek istediğimi anladı dedi ki ben senin söylemek isterim dedi ben buraya ucuz diye aldım dedi ha öyle mi dedim sonra çok tarihi bir laf etti, kitaba koydum dedi ki planı olmayan hayatta her şeyi yapabilir dedi ben dedi param var diye ucuz diye burayı aldım başka planım olmadığı için dedi. O yüzden hayatta planı olmayan her şeyi yapabilir diyerek size sevgi ve saygılarımla, müsaade istiyorum çok teşekkürler.

Zeynep Tura Kalın

Evet sevgili Haluk Ziya Türkmen'e çok teşekkür ederiz. Biliyorum süremizi birazcık aştık ancak karşınızda 4 tane, ortalama 30 yıllık iş hayatı ve yönetim danışmanlığı deneyimi olan danışman var, bu da 120 yıla denk geliyor en az, bu da acayip bir konuşma ihtiyacı demektir çünkü gerçekten bütün arkadaşlarım dolu dolu ve paylaşacakları özellikle de aile işletmeleriyle paylaşacağımız çok şeyler var çünkü hepimiz de çok ciddi bir geçmişe yönelik deneyim ve bilgi birikimi oluşmuş durumda, bu da danışmanlık yetkinliklerini gerçekten çok üst seviyeye taşıyor. O yüzden öncelikle tüm panelistlerimize çok teşekkür ediyorum sizlere de bizlerle birlikte olduğunuz için teşekkür ediyorum umarım memnun kalmışsınızdır panelimizden sanırım soru sormak için fazla vaktimiz kalmadı ama bizler buradayız e-maillerinizi paylaşırız çay kahve arasında da gelip her zaman için sorularınızı sorabilirsiniz hepinize çok teşekkür ediyorum iyi günler diliyoruz.

Sunucu

Konuklarımıza teşekkür plaketlerini takdim etmek Üzere İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Sayın Prof. Dr. Müge Çetiner'i sahneye davet ediyoruz.

--Plaketler takdim edilir--

Sunucu

Moderatörümüz Sayın Zeynep Tura Kalın Sayın Doktor Engin Sağdıç, Sayın Haluk Ziya Türkmen ve Sayın Didem Esen ile Dekanımız Prof. Dr. Sayın Müge Çetiner'e teşekkür ederiz. Değerli konuklarımız kongremiz, *Finansal Dayanıklılık* paneliyle devam ediyor. Moderatörlüğünü Mentor Grup Ceosu, Dünya Gazetesi Yazarı Sayın Doktor Hakan Çınar'ın yapacağı panelimizin konuşmacıları Marmara Üniversitesi Öğretim Üyesi Sayın Prof. Dr. Burak Arzova, Yeminli Mali Müşavir Sayın Aydın Dede, Finansal Danışman Bağımsız Denetçi

Sayın Mustafa Kınacı, kendilerini huzurlarınızda sahneye davet ediyorum. Panelistlerimizden Ekonomist ve Sagam Strateji Danışmanlık Kurucusu Sayın Murat Salman ise son anda programında yaşanan değişiklikten dolayı maalesef kongremizde yer alamamaktadır.

Hakan Çınar

Öncelikle bu güzel organizasyon için İstanbul Kültür Üniversitesi'ne, AGMER'e teşekkür ediyoruz. Sayın dekanım davetiniz için size de teşekkür ediyoruz. Nazan Hanım emekleriniz için teşekkür ediyoruz. Tabii bu saatlere kalmak biraz riskli çünkü biraz önce de panelde de söylendiği gibi genellikle öğleden sonrasında çok fazla kalınmıyor. Bir de Ramazan ayı biraz programları olanlar oluyor tabii ama parayla ilgili kısımlar, finansla ilgili kısımlar en sona bırakılmış dolayısıyla da aslında en keyifli kısmın sona kaldığını görüyoruz buradan, bir anlamda bakıldığında işin finansla ilgili boyutu kritik. Şimdi aile şirketleriyle ilgili pek çok şey konuşuldu tabii bu saatlerde çok da fazla, bir anlamda riske girmemek süreyi çok uzatmamak adına ben mümkün olabildiğince hızlı bir şekilde giriyor olacağım. Ben de aynı zamanda İstanbul Kültür Üniversitesinin bir öğretim görevlisiyim o anlamda ben kendimi de ailenin içinde görüyorum zaten şu anda, çok da mutluyum burada olmaktan dolayı. Tabii aile işletmeleri deyince ben 1-2 cümle izninizle söze girip ondan sonra Burak hocama vereyim madem bozmayayım sırayı. Şöyle ki şimdi Türkiye'de aslında büyük ölçüde aile işletmesi olduğunu, firmaların birçoğunun aslında aile işletmelerinden oluştuğunu biliyoruz. Öğleden önce yetişemedim TAİDER'in başkanı sevgili Tekin benim çok da sevdiğim bir arkadaşım dostumdur aynı zamanda hatta konuştuk da dedim, yetişebilirsin seni görmek isterim diye ama yapamadık ve onların da TAİDER'in de yaptığı organizasyonlara zaman zaman dahil oluyorum. Aile işletmelerinin yapısını biraz önceki değerli konuşmacılarımızın belirttiği gibi özellikle kuvvet bir hale getirebilecek yapılanma ve kurumsallaşma anlamındaki önerilerin her birinin çok kıymetli olduğunu biliyoruz ve bu manada Haluk Bey konuşmasında bahsettiği bakış açıları ve bakış açılarını zenginleştirme manasında bu tür değer katacak organizasyonların da değerli olduğunu biliyoruz çünkü hepimiz birbirimizden bir şeyler öğreniyoruz. Yine konuşmalar arasında aile anayasalarından bahsedildi. Ben çok modern ailelerde aile anayasası yazıp erkeğe iki kadına bir hisse vermemiz lazım İslam'da öyle diyen aile anayasaları da gördüm açıkçası, yerine göre tamamen. Biz biliyorsunuz esnek bir zekâ yapısına sahip bir toplum olarak ve dolayısıyla işimize geldiği gibi esneyebiliyoruz ama öte taraftan aile işletmeleri ya da işletmeler diye genel baktığımızda da finansal dayanıklılık aslında bu işin en kritik noktalarından bir tanesi çünkü en nihayetinde sürdürülebilirlik açısından bakıldığında şirketlerin finansal yapısının, sistemin doğru işlemesi ve profesyoneller tarafından doğru bir

şekilde yönetilmesi, profesyonel ellere bırakılması manasında önemli. Son dönemde Ticaret Kanunundaki o değişimde yer alan özellikle bağımsız yönetim kurulu üyelerinin bu yönüyle şirketlere, aile şirketlerine değer kattıklarını da çok fazla görüyoruz bu manada bugünkü etkinlik çok kıymetli ama sürdürülebilirlik ve özellikle finansal dayanıklılık ve güçlülük ile ilgili bizim konumuzda değerli konuşmacımız var ben tekrar takdim etmeyeceğim onlar kendilerini nasılsa tanıtırılar diye ama hem kıymetli hocam hem de biz de eski bir dostuz Burak hocamla, Burak Arzova hocama sözü vermek isterim. Hocam buyurun ilk olarak sözü size verelim böyle sohbetle daha güzel olur gibi duruyor.

Burak Arzova

Çok teşekkür ediyorum sayın başkan. Değerli hocalarım ve çok sevgili konuşmacıları önceki konuşmacılardan çok ciddi feyz aldığımı da söylemek isterim harika sunumlar vardı ve değerli bizi dinleyenler. Tabii biz pandemi döneminden çıktığımız için ve online dersleri yaptığımızdan dolayı derslere kimsenin gelmemesine alıştık, onun için şimdiki ortamda da çok yabancılık çekmiyorum, ben hâlâ bile bazı dersleri anlatırken bomboş sınıfa anlatıyorum, nasıl anlatıyorsun hocam diyorlar sonuçta dinliyorlardır diye biliyorum ama bu pandeminin getirmiş olduğu önemli hususlardan bir tanesi. Şimdi ben tabii işletmelerde özellikle bu kurumsal yönetim kurumsallaşma gibi konulara bakarken bir parça da işin analizi konusunu gündeme getirmeye çalışacağım. Dünyada neler oluyor neler bitiyor bunlardan nasıl haberdar olunması gerektiği, özellikle finansal anlamda yorumlayabilmek ve finansal süreç üzerinden gelişmeleri takip edebilmek her zaman çok değerli diye düşünüyorum ve bizim meslektaşlar olarak özellikle bir farklı bakış açımız daha olabiliyor. Bu çoğunlukla iktisatçılar genel dünya gidişatını iktisadi açıdan yorumlarlar ama hep şöyle söylerim ben; iktisatçılar hava şartları oda atmosferi her şey aynı kaldığında şöyle olacak derken işletmeciler genellikle bugün yağmur da yağabilir geçmiş performanslarında bunu da görmüştük diyerek ellerine bir tane şemsiye alıp çıkarlar ve en büyük maliyetleri o şemsiyeyi taşımak olur dolayısıyla aradaki bu süreci birazcık daha farklılaştıran da finansal algılama olduğunu düşünüyorum şimdi bu dünyada neler oluyor neler bitiyor bunu iyi analiz etmek lazım bunu sadece şirketler boyutunda değil ülkenin kurumsallaşmasını umduğumuz ya da kurumsal olduğunu düşündüğümüz firmaların da ya da kurumsal yerlerinde de mesela devlet kuruluşlarında da bunu görmek gerekiyor. Pek göremediğimiz şeyler var mesela kendi ülkemize döndüğümüzde bizim en son dönemlerde takip ettiğimiz net bir gerçeklik var, şunu görüyorduk biz dünyada emtia fiyatları artıyor özellikle pandemi sonrasında çok ciddi bir şekilde insanlar evde kaldıkları için birçok ülke evde kalan insanlara yardımlarda bulundular, bu insanlar gidip paralarını harcayamadılar, sadece ev

eşyaları ya da eve yönelik eşyalarda çeşitli harcama gerçekleştirdiler ama pandemi sonrasında çok ciddi bir şekilde talep artışı olacağı öngörülüyordu ve gene öngörülen bir şey vardı özellikle bu talep artışıyla beraber dünyada arz kesintileri işte küresel ölçekte birçok ülkenin sıfır tolerans tanınması kovid 19, limanların bir hastalıktan dolayı kapanması ve birçok geminin limanlarda bekliyor olması, birçok yerde fabrikaların kapanması bir arz kesintisi yaratacağı bunların hepsi beklenen unsurlardı dolayısıyla bunları doğru algılayıp doğru hareket edebilen ülkeler aslında gelişmelere şaşırmadılar ve netice itibariyle önlemlerini de buna göre aldılar. İki tane örnek vermek istiyorum; bizim merkez bankamız üzerinden mesela Amerika çok net bir şekilde kendi merkez bankası başkanları çıktı ve dedi ki biz faiz artırımını sürecine gireceğiz bir normalleşme dönemine gireceğiz bilançomuz da küçülecek, dolayısıyla ekonomi çerçevesini tıpkı pandemi öncesine benzer şekilde oturtmaya çalışacağız fakat şimdi tabii bütün bunlar olurken içeride de biz nasıl tepki vereceğiz diye bakarken buna mesela aynı günün ertesi günü bizim merkez bankası başkanımız çıktı ve dedi ki, ben inanmıyorum öyle bir şey yapacaklarına, dedi şimdi bu çok acayip bir şey, bir tarafta adam kendisi diyor ki biz faiz arttıracacağız öbür tarafta biz inanmıyoruz buna ben böyle bir şey yapacaklarına inanmıyorum ve böyle bir şeye prim vermiyorum deyince tabii ondan sonra Amerika faiz arttırdı ve biz şaşırдық, biz şaşırmadık da şaşırıldı, şimdi bu enteresan geldi bana bunu paylaşmak istedim. Sonra bir tanesi de bu en son Ukrayna ve Rusya savaşı ve bizim de en önemli özellikle finansal kararlara bakarken ülkelerin verecekleri kararlara, politika metninde çok dikkat ederiz, merkez bankaları neler söylüyor bir harf değişikliği bile önemli şeyler söyleyebilir bazen cümlenin içinde kullanmış oldukları kelimeler değişiyor mesela Amerika çok uzun zaman özellikle enflasyonun geçici olduğunu söyledi sonra persistent (kalıcı) dedi, artık inatçı hale dönüştüğünden bahsetti demek ki artık geçici olmaktan uzaklaştı diye düşündük. Şimdi bu kelimeler bu kadar önemliken ve her bir kelimenin üzerinden önemli saptamalar yapılırken gene bizim içeriye geldiğimizde mesela geçen politika metninde bugün de aynı şey var onun için gündeme getirmek istedim çok güncel olduğu için merkez bankamız dedi ki şöyle söylüyor küresel barış ortamı yeniden tesis edilirse enflasyon düşecek. Şimdi küresel barış ortamı dediğimizde çok acayip şeyler anlıyorum ben küresel barış ortamı dediğinizde Ukrayna Rusya savaşı yok işin içinde küresel barış ortamı dediğinizde işte Arap Filistin sorununun çözülmesi küresel barış ortamı dediğinizde Türkiye'nin Akdeniz'de işte Yunanistan'ın petrol araması ve Kıbrıs'la olan sorunlar Kıbrıs'ın Güney Kıbrıs Kuzey Kıbrıs sorununun çözülmesi işte ne bileyim Çin Tayvan sorununun çözülmesi falan böyle küresel barış ortamı çok ulvi pembe gözlükler falan böyle şeyler Pakistan Hindistan bütün bunlar hepsi işin içine giriyor bunlar Kuzey Kore Güney Kore şimdi bunların çözülebilmesi falan mümkün değil o zaman bu çok saçma sapan yerlere götürebiliyor bizi.

Dolayısıyla kurumlarda atılan adımların veya verilen kararların herkes tarafından çok ciddi şekilde anlaşılabilir herkes tarafından görülebilir olması lazım bizim finansal anlamda yapmaya çalıştığımız bu. Aslında biz bu işi yapan kişiler olarak yapmış olduğumuz finansal raporlama yoluyla karar alıcılara ilerde yapacakları işlemlere yönelik olarak kararlarına ışık tutmaya çalışıyoruz, biz bir fener görevi görüyoruz bunu yaparlar yapmazlar ayrı bir şey ya da denetim yoluyla şirketlerin kendi içlerindeki o hatalı olabilecek bazen hileli olabilecek işlemlerini engellemeye, bunları yok etmeye çalışıyoruz dolayısıyla bunları yapabildiğiniz ölçüde ve belirli bir şeffaflığı ve öngörülebilirliği ve hesap verebilirliği ortaya koyduğunuz zaman kurumsal anlamda değişimin olduğuna inanıyorum. Bizim diğer ülkelerden en büyük farkımız şu, evet pandemi döneminde ben Amerika'daydım, ne kadar zorlandıklarını gördüm o sahra hastanelerinin işte Manhattan'ın göbeğine kurulduklarını gördüm hatta o yetmedi koca gemi getirdiler insanları orada tedavi etmek için ama bu tür ülkeler, gelişmiş olduğunu düşündüğümüz ülkeler yaşadıklarından ders alıyorlar ve bunu daha nasıl ileriye götürebiliriz diye bunu tartışıyorlar ve eleştirilere de açık oluyorlar. Şimdi bir taraftan da işini doğru yapmayanlar da hesap verebilir oluyor. Şimdi doğu kültürüne geldiğimizde sadece bize özgü bir şey değil doğuya geldiğimizde bu hesap verme olayı yok, hesap verebilirlik kavramı ortadan kalkıyor. Şeffaflık dediğiniz olay sadece sizin düşüncenizi veya görüşünüzü yansıttığı ölçüde izin verilen bir olgu haline dönüşüyor gerisinde şeffaflık da ortadan kalkabiliyor ve denetim konusu en önemli konulardan bir tanesi bu birçok aslında süreyi birçok şeyi ortadan kaldırabilecek olumsuzlukları kaldırabilecek olan bir husus şimdi biz çok seneler evvel kendi öğrencilerimizi, Marmara Üniversitesi'ndeki öğrenciler üzerinde bir çalışma yapmıştık ve İrlanda ve Avustralya ile kıyasladık ve kıyaslarken şöyle bir kıyaslama tabii etik üzerine yapılan bir çalışmaydı bu mesela bu yapmış olduğumuz çalışmalarda şunu gördük biz biliyorsunuz kopya çekmek ya da kopya çekmeyi ben de bunu yapan bir kişiydim gençliğimde bunu şöyle değerlendiriyorlar yabancılar bu ileride yolsuzlukların olabilmesi için temel bir başlangıç olarak kabul ediliyor dolayısıyla bu tür ortamı daha az sınıf daha küçükken önleyebildiğiniz zaman ileride toplumun yozlaşmasını ya da işte o kurumsallaşmanın dışına çıkmasını engelleyebilirsiniz öylece özetleyebilirim. Şimdi bizim öğrencilerimize sorduğumuzda kopya çekmeyi hak olarak gördükleri ortaya çıktı mesela bu benim hakkım, ne olacak, sonuçta ben de böyle düşünüyordum, yanlış ben farklı düşünüyordum demiyorum ama çok enteresan bir şey şimdi denetimin ne kadar önemli olduğunu vurgulamak için söylüyorum mesela denetim geldiğini düşündüğünüz anda bizim öğrencilerimiz diğer öğrencilerden çok daha hızlı bir şekilde bundan vazgeçebiliyorlardı, denetim toplumun içerisinde aslında ortaya çıkabilecek olan birçok olumsuzluğu da ortadan kaldırabilecek olan yegane unsurlardan bir tanesi onun için

ben her zaman bu finansal süreçlerin çok önemli olduğuna inanıyorum işletmelerde demin çok özür dileyerek söylüyorum bir konuşmacımız bahsetti ama paranın peşinden gidilmesi konusunu çok doğru olarak görüyorum gerçekten ben de birçok şirkete gittiğim zaman ve orada konuştuğumda ya hocam anlatıyorsun da bize bu nasıl para olarak geri dönecek bunu finansal olarak biz nasıl tahsil edeceğiz geçenlerde mesela gittim işte yatırımlardan bahsediyoruz yatırımlar şudur budur falan evet, ben mesela şöyle bir şey yatırım olamaz ben 100000 TL param var on gün sonra bunu 110.000 TL yapabilir miyim, bu kumarhane olur, bu kumar bunun yeri burası değil bunun için işte Kıbrıs var ya da işte ne bileyim Bulgaristan'a gidebilirsiniz çok daha belki iyi de para kazanabilirsiniz ama böyle 100000 TL koyup 10000 lirayı hemen bir hafta içinde kazanabileceğiniz bir sistem maalesef mümkün değil o nedenle şirketlerin de finansal bakış açılarını sürdürülebilirlik yolunda toplam gelişmeye ve işletmenin büyümesine yönelik olarak kanalize etmeleri gerektiğine inanıyorum. Bence en önemli konulardan bir tanesi bu. Onun için çok da lafı uzatmayayım belki çok sıkılır dinleyicilerimiz ya da izleyenlerimiz ama neticede bir şirketin genel performansı o ülke performansından çok ayrı olamıyor ülke ne ise şirket de aynısı oluyor onun için bence öncelikle ülkenin kendi performansını da ileriye yönelik olarak düzeltmesi gerekiyor ki şirketler de ona bakış açısı olarak düzelsinler zaten mesela kredi derecelendirme kuruluşlarına baktığımızda bir ülkenin notunu indirdikleri zaman hemen o ülkenin şirketlerinin notu otomatik olarak iner çünkü teorik olarak bir şirketin notu ülke notundan daha yüksek olmaz çünkü ülkenin riski daha büyüktür. O nedenle ülke ve şirketler kurumsallık anlamında ne kadar bu işi boş verirlerse orada bir şey yapabilmeniz çok zorlaşıyor ben özellikle bunları anlatmaya çalıştım, çok doğaçlama oldu ama çok teşekkür ederim sizin samimiyetinize güvenerek bir sohbet havasında yürüyelim dediniz diye çok ben çok teşekkür ediyorum sağ olun.

Hakan Çınar

Ağzınıza sağlık öncelikle Burak hocama bir alkış rica ediyorum evet bu ara televizyondan izliyoruz daha çok. Hakikaten şeffaflık, üzerinde durduğunuz ve yabancıların compliance dediği etik kurallar aslında bir anlamda finansal şeffaflığın olmaması halinde, büyümenin de olmayacağını da aslında veya şirketlerimizin de yabancı sermaye de alamayacağına gibi birçok şey yaratır ben yarınki dünya gazetesindeki yazımda standartlarla ilgili bir yazı yazdım dünya standartlara gidiyor standartlaşıyoruz her anlamda standartlaşıyoruz standartlar yaşamı hızlandırıyor bir yandan ama öbür taraftan da standartlaştırmak aynı zamanda şeffaflığı da zorunlu hale getiriyor o yüzden bizim mutlaka finansal şeffaflığa ihtiyacımız var yabancı sermaye niye gelmiyor neden işte şirketlerimiz yeterli oranda finansal destek alamıyor

dediğimizde aslında aynayı kendimize tutup şirketlerin bu konuda daha şeffaf ve açık olmasının nasıl olması gerektiğini işaret etmiş olduğunuz aslında bu anlamda çok önemli hiç kopya çekmenin aslında buraya kadar gideceğini düşünmemiştim güzel bir bakış açısı ben de iyi çekirdim bu arada itiraf edeyim ama öğrenciler dinlemiyordur bizi inşallah. Evet Yeminli Mali Müşavir Aydın Bey sözü size veriyorum, buyurunuz lütfen.

Aydın Dede

Teşekkür ederim ben de bütün tüm haziruna saygılarımı sunuyorum. Ben bir yeminli mali müşavirim ve bir bağımsız denetçiyim. Dolayısıyla ben biraz böyle muhasebe boyutuyla konuya yaklaşacağım mesela buraya gelirken biraz daha teknik bir şeyler sularım söylerim diye planlamıştım ama ortama bakınca o kadar teknik detaylara girmeden de bir anlamı yok diye düşünerek biraz daha yukarıdan bir bakış açısıyla konuya yaklaşmaya çalışacağım. Önce şunu bir tespit etmek lazım aslında şu anda bu salonun %95'i boş ama konuştuğumuz konu Türkiye'deki işletme üyelerinin %95'ini ilgilendiriyor, Türkiye'deki işletmelerin %95'i aslında aile işletmesi ve ben beklerdim ki tabii belki öğrenci arkadaşlarımız bunun pek farkında değil ama piyasaya çıktıklarında muhatap oldukları işletmelerin %95'i aile işletmesi olduğu için bu girişimin bu kongrenin önemini idrak etsinler ve biraz daha konuya ilgi gösterebilirler çünkü başlayacakları yer buradaki arkadaşların öğrenci arkadaşların önemli bir bölümü aile işletmelerinde başlayacaklar ya da kendi aile işletmelerinde gidip çalışacaklar. Bu Türkiye için değil sadece dünya için de böyle, dünyada da aile işletmeleri yaklaşık toplam işletmelerin %75'inden fazlasını oluşturuyor, az buz bir oran değil ve bunu küçümsememek lazım hatta o kadar önemli ki bence dünyada ve Türkiye'deki bütün ekonomileri ayakta tutan işletme biçimleri aile işletmeleri ama Türkiye'de bir özel sorun var daha önceki oturumda da panelist arkadaşlarımız hocalarımız söyledi burada da şimdi biraz önce Burak hocam da söyledi devamlılık yok, bir sonraki nesle geçemiyoruz üçüncü nesle geçemiyoruz burada ciddi bir sorun var. Burak hocam biraz önce bahsetti, şeffaflık sorunu var mesela çok temel bir sorun şeffaflık sorunu. Aile işletmelerinin temelinde aslında bir girişimci var bir girişimci birey var ve bu girişimci birey bence çok çok önemli çünkü iktisat kitaplarında çok yazar bilirsiniz işte 4 tane temel üretim unsuru ya da aracı vardır, sermaye emek doğal kaynak ya da toprak ve girişim denir. Türkiye'de genellikle sermaye eksikliğinden bahsedilir ama ve hatta biraz önceki konuşma çünkü hocalarımdan bir tanesi Türkiye'de işte girişimci var mı insan kaynağı yeterli mi girişimci açısından Türkiye'yi başarılı buluyor musunuz diye bizlere sordu bizler işaret ettik evet başarılı buluyoruz filan dedik ama Türkiye'de şöyle bir durum var girişimciyi destekleyen bir ortam yok ve girişimci çok çok önemli bir unsur ve bence en kıt kaynak bu saydığım dört

unsurun en kıtı bence girişimci ve bizim eko sistemimiz, ekonomik iktisadi altyapımız bunu desteklemeye yetmiyor hatta bir noktada da köstekliyor, biz esasında çok dinamik toplum olduğumuzu kabul ediyorum çok dinamik bir toplumuz ama ne yazık ki o dinamizmi destekleyen onu o enerjiyi doğru yola kanalize eden bir iktisadi altyapıdan yoksunuz ne yazık ki. Mevzuat anlamında düzenleme anlamında yoksunuz. Ben bir yeminli mali müşavirim biraz önce söylediğim gibi ve konuya muhasebe açısından bakacağım. Finansal dayanıklılık konumuz finansal dayanıklılık dediğiniz şey finansal olarak dayanıklı mıyız değil miyiz bunu ölçmek için ne yapmamız gerekir önce sağlam bir muhasebe altyapısına sahip olmanız gerekir ama ne yazık ki bizim ülkemizde bizim muhasebe sistemimiz vergiye yönelik bilgi üreten sadece maliye idaresine sosyal güvenlik kurumuna işte TÜİK'e filan veri üreten bir sistemden öteye gidemiyor özellikle bu şöyle bir ön kabulle yola çıktığımızda bunu söylüyorum, bizim aile işletmesi dediğimiz işletme biçimi genellikle küçük orta ölçekli işletmeler ha büyük ölçekli veya hatta küresel ölçekli işletmeler aile işletmesi yok mu var ama bugün burada konuştuğumuz küçük orta boyuttaki aile işletmeleridir ve bu aile işletmelerinin hemen tamamına yakını zaten yasal olarak yerel mevzuat gereği bizim vergi kanunlarının vergi mevzuatının getirdiği sınırlamalar ve düzenlemeler ölçüsünde bir muhasebe sistemi oluştururlar ve buradan yola çıkarak mali raporlara ulaşırlar ama o mali raporların çoğu anlamsızdır çünkü sadece vergi idaresine ve doğru vergi hesaplamaya yönelik birtakım kısıtları düzenlemeleri getirir ve getirdiği bu düzenleme nedeniyle de bilinçli ya da bilinçsiz o işletmenin sahipleri yöneticileri tarafından çok da ilgi gösterilmez o mali tablolara. Demek ki biz temelde şuradan başlamalıyız, işletmenin finansal dayanıklılığını ölçmek ve o dayanıklılığın süreç içinde nasıl geliştiğini bir aksama varsa buna nasıl müdahale edeceğini ölçmek için önce sağlam bir veri almak zorundayız, elimizde bir ölçü olmalı bir metre olmalı, bir kilo olmalı bir şey olmalı bir ölçü olmalı bu ölçüyü de finansal dayanıklılık anlamında işletmede finansal dayanıklı ölçebilmek anlamında bizim için en temel şey sadece vergiye değil bilgi üretmeye uygun bir muhasebe altyapısı kurmakla mümkün olabilir. Önce bu muhasebe altyapısını kurmak zorundayız. Aile işletmelerinde bunun önemini anlatmak zorundayız. Sonra o muhasebe altyapısı, muhasebe altyapısından kastım şu iyi bir maliyet muhasebesi altyapısı kurmak zorundayız, iyi bir yönetim muhasebesi altyapısı kurmak zorundayız, maliyet muhasebemizi oradan ürettiğimiz bilgilerle fiyatlama ve maliyetleme kararlarına varabilmemiz gerekiyor geleceği ve gelecekteki finansal şoklara karşı yahut bugün işte hepimiz biliyoruz dolar geçen sene neydi bugün ne, şimdi bunu öngörmek mümkün değil ama takip etmek zorundasınız ve öngörmeye çalışmak zorundasınız işletmenizi ayakta tutmak için peki bunu nasıl yapacaksınız bütçeyle yapacaksınız sonra döviz pozisyonu tablolarıyla yapacaksınız bunları yapmaya çalıştığımız sürece öngörülebilir bir

raporlama sistematigi kurduğunuz sürece bu olumsuz etkilere daha az maruz kalırsınız. Mesela doğru bir finansal muhasebe altyapısı kurduktan sonra ne yapabiliriz teknik olarak kısaca üstünden teknik olarak demiyorum ama kısaca üstünden birkaç kavramla... gerçi Burak hocamın yanında birkaç finansal kavramından bahsedelim mesela nakit döngüsü. Şimdi her işletme nakit döngüsünü takip etmek zorundadır eğer bugün parayı takip etmek zorundaysanız çünkü para çok çok önemli, artık almaktan satmaktan daha önemli bir şey var tahsilat. Tahsilatı takip etmek zorundasınız, nakit döngüsünü takip etmiyorsanız; nakit döngüsü nedir burada öğrenci arkadaşlarımız pek kalmadı ama kısaca tarif edeyim bir emtiayı yahut ham maddeyi stokunuzda aldığınız tarihten itibaren sattığınız ana kadar geçen süreyle o emtiayı ve hatta tahsil ettiğiniz tarihe kadar geçen süreyle o emtiayı aldığınızda size sunulan işte ödeme vadesini çıkardığınız zaman kalan süre, diyelim ki bir mal aldık 60 gün vadeli stokumuza koyduk 90 günde de ürettik işte 10 günde de sattık toplam 160 gün bir süre geçti o stoka aldığımız malı satmak için kaç gün bize vade tanındı diyelim ki stoktaki malı parasını ödemek için 60 gün süre tanındı ise demek ki bizim 100 günü o 160- 60 o 100 günü finanse etmemiz gerek. Şimdi bu 100 günü nasıl finanse edeceğiz sorusuna cevap ararken diğer taraftan da bu 100 günü nasıl 90 güne nasıl 80 güne düşüreceğimizi çalışmamız gerekiyor ve bu da tabii doğru bir muhasebe raporlama alt yapısıyla tabii buna baktığınız zaman bu ölçümleri yapmak için aşağıda doğru bir muhasebe ve raporlama altyapısı gerekiyor demek ki nakit döngüsü mesela finansal dayanıklılığı ölçmek ve riskleri önceden öngörebilmek için ya da bunları azaltmak bertaraf etmek için mesela önemli bir finansal analiz yöntemi. İkincisi nakit bütçesi, olmazsa olmaz bir şey sadece bütçe değil bir de nakit bütçesi yapmak gerekiyor ve gelecek yıl içinde hangi dönemlerde ne zaman paraya ihtiyacınız olacağını ocak ayında aralık ayında ekim ayında Kasım ayında bilmek size çok büyük avantajlar kazandırır dolayısıyla nakit bütçesi yapmadan bugünkü aşırı parasallaşmış, tahsilatın zorlaştığı, dövizin bir inip bir çıktığı, tedarik sürecinin çok zorlaştığı dönemde siz eğer nakit bütçenizi yapmıyorsanız karanlık bir odada yolunuzu bulmaya çalışıyorsunuz gibi bir şey, karşınıza çıkan riskleri planlayamıyorsunuz gibi bir durum var dolayısıyla nakit bütçesi yapmak zorundasınız mesela net işletme sermayesi diye bir kavram vardır finansman teorisinde. Eğer net işletme sermayenizi ölçmüyorsanız, dönemler arasında bunu mümkünse 3 ayda bir değilse yılda bir ölçmüyorsanız, o zaman gelişimi göremiyorsunuz ve gelecekte net işletme sermayeniz eğer sizin yabancı kaynaklarınızın altına düşerse çok ciddi bir finansal darboğaza girme ihtimaliniz var demektir bunu ölçmelisiniz ve bu çok zor bir şey değildir bir bilanço üzerinden ama önemli olan bunu muhasebe sisteminden aldığımız mali tabloları takip etmek sadece benim kârım ne kadar çıktı ne kadar vergi ödeyeceğim bu ay ne kadar KDV çıktı sorusunu aşması gerekiyor aile işletmelerinin. Mesela döviz pozisyon

tablosundan bahsettik, işletmeler artık çoğu dış dünyayla bir şekilde ithalatı tarafıyla ihracat tarafıyla kredi tarafıyla döviz cinsinden dış dünyayla bir şekilde ilişkili, dövizle bir şekilde ilişkili dolayısıyla bütün işletme sahiplerinin şunu yapması lazım benim ne kadar döviz alacağım var, bunun miktarı, cinsi ve alacağın vadesi nedir diğer tarafta ne kadar döviz borcum var, bunun miktarı, cinsi ve vadesi nedir diye karşılaştırıp bunun gelişimini takip edip eğer aleyhine bir durum varsa ve risk taşıyorsa bu riski de değerlendirmesi gerekir yoksa finansal dayanıklılıktan bahsetmek zor ya da dövizle ilgili başına gelecekleri bertaraf etmesi bu risklerden kaçınılması zor. Günümüzde satmaktan daha önemli olan, ciro yapabilirsin, cironuzu yüzde bine çıkarabilirsiniz agresif bir satış politikası uygulayabilirsiniz ama satmaktan daha önemli olanı artık tahsil etmek. Tahsilat her zaman risklidir tahsilatın süresi uzadıkça risk de artar, eğer 60 gün vade yerine 90 gün vade tanıyıp satışlarınızı arttırmayı düşünüyorsanız, karşılıksız, tahsil edememe riskini de üstleniyorsunuz demektir ve bu bir miktar daha artacaktır demektir, dolayısıyla bunlara karşılık örneğin teminat mektubu almak ya da alacak sigortası gibi birtakım teminat yöntemleri var bunları da birlikte değerlendirmek zorundasınız yoksa satmak en kolayı, tahsil etmek şu anda, o tahsilat ve o nakdi yönetmek çok daha zor. Bir başkası bizim ülkemizde genellikle işte mali tablo deyince şimdi bilanço desem herkes evet gelir tablosu desem evet ama mesela bir nakit akış tablosu aile işletmelerinde sadece işte uluslararası finansal raporlama standartlarına göre ya da işte şu anda bizim ülkemizde geçerli bir büyük orta büyüklükteki işletmeler finansal raporlama standardına göre hazırlanan finansal tablolardan bir tanesi; nakit akış tablosu. Nakit akış tablosu mesela her işletmenin yöneticisinin, sahibinin takip etmesi gereken bir şeydir biz nakdi satıyoruz ama nakdi nereden topluyoruz. İşletme, normal faaliyetimiz de mi topluyorsunuz işletmeciliği faaliyetinden mi, alım satımlarınızdan mı ya da yatırım faaliyetlerinden mi, malınızı mülkünüzü mü sattınız ya da bankadan kredi kullandınız bununla nakit aldınız, bunları takip etmeniz gerekiyor bunun tersi bu çıkışların da nerede olduğunu takip etmeniz gerek bunu takip ettiğiniz sürece, bunu mümkünse 3 ay değilse yıl boyunca takip ettiğiniz sürece nakdi yönetmek biraz önce de söylediğim gibi çok önemli olduğundan takip ettiğiniz sürece gelecek şoklara karşı duruma karşı sıkıntılı duruma karşı kendinizi koruma altına alabilirsiniz. Mesela bir başka, net işletme sermayesine benzer ama gelir tablosu üzerinden yapılabilecek bir başka değerlendirme de kontrolde finansal dayanıklılığını sürdürülmesine ilişkin bir başka kontrol yöntemi de toplam finansman giderinin *ebitda* dediğimiz, faiz amortisman ve vergi öncesi kâra bölünerek bulunması yöntemiyle yapılan. Bu da yıl içindeki faaliyetlerden elde ettiğiniz kazancın ne kadarının finansman giderine yüzde kaçını finansman giderine harcamak zorunda kaldığınızı tespit ettiğinizde siz aslında faaliyetinizden sonuçta kimi zengin ediyorsunuz nereye çalışıyorsunuz daha yüksek

cirolara ulaşmak için daha yüksek faizlerle kredi kullandığımızda esasında size bir şey kalmıyor yoksa kredi kuruluşuna mı bütün bu riski siz üstlenip kredi kuruluşunu zengin ediyorsunuz gibi sorulara da cevap bulabilirsiniz.

Hakan Çınar

Sıkça duyarız değil mi bazen patronlar der çalışıyoruz, çalışıyoruz ama bankaya çalışıyoruz derler.

Aydın Dede

Bunu ölçmek lazım, çok hocam haklısınız çalışıyoruz ben de pek çok yerde karşılaştım biliyorsun, bakıyorsunuz mevcut kârının neredeyse tamamını finansman gideri olarak ödemiş işletme peki niye çalışıyorsunuz neden bu ciroyu arttırmaya çalışıyorsunuz o kısır döngüye girdikten sonra zaten geri dönüş yok. O kısır döngüye girmemeye çalışmak lazım, çok ciro yapmak evet mümkünse çok güzel ama o yaptığınız çok ciroyu yüksek maliyetli bir krediyle finanse etmek durumunda kalıyorsanız işte biraz önce konuşmanın başlarında söylediğim o nakit döngüsüne dikkat etmiyorsanız, tahsilatlara dikkat etmiyorsanız sonuçta o paradoksun içine düşmüş oluyorsunuz, paranızla iflas ediyorsunuz.

Hakan Çınar

Burada bir de tabii sermaye eksikliği de var değil mi, firmalar sermaye de ilave etmiyorlar, aile şirketlerinde durum nedir bilmiyorum ama belki biraz ona değinmek lazım, sermaye yetersizliği var borçlanıyor ve evet ebitdaları son derece bu anlamda iyi olmasına rağmen dipte para yok ama sermaye koymaya da yanaşmıyorlar bununla ilgili var mı söyleyebileceğiniz bir şey, sizin gözleriniz nasıl?

Aydın Dede

Söylediğiniz çok doğru bizim de tespitlerimiz bu ama burada da ben para koymayayım borçla işletmenin büyüteyim değil aslında bir sürüye katılmak ve ekonomik şartlar içinde büyümek zorundasınız, bisiklete bindiğinizde pedala basmak zorunda kalıyorsunuz, ben küçük kalayım diyemiyorsunuz, hacminizi büyütme zorunda kalıyorsunuz. Öz varlık koymak bugünkü enflasyonist ortamda kendi paralarınızla, out moda değil, mantıksız. Ortalama sermaye maliyeti hesabı yaptığınızda ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti hesabı yaptığımızda teorik olarak işte öz kaynağını kullanmak iyi bir şey filan gibi gözüküyor ama esasında günün sonunda baktığımızda borçlu olduğunuzda çok daha çevirebilir, çok daha kazançlı hale geliyorsunuz yeter ki bunu

çevirebilir olun ama ülkemizdeki işletmelerin çok büyük bir bölümü ne yazık ki sizin de söylediğiniz gibi pasifin %80'lere varan oranda yabancı kaynak satıcı banka kredisi idi yabancı kaynaktan oluştuğunu görüyoruz ama bunu idare etmek artık çok çok zor. Donu itibariyle aile işletmeleri kurulurken bir avantajları var, kendi kuruluşları sırasında aile işletmesinde çalışan insanlar, o bireyler çalışıyorlar ve işte kârı gözetmiyorlar işletmenin kuruluşunu tamamlansın bir işletmemiz olsun diye uğraşıyorlar falan bu çok güzel ama bir süre sonra eğer o kurumsallaşma mantığı bir yerlerde akıllarına gelip buna yönelmezlerse önce *işletme için çalışan aile modelinden* bu sefer aile için çalışan işletme modeline dönüş oluyor ve aile için çalışan işletme bir süre sonra işletmenin kârına zararına ne kadar para kazandığına ne kadar nakit ürettiğine bakılmaksızın, aile üyeleri işletmenin kapasitesinin çok daha üzerinde para çekmeye, işletmeyi aşındırmaya başlıyorlar o da ne yazık ki işletmelerin bir süre sonra çok daha kısa ömürlü olmasını ve bir süre sonra batmasına neden oluyor dolayısıyla finansal dayanıklılık için bunu ölçebilmek için daha doğrusu bunu önce ölçebilmek ve kurumsallaşmaya ve aile ile şirket arasındaki ilişkiye de bir formasyon katmaya bunu aile anayasası dersiniz bir önceki oturumda Zeynep Hanım'ın başkanlığında yapılan oturumda çok güzel sunumlar vardı bununla ilgili o aşamaya geçmeye, o aşamayız geçebilmeye ihtiyaç var ve bunun aslında birinci kuşakta yapılması gerekiyor ikinci kuşağa kaldığı zaman işler zorlaşıyor. Birinci kuşakta, ikinci kuşağa geçişin hazırlıklarının tamamlanması gerekiyor. Benim söyleyeceklerim bu kadar çok teşekkür ederim.

Hakan çıkar

Aydın bey çok teşekkür ederiz, ağızınıza sağlık. Şimdi neden bozuluyor, sayın Mustafa Kınacı diyor ki neden bozuluyor, finansal yapı bozuluyor evet değil mi, onu iddia ediyorsunuz peki, akşam akşam iyi şeyler söyleyin isterdik ama çok iyi şeyler yok galiba Mustafa Bey'den bozulma sebeplerini dinleyeceğiz bir 15 dakika 20 dakika sonra da umuyoruz panelimizin sonlandıracağız. Buyurun lütfen.

Mustafa Kınacı

Aile işletmelerinin %95'i toruna geçmeden kapanıyor. Bu Türkiye'nin bilinen bir gerçeği ben buraya geçmeden önce şu kopya meselesine bir geçmek istiyorum. Burak hocam pas attı. Üniversiteden hocam değerli hocam Prof. Dr. Mahmut Paksoy hocamız, hiç göz açtırmazdı, biz de o yüzden hiç kopya çekemezdik. Kendisine ayrıca teşekkür ediyoruz öyle kötü bir alışkanlığımızı da ayrıca engellediği için, sağ olsun. Şimdi ben bugün aile işletmelerinde finansal dayanıklılığın bozulmasına sebep olan faktörler hakkında bilgi vereceğim. Genel

anlamda, yönetsel anlamda ikinci kuşakta veya birinci kuşakta bazen üçüncü kuşakta meydana gelen sorunlar etki etse de ben daha çok finansal ölçümleme ile doğrudan etkili olan hususlar hakkında bilgi vermek istiyorum. Aile işletmelerinin finansal olarak dayanıklılığına olumsuz yönde etki eden şeyler son yıllarda, işte kovid pandemi sürecinin ekonomi üzerindeki olumsuz etkileri, Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik sorunlar nedeniyle talebin durulmasının şirket finansman dengesine etkisi, kurların ve faiz oranlarının yükselmesinin kredi ve tedarik maliyetleri üzerindeki olumsuz etkisi, hatalı yatırım kararları, alacakların tahsilat vadeleri ile borçların ödeme vadeleri arasında negatif uyumsuzluk, alacakların bir kısmının tahsilinin şüpheli hale gelmesi, bankaların ihtiyaç duyulan miktarda kredi kullandırmamaları nedeniyle nakit dengesinin olumsuz etkilenmesi, artan maliyetlerin satış fiyatına yansıtılmaması, kontrolsüz hızlı büyüme, finansman planlamasında yapılan hatalar şeklinde genel olarak söylenebilir. Ben burada aile işletmelerinin genel olarak finansal yönden finansal dayanıklılıklarına nelerin etki ettiğini söyleyeceğim. Özelde sektörel bazda birçok neden var ama bir sektör için olumsuz bir durum başka bir sektör için olumsuz sonuçlara yol açmıyor mesela biz Rus uçağını düşürdüğümüz zaman ne oldu işte Ruslar Türkiye'ye turist göndermedi turizm sektörümüz ne oldu çok büyük bir sıkıntı yaşadık yine aynı şekilde Rusya'da iş yapan inşaatçılarımız ne yaptı onların hepsi, hepsi demeyeyim de önemli bir kısmı Türkiye'ye doğru, oradaki işleri de yarım kaldı, hepsi buraya geldi. Mesela Arabistan'da iş yapan mesela benim danışmanlık yaptığım bir şirket 37000000 dolarlık sözleşmeye imza aşamasına geldiği gün Kaşıkçı cinayeti oldu, o 37000000 dolarlık sözleşmenin sonucu, 72000000 dolarlık bir sözleşme şeklindeydi. Tam o cinayete denk gelince ne oldu işlerimiz bozuldu. Sektörel olarak birçok noktada olumsuz etki ediyor. Kovid-19 pandemi sürecinin ekonomi üzerindeki olumsuz etkileri, hepimizin de bildiği gibi dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonomiyi durma noktasına getirdi, ülkemizde yaklaşık 3 ay sokağa çıkma yasakları, hafta sonu yasakları, çalışma yasakları, iş yerlerinin kapanması, kısa çalışma ödeneği gibi devletin kısmi de olsa destekleri vesaire ama işletmelerin ihtiyaç duyduğu şekilde kaynak temin etmesini engellemiş, üretim miktarları azalmıştı AVM'ler kapanmış, yurtiçi ve yurtdışı seyahatleri yasaklanmış, sokağa çıkma yasakları ve salgının halk üzerindeki olumsuz etkisi tüm ticari hayatı olumsuz yönde etkileyen satış yapamayan işletmeler hasılatı elde edemediklerinden cari giderlerini bile karşılamakta güçlük çekmişler, birçok işletme faaliyetlerinin finansmanı için banka kredisi kullanmak durumunda kalmıştır. Perakende sektöründe AVM'ler kapandığı için birçok firma çok ağır yaralar aldılar zaten işte değerli hocam bu konuyu bizden çok daha iyi bilir finansal kaldıraç oranı, 100 TL varlığınız varsa ideal oran nedir işte 50 lirasını öz kaynakla 50 lirasını borçlanma yoluyla yapmanız gerektiğidir. Türkiye'de %80 yabancı kaynak %80-85 %15- 20

öz kaynakla yatırımlar finanse ediliyor dolayısıyla işletmelerimizin görünen işte bir de burada maalesef bir çift defter sorunumuz var ülkemizde işte bizden önceki arkadaşlarımızın bahsetmiş oldukları kurumsallaşma dediğimiz şey var çift defter maalesef işletmelerin maliyeye, bankalara veya resmi kurumlara beyan ettiği bilançoların doğru olmadığını da görüyoruz. Bu noktada tek bilanço haline dönüşebilir ise, ülkemizde birçok noktada sıkıntıların aşılabileceğini düşünüyorum. Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik sıkıntılar nedeniyle talebin daralmasının şirket finansal dengesine olumsuz etkileri mevcut. Ülkemizde özellikle 2018 yılında ne oldu, kurlar arttı, faiz yükseldi, enflasyon yükseldi, ithalata dayalı bir ekonomi sisteminde genel olarak cari açıkların 70-80 milyar dolarlara ulaştığı bir süreçte tedarik maliyetleri aşırı artınca siz bu şeyi az önce işte hocam söylüyor merkez bankası başkanının durumu ne kadar idrak edebildiği, farkına varabildiği... Yabancı kaynağa dayalı olarak işletmeler yaşadığı zaman ülkemizdeki ekonomik krizlerden doğrudan etkileniyorlar çünkü tedarik maliyetleri işte az önce üstadımızın da söylediği şekilde işte brüt satışı aşan miktarda yabancı kaynak maliyetlerine katlanmak durumunda kalıyorsunuz. İşletmeler şu şekilde bir dava yoluna başvurmuşlardır dediler ki tabi 2001 ekonomik krizinde orada da işte Dolar Euro 2 kat değer kazanmıştı Türk parası karşılığında. Şirketler dediler ki borçlarımızı ortalama bir hesapla, mahkeme orta yolu bulsun, borçla aldığımız kur dolar 630.000 lirayken biz neden 1000 TL üzerinden borcu ödüyoruz, ya 630000 olsun ya 1000 olsun çünkü diyor bu doların artmasından enflasyonun artmasından faizin artmasından benim herhangi bir suçum yok doğrudan bir etkim de yok devletin yapmış olduğu yanlış uygulamalar nedeniyle ben bu tür maliyetlere katlanmak durumunda kalıyorum dedi. Yargıtay dedi ki basiretli bir tacir gibi hareket edeceksiniz Türkiye'de bakın Yargıtay diyorum Ekonomi Bakanlığı değil Yargıtay vermiş olduğu kararlarda dedi ki Türkiye gibi bir ülkede yaşıyorsanız her 5 yılda bir ekonomik kriz olacağını ve bu kriz nedeniyle enflasyonun faizin ve döviz kurlarının artacağını öngörerek basiretli bir tacir gibi hareket edeceksin, borçlanmasını finansmanını da buna göre yapacaksın dedi. Dolayısıyla biz bu ülkede yaşıyorsak ortalama her 5 senede bir ekonomik kriz olacağını ve bu krizden borçlanmaya dayalı yatırım yapan işletmelerimizin zarar göreceğini ön göreceğiz. Kurların ve faiz oranlarının yükselmesinin de kredi ve tedarik maliyetleri üzerinde olumsuz etkileri oluyor her zaman 2018 yılında yaşanan ekonomik kriz nedeniyle kredisi faiz oranları tek haneden, %40'lara çıktı, döviz kurları yaklaşık işte mesela bugün 2017 ye göre 4 kattan fazla arttı dolayısıyla sizin mesela şöyle örnek vereyim 2008 yılında 120000000 € kredi ile turizm tesisi yapmış bir işletme halen borçlarını ödeyemedi, ödeyemiyor da ödenmesi de mümkün görünmüyor bu matematikte çünkü siz yurt içine satış yaptığınız zaman Euro'ya göre fiyatlandırma yapamıyorsunuz, yabancılara yaptığımız satışlarla Euro cinsinden gelir elde

edebilirsiniz ama yurt içinde bazı sıkıntılar olabiliyor. Kısa vadeli yabancı kaynaklarla ilgili yükümlülüklerinin fazla olması borç çevrimi açısından yeni yabancı kaynak temininde kredi kullandıran bankalar yüksek maliyetli kredi veriyor, bu ise işletmeleri maalesef işte finans piyasasında çalışır durumuna getiriyor günü kurtarıyorlar sadece. Aynı zamanda dövizdeki dalgalanmalar tedarik maliyetlerinin artmasına neden oluyor ve ödeme vadelerinin kısalmasına hatta peşin nakit ödeme şeklinde talep edilmesine sebep oluyor işte 6 ay önce işte ekim Kasım ayında vadeli diye Türkiye’de bir satış şeyi kalmamıştı, siz nakit götürseniz bile giderken bile yolda fiyatların değiştiği oluyor, anlaşıyorsunuz mutabık kalıyorsunuz ama size 5 dakika sonra dinmiyor ki işte fiyat %10 artı %5 arttı neyse bir şekilde değişiyor. Hatalı yatırım kararları işletmeleri finansal dayanıklılığına etki eden en önemli şeylerden birisi siz tekstil sektöründesiniz ama gidiyorsunuz personel servis taşıma işine giriyorsunuz niye orada çok iyi paralar kazanılıyor oturuyor iş, komşunun tavuğu komşuya kaz görünüyor. Ne oluyor siz buradaki her şey düzgün giderken buranın kaynağını yeni yatırımın finansmanına harcıyorsunuz ya da borçlanıyoruz. Borçlandıkça orayı finanse ederken ne yapıyorsunuz bu tarafa, perakende tekstil sektöründe iken gidiyorsunuz granit sektörüne giriyorsunuz işte ne bileyim tavuk işletmelerinde faaliyet gösterirken gidiyorsunuz demir çeliğe giriyorsunuz vesaire, ne oluyor bilmediğiniz iş sizin en büyük düşmanınız haline dönüşüyor. Genel olarak Türkiye’de yeni yatırımda, yatırımın geri dönüş süreciyle bu yatırımın finansmanında kullanılan yabancı kaynağın ödeme vadeleri birbiriyle örtüşmüyor. Yatırımların geri dönüş süresi ortalama 7 yılsa, almış olduğunuz krediyi 2. yıldan itibaren ödemeye başlıyordunuz. 7 yıl sonra gelir elde edeceğiniz bir yatırımın finansmanını 2 yıldan itibaren kredi geri ödemesi yaptığınız zaman işletmenizin finansal dayanıklılığı diye ortada herhangi bir şey kalmıyor. Alacakların tahsilat süreleri ile borçların ödeme vadelerinin uyumsuz olması, az önce üstadımız da söyledi işte 60 günde bir anda 90 güne çıkarsa sizin tahsilat vadeniz, ödeme vadeniz 60 gün bu arada 30 günlük bir fark oluşuyor. Bu 30 günü nasıl finanse edeceksiniz, gidiyorsunuz borçlanıyorsunuz, borçlanınca ya vade farkı ödüyorsunuz ya faiz ödüyorsunuz. Faiz ödediğiniz zaman işletmedeki kârlılığı önemli ölçüde aşındırılmış oluyorsun. Bir diğer husus da alacakların tahsilat süreleriyle ilgili, işletmelerin alacaklarının tahsilat vadelerinde inisiyatif kendisinde olmuyor. Elinde bir çek varsa onu yazdırmak da tehdit edebiliyor ama cari hesap yönünden herhangi bir kıymetli evraka bağlanmamış alacağı tahsilat noktasında ciddi sıkıntılar yaşayabiliyorlar. Alacakların bir kısmının tahsilinin şüpheli hale gelmesi de finansal dayanıklılıkta önem arz eden hususlardan birisi. Alacağın tahsilatının şüpheli hale gelmesi; siz bilançonuzda ne yapıyorsunuz varlıklarımıza yazmak durumunda kalıyorsunuz, varlık kaynak dengeniz ne yapıyor önemli oranda bozuluyor, birçok işletmede 3 tane ana müşterisi var

diyelim, 30 tane müşterisi varsa bu 2 tane 3 tane önemli bir müşteri 26-27 tanesi olsa da olur olmasa da olur o, 3 firmadan bir tanesi işte konkordato ilan ederse veya işte bir gecede kapatıp giderse veya borçlarını ödemezse ne yapıyorsunuz siz oraya bağlı olduğunuz için oradan tahsilata bağlı olarak yaşadığınız için zincirde bir aksama otomatik olarak sizi de önemli ölçüde sıkıntıya sokuyor. Şu anda mesela Ankara’da bir elektrik şirketi bir konkordato ilan etti buradan alacaklı olan 14 firma da konkordato talep etti. Bakın Ankara’da bir tane çok büyük bir taahhüt işletmesi elektrik taahhüt işletmesi konkordato ilan etti 14 firma bu işletmeden alacağını tahsil edemediği için borçlarını ödeyemez duruma geldi. İşletmeler açısından şüpheli alacak en önemli sorunlardan birisi ülkemizde işletmelerin ekonomik ömrünün ortalama 13 yıl olduğu göz önünde bulundurulursa. Bankaların ihtiyaç duyulan miktarda kredi kullandırmamaları nedeniyle nakit dengesi olumsuz etkileniyor. Hükümet tarafından şu anki mevcut hükümetle herhangi bir şey yok önceki dönemlerde de aynı şekilde hükümet tarafından bir program açıklanıyor işletmelere işte destek vereceğiz işte pandemi koşullarında deniyor ki işletmelere kredi paketi açıklıyoruz ne kadar 50 milyar benim 10 milyon liraya ihtiyacım var bana diyor ki size 300.000 TL, ya 300.000 TL sadece ne oluyor benim ömrümü 3 ay uzatıyor 6 ay uzatıyor sonrası, sonrası yok dolayısıyla burada mesela ben devlete bu noktada bir öneri de götürmüştüm dedim ki işletmelerin Türkiye’de vergisini ödeyen istihdama katkıda bulunan önemli sayılabilecek yatırımları bulunan işletmelere ihtiyaç duyulan miktarda kredi verin ve bu kredinin işte 3 yıl 1 yıl 2 yıl değil 10 yıllık geri ödemesi 10 yıl sürede geri ödeyebiliyor olsa 10 yıllık kredi verin ve siz buraya emekli bir bürokratınızı finansmandan sorumlu yönetim kurulu üyesi olarak atayın ve 10 yıl boyunca hem emekli bürokratınızı şey değerlendirmiş olursunuz, hem de o işletme ihtiyacını görmüş olur. Siz 10.000.000 TL ihtiyacı olan bir işletmeye 300000 TL kredi verdiğinizde o işletmenin işini görmüyorsunuz o işletmeyi iflas etmeye kapatmaya veya bir gecede boşaltılıp kaçmaya zorluyorsunuz bir de bankaların özellikle bu döviz cinsinden kredi kullanan işletmelerde 1.000.000 \$ kredisi olan bir işletme onun karşılığında dolar kuru 6 TL iken 7 buçuk milyon liralık bir gayrimenkulü ipotek veriyor, dolar kaçta çıkıyor işte şu anda 14 TL, sizin teminatımız borcu karşılamadığı için ne oluyor teminat açığımız oluşuyor bu sefer banka bu teminat açığını kapatmaya çalışıyor, siz faaliyetlerini finanse etmek için ne yapmanız gerekiyor o teminatı doldurmanız gerekiyor dolduramazsanız banka bir anda sizin kredilerinizi kat etmeye kalkıyor. Kredinizi bir bankanın kat etmesi demek bütün bankaların aynı anda hesabı kat etmesi demek. Biz 2018 yılında bir züccaciye sektörünün en büyük perakendecilerden birisinde bir banka bir cuma günü saat 15:30’da noterle gelip elden tebligat yaptı, hesap kat ihtarnamesi gönderdi. Pazartesi borcunu ödüyorsun öde, salı günü hacize geleceğim, iş buralara kadar vardı bankalar yönünden dolayısıyla bankalar işletmelerin ihtiyaç duydukları nakit

oranda krediler vermiyorlar tabii bunun en önemli gerekçelerinden birisi de teminat açığının oluşması dövizin artması faizin artması ve döviz cinsinden kredilerin hacminin, teminatların bu hacim karşısında yetersiz kalmasından kaynaklanıyor. Artan maliyetlerin satış fiyatına yansıtılmaması da önemli. Siz ithalat yapıyorsunuz Çin'den ithalat yapıyorsunuz yaptığınız ithalatta ne oluyor diyelim ki 100000 \$, 100.000 doları... mesela ben bir olay anlatayım şöyle genele teşmil edilebilir yurt içinde siz satış fiyatınızı TL olarak sabitliyorsunuz sonra tabii bunun üretim süreci 3 ay, Çin'den işte gelecek burada üretime sokacaksınız bir ay, 2 ay içinde gelecek bir ay üretime sokacaksınız 3 ay sonra teslim edeceğiz. Bu arada kur arttığı için satış fiyatınız TL olarak sabitlendi, sözleşmeyle kendinizi bağladığınız ama tedarik maliyetiniz tedarikçiniz ne cinsinden dolar cinsinden buradaki negatif farkı siz satış fiyatlarına yansıtamayınca zarar meydana geliyor ve net işletme sermayesi yönünden negatif duruma düşüyorsunuz ve bu da sizin finansal öz kaynaklarınızı önemli ölçüde aşındırdığı için varlık kaynak dengenizi de ne yapıyor takip ediyor. Kontrolsüz hızlı büyüme işletmelerde, ya bir bakıyorsunuz bir işletme 3 sene bir anda 4 kat büyüyor sebebine bakıyorsunuz sektördeki bir şirket iflas etmiş veya kapanmış onun açığını dolduruyor bir anda yükseliyor, yükselince üretim tedarik personel gibi masrafları ve bu süreci yönetecek yetkin personel olmadığı zaman bu işletme en ufak bir şeyde sarsıntıda aşırı büyümenin olumsuz etkilerini yaşayarak ne yapıyor finansal dayanıklılığı zarar görüyor ve iflas, kapanma gibi sonuçlarla karşı karşıya kalıyor. Finansman planlamasında yapılan hatalar kısmı da birçok işletmede bütçe servisi diye bir servis yok bütçe diye bir şey yok hepsinde var, muhasebe müdürüne finansman müdürüne yükleniyor patronun kendi kafasındaki ile o yöneticinin kendi kafasındaki birbiriyle örtüşmüyor, örtüşmediği için de birçok noktada sıkıntılara sebep olunuyor. Finansal dayanıklılığın bozulmasının hukuki sonuçları kısmında da işletmelerde finansal dayanıklılığın bozulması neticesinde icra ve haciz işlemlerine ve baskısına maruz kalınmakta, yapılan haciz işlemleri nedeniyle hem işletme bütünlüğü ve hem de ticari faaliyetinin devamlılığı bozulmaktadır. Finansal dayanıklılıkları bozulan işletmeler Türk Ticaret Kanunu'nun 376/3 çerçevesinde borca batık duruma gelebilmekte ve neticede iflas riskiyle karşı karşıya kalınmaktadır. Bir kısım işletmeler iflas riskini elimine edebilmek için icra iflas kanunu 285. maddesi çerçevesinde konkordato ilan ederek alacaklarıyla yeniden bir borç yapılandırma sözleşmesi yaparak borçlarını yeni bir takvime bağlayabilmekte yine aynı şekilde banka borçları finansal yeniden yapılandırma sistemiyle mesela biz bir şirketin 10 yıllık vadesi geçmiş kredilerini finansal yeniden yapılandırma sistemiyle 10 yıl şeklinde yeniden yapılandırmış olduk. Türkiye'de şimdiye kadar 2 tane uygulaması olan icra iflas kanununun 309'uncu maddesinde de uzlaşma

yoluyla yeniden yapılandırma sözleşmeleri yapılıyor. Benim söyleyeceklerim bu kadar, dinlediğiniz için teşekkür ediyorum.

Hakan Çınar

Mustafa Bey'e de teşekkür ediyoruz. Ben Burak hocama bir soru sorarak bitirmek istiyorum. Burak hocam sağ olsun o süreye biraz daha önem vererek baştan alışkanlıklardan dolayı kısa gitti ama ben merak ettiğim bir şeyi kendisine yöneltmek istiyorum aslında şimdi şeffaflıktan bahsettiğiniz için hocalarım da her şeyin işte mükemmel olabilmesi için çift muhasebe olmamalı işte her şey çok açık olmalı ve düzgün olmalı diyoruz ama öbür taraftan Türkiye'de bir kısır döngü var, işletme sermayesindeki yetersizlik ya da işletmelerimizin... şimdi biz pahalı ithal eden ucuz ihraç eden bir ülkeyiz ve hep dış ticaret açığı ve döviz açığı ve döviz rezerve açığı gibi sorunlarla uğraştığımız için devletin de yapısı güçlü bir devlete dönüşmediği için aslında biraz önce üstatların söylediği gibi o bol kaynaklar bol krediler de sağlanamıyor. Bu kısır döngüden çıkmak mümkün mü sizce, sizin biraz televizyon yorumlarınızı da takip ediyorum mümkün olabildiğince, biraz aslında, aile işletmelerine mesaj verirken aslında gelecekte bizi nasıl bir ekonomik döngü bekliyor, dünyadaki bu konjonktür ile isterseniz finali siz de yapalım öyle birkaç cümleyle, teşekkürler.

Burak Arzova

Sayın başkan çok teşekkür ederim. Değerli katılımcılar inanılmaz güzel şeyler söylediler aslında burada gördüklerinizin hepsi bunu mikrodan makro çıkartın, Türkiye'nin sorunları. Alınan hatalı kararlar, politika tercihlerindeki yanlışlıklar, politikacıların sadece günü ve aslında oyu düşünmeleri, gelecek yönünü ülke refahına yönelik olarak atacakları adımlardan imtina etmeleri ve sonuçta geldiğimiz nokta bu. Firmalarımız açısından baktığımızda Türkiye'de firmalar fakirdir her zaman sahipleri zengindir ama, bu iş değişmez. Bu görmüş olduğunuz yapıyı sahiplerde göremezsiniz. Biz Mustafa Bey ile çok ortak iflas erteleme konularında çalıştık. Türkiye'de en çok çalışanlardan biriyizdir muhtemelen dolayısıyla her gittiğim yerde firmalar iflas ettikten sonra firma sahiplerinin çok da güzel hayatlar sürdüğünü gördüm dolayısıyla işin gerçeğinde Türkiye'de bu süreci devletin de kontrol altında tutabileceği alanlar var mesela işletmenin bilançosunda gördüğümüz hiçbir değer aslında parasal varlık olarak kasasında yoktur mesela gidin kasasını sayın orada gözüken tutarı göremezsiniz ya da işte karşılık ayırır işletmeler bu hesapta bir ayırmadır o karşılığı bankada göremezsiniz ondan sonra işçisi işinden ayrılırken ya da işçisini işinden ayırırken ona tazminat ödeyemez çünkü aslında gözüken o değer orada yoktur. Bu düzenlemeleri yapabilmek çok kolay, bu

düzenlemeleri yaptığınız zaman işletmeleri zapturapt altına alırsınız ve bir etik noktaya taşımanız gerekir. Örneğin bu kadar çok vergi kanunları üzerinde ya da vergi yapılandırması üzerinde yapılan yapılandırmalar şirketlerin artık vergi ödenmesinin bir zorunluluk olmaktan çıkması durumuna geliyor. Şimdi gelirken radyo dinliyordum gene böyle özellikle Amerikan radyolarını dinlemeye çalışıyorum çünkü orada metroda bir saldırı olmuştu ve çok enteresan bir reklamla karşılaştım, bunu da aslında paylaşacaktım, yeri geldiği zaman paylaşayım istedim mesela şimdi ben Amerika'ya ilk gittiğim zaman dediler ki burada bir suç işlesen, hukuk sistemi seni bir şekliyle koruyabilmek için ya da işte hukukçular çok çeşitli yöntemlerle seni savunabilirler ama kapının IRS gelirse yandın dediler, IRS dediğimiz vergi otoritesi. IRS'in gelmesi FBI'ın gelmesinden daha korkunç Amerika'da, neden çünkü size belirli haklar tanıyor ve diyor ki eğer sen dürüst, şeffaf, vergisini ödeyen bir vatandaşsan senin bu süreçte her zaman yanındayım ama sen bunları eğer bir şekliyle buluyorsan suiistimal ediyorsan o zaman senin karşında ben varım çünkü herkesin parasını aslında alıyorsun. Bugünkü reklamda da IRS reklam vermiş kamu spotu diyor ki, gelin beraberce bu süreci yürütelim devlete olan borçlarımız varsa bunları yapılandıralım, bu yapılandırma sürecinde size yardımcı olalım ama yeter ki vergi sistemine kayıtlı olun, eğer olmazsanız başınıza geleceklerden sorumlu değiliz. Şimdi bu çok enteresan bir şey, dünya nereye gidiyor kısaca şunu da özetlemeye çalışayım. Çok enteresan bir noktaya geldik. Bizim Ahmet Kasım Han hocanın çok güzel bir sözü var diyor ki Türkiye'nin biz coğrafi konumuna aslında onun söylemiş olduğu, durduğu yerden dolayı bir rant geliri var Türkiye'nin. Sürekli olarak bu bölge tabii ben de çok isterim Türkiye'nin komşuları İsviçre olsun İtalya olsun Fransa olsun falan ama etrafımızdaki komşuların ve bu yaşadığımız coğrafyanın Türkiye'ye sağlamış olduğu bazı avantajlar da var ve şimdi o avantaj kapıya geldi çattı. Ukrayna Rusya savaşı tabii ekonomik anlamda inanılmaz görülmemiş bir etki yaratacak bunu hep beraber yaşayacağız çünkü bizim hemen kuzeyimizde bir Kuzey Kore yaratılmaya çalışılıyor, dünyadan izole ediliyor çok uzun zaman sonra ilk defa bir merkez bankasının, bir ülke merkez bankasının kullanabileceği, karşı muadil bankalardaki tüm mevcut *currency* dediğimiz ya da *hard currency* olarak adlandırdığımız Dolar Euro Sterlin Japonya yeni gibi tüm varlıklarına el konuldu ve kullanamıyor. Rusya Merkez Bankası mart başında yaklaşık olarak 620 milyar dolarlık bir rezerve sahipken bunun 300 milyar dolardan fazlasını kullanamayacak hale geldi. Altını var ve bir de Çin Yuanı var kullanabileceği paralar ve bugün hiçbir şekilde Rus uçakları dünyanın birçok yerine uçamayacaklar ve birçok ülkede de bunlara yaptırımlar uygulanıyor. Şimdi bu ileride barış olur olmaz bilemem ama Rusya'ya yönelik uygulanan yaptırımlar çok uzun bir müddet devam edecek muhtemelen yıllarca bunların etkisini göreceğiz ve Rusya 2022'nin mart ayında kaldı. 30 sene sonra, bugün doğan çocuklar

20 yaşlarına geldiklerinde, “Back to the Future” diye bir film vardı hatırlarsanız, 2022’yi yaşayarak tekrardan hayatlarına devam ediyor olacaklar. Şimdi burası tabii bu coğrafyanın vermiş olduğu yetkilerle dünyayı da çok etkileyebilecek olan bir sürece bizi taşıyor. Dün Amerika’nın enflasyonu açıklandı bu enflasyon çok yüksek son 41 yılın en yüksek enflasyonu, ben de hatta buna ilişkin bir video çektiğimde, Youtube videosu, dedim ki işte 1981 30 Mayıs’tan sonra doğanlar bu kadar yüksek bir enflasyon görmediler ve bu enflasyonun içerisinde en önemli 2 tane kalem var bunlardan biri enerji fiyatları biri de gıda fiyatları çünkü ikisi de bizim handikabımız ülke olarak tabii Türkiye gibi çok büyük bir ülkenin gıda ithalatçısı konumuna gelmesi utanç meselesi, bu hiçbir zaman savunulacak bir konu değil neler gördük çıktı bakanımız dedi ki paramız var ki alıyoruz ya böyle bir şey yok çünkü gıda stratejik bir ürün bu gıdayı sadece kendiniz için değil dünya için de üretebiliyor olmamız lazım o derecede ve etkin olabiliyorsunuz ama maalesef bizim topraklarımızdan işte enerji dediğimiz petrol doğalgaz çıkmıyor ya da çok kısıtlı çıkıyor şimdi bunlar tabii ki önümüzdeki dönemlerin en yüksek maliyetli unsurları olacak çünkü pandemi döneminde özellikle petrol ihracat eden ülkeler çok ciddi şekilde bu bütçe açıklarını kapama yolu anlamında petrol fiyatlarının yükselmesini destekliyorlar o nedenle enflasyonun yüksek seyredeceği dönemlerden geçeceğiz. Aslında enflasyon kimin işine yarar enflasyon devletin işine yarar çok da sever bir kere borçları azalır diğer taraftan baktığımızda alacakları vergi gelirleri falan enflasyon üzerinden artar KDV gelirleri artar, ÖTV gelirleri artar. Kimin hoşuna gider üretim yapan şirketlerin hoşuna gider evet maliyetlerine katlanırlar ama o Almanların kuruşu kuruşuna yaptıkları hesaba ihtiyaç duymazlar ne verirse gidecekleri sektöre gelirler, şimdi %40 %50 %60 zam yaptıkları zaman malların ve hizmetlerin fiyatlarına, bu sorgulanmaz enflasyonist dönemde, peki en zor kimindir ücretli kesindir, emeklilerin, ücretli çalışanların, memurların gelirleri tamamen ortadan kalkar ve yaşam kaliteleri düşer. Bizim burada çok karıştırdığımız 2 olgu var enflasyon ve hayat pahalılığı konusu onu da kısaca açıklayayım. Enflasyon fiyatlar genel düzeyindeki artış, enflasyonun azalıyor olması fiyatların artışının azalıyor olması anlamına gelmiyor sadece 100 km hızlanan veya yola 100 kilometreyle devam eden bir aracın işte kırmızı ışık gördüğünde altmışa önce yetmişe altmışa elliye yavaş yavaş düşmesi anlamına geliyor ama hâlâ devam ediyor yoluna oysa hayat pahalılığı bambaşka bir olay biz hepimizin farklı yaşam standardımız var birbirimizden farklı bu yaşam standartlarını aynen bugün geçmişteki ölçüde devam etmeye çalıştığımızda o yaşam standardını sağlamak için katlanmış olduğumuz maliyet bizim yaşam maliyetimiz ve dolayısıyla bu çok önemli çünkü enflasyon bizim hayat standartlarımızda da aşağıya düşmeye sebebiyet veriyor bugün en zenginlerinden baktığımızda onların da hayat standartları aşağı iniyor zaten orta kesim ve fakir kesim olarak adlandırılır en düşük gelir grubu

arasındaki fark da hemen hemen ortadan kalktı, Türkiye açısından baktığımızda bir en zengin kesim var bunlar zaten üretim sektöründe ve ticari hayatın içerisinde oldukları için enflasyon ve pandemi döneminde çok ciddi şekilde gelirlerini artırdılar ama orta kesim hemen hemen kalmadı ve en alt kesimle o bir üst kesim arasındaki fark da ortadan kalktı. Tabii bu en çok neleri etkileyecek bizim işletmelerimizin küçük orta boy aile işletmelerimizin yapısını etkileyecek ister istemez çünkü bu aile işletmelerimiz kurumsallığı bilmedikleri için bu kredi kullanımı konusunda kurumsal bir yaklaşıma sahip olmadıkları için mal varlıklarının birçoğunu şirkete teminat olarak gösterdikleri ve o şekilde hareket ettikleri için, onların varlıklarındaki daralma ya da küçülmeler şirketlerin de zaman içerisinde tasfiyesini sebebiyet verecek mesela 2 hafta evvel Bursa'ya gittim bir üretici şirketimizi gördüm inanılmaz göğsüm kabardı çok bilinen bir şirket değil ama otomobillere işte Mercedes, BMW, Volkswagen, bunlara motor aksamı ve plastik parçalar üretiyorlar şöyle bir konuşma geçti dedi ki bizim sektörümüzde biz dedi vadeleri dedi üreticisiyiz ve toptancıya satıyoruz vadeleri düşürdük, bir aydan 15 güne çektiğimiz bizim altımızdaki toptancılar da bu vadeleri küçülttü olan dedi en alt kesimindeki satıcıları oldu tamirciler oldu çünkü bunlar hiçbir şekilde kendilerine vade tanınmadığı için o parayı bulup temin edip bizim mallarımızı alabilecek pozisyonda değiller ve bir konsolidasyona gidiyor, ne demek bu şirketler yavaş yavaş bu sürecin dışına tasfiye olacaklardır, onun için böyle dönemler, krizin yoğun olduğu dönemler özellikle aile işletmelerinin kurumsallığa geçemediği dönemler işte borç yapılandırmasını bilmeyenler ya da kendi risklerini *hedge* edememiş olan şirketler açısından bu dönemler çok riskli özellikle bu dönemlerde şirketlerin ciddi şekilde gelir kaybına uğrayabilecekleri ve maalesef teminatları kendi varlıkları olduğu için varlıklarını da kaybedecekleri bir dönemi yaşayacağız, bu söylediklerimi evet moral bozucu ama gerçek bu, bunu yaşayacağız hep beraber dolayısıyla bunun çıkışı var mı var tabii, her zaman var, Türkiye Cumhuriyeti çok büyük bir bağımsızlık savaşından çıktı umutların bittiği anda o umutların bittiği yerden biz bir Cumhuriyet kurduk, bizim genlerimizde bu var ama bunu unutmamak ve bunun için kararlı olmak gerekiyor dolayısıyla eğer bütün bu sürecin içerisinde tekrardan özümüze dönmek ve aslında alınacak olan kararlarda yapısal olarak Türkiye'nin bugün çok bozulmuş olan birçok yapısını tekrardan tamir etmek gerekiyor onun için aslında hep şunu söylüyorum son söz bunu söyleyeyim Türkiye'nin sorunları ekonomik sorunlar ekonomik olmaktan çıktı artık ekonomik sorunlar değil genel itibariyle bir yapısal bozulma var ülkenin genelinde ve bu yapısal bozulma her yerde hissediliyor, baktığımız zaman işte diyorsunuz ki ya bu kişi aslında şurada olmaması gereken bir kişi ama o kişi orada ya da bu kişi burada olmaması gereken bir kişi burada işte liyakat dediğimiz olay burada dolayısıyla bu yapılanmayı sağlayabilirsek genel itibariyle ekonominin gerçeklerini ekonominin

doğrularıyla yönetirsek o zaman bambaşka bir Türkiye ile karşılaşacağına inanıyorum hepinize saygılar sunuyorum çok teşekkür ederim sayın başkanım.

Hakan Çınar

İyi ki sormuşum. Evet bizi dinlediğiniz için herkese teşekkür ediyoruz. Umarım güzel bir panel olmuştur, oldu bence. Keşke daha çok dinleyen olsaydı, biz tabii Cem Yılmaz'ın dediği gibi sayma hastalığı var ya ben saydım koltukları, bu nasıl bir hastalık bilmiyorum ama hakikaten %5 bu arada var, içerde ya 700 koltuk var ortalama 35 kişi var. (Panelistler bu konuda kendi aralarında şakalaşırlar) Bir günde saat beşten sonra Nazan Hocam, *şirketler nasıl iflas ediyor, patronlar nasıl zengin kalıyor* onun paneli yapalım inşallah herkese teşekkür ederim iyi akşamlar sağ olun.

Sunucu

Değerli konuklarımız, teşekkür plaketini takdim etmek üzere Prof. Dr. Mahmut Paksoy'u sahneye davet ediyoruz. (Ödüller takdim edilir.)

Saygıdeğer konuklarımız, kongremizin bugünkü bölümü sona ermiştir yarın akademik çalışmaların sunulacağı oturumlarla devam edeceğiz. Katılımlarınız için çok teşekkür eder, sağlıklı günler dileriz.

agmer

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik
Uygulama ve Araştırma Merkezi



T.C.
İSTANBUL
KÜLTÜR
ÜNİVERSİTESİ 25.
yıl

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
AİLE İŞLETMELERİ VE GİRİŞİMCİLİK
UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ
AGMER
2023