



MİLLİ  
PRODÜKTİVİTE  
MERKEZİ AYLIK  
YAYIN ORGANI

# Kalkınmada anahtar Verimlilik

OCAK 2006 Yıl: 18 Sayı: 205



Milli Produktivite Merkezi  
Avrupa Ulusal Verimlilik  
Merkezleri Birliği (EANPC)  
Yönetim Kurulu Üyesidir.



ISSN:  
1300 2414

## Tarım ve Köyişleri Bakanı Dr. M. Mehdi EKER ile Söyleşi



**“Tarım Zenginlik Üreten Bir  
Sektör Olarak Ülkelerin  
Sanayileşmesinde Büyük Rol  
Oynamıştır”**

Haberi 12-13-14 ve 22. sayfalarda

## II. Aile İşletmeleri Sempozyumu Yapıldı



MPM Ege Bölge Müdürlüğü ve Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO) işbirliği ile düzenlenen "Aile İşletmelerinde Çatışma Alanları ve Çözüm Önerileri" konulu II. Aile İşletmeleri Sempozyumu, 16-17 Aralık 2005 tarihleri arasında EBSO Meclis Salonu'nda yapıldı.

Haberi 8-9 ve 10. sayfalarda



## TZOB Başkanı Şemsi BAYRAKTAR ile Söyleşi

**“Tarımda Çok Önemli Bir İşgücü  
İsrafı Yaşanmaktadır”**

Haberi 15 ve 22. sayfada

## Sanayi ve Ticaret Bakanlığı AB Sürecini İzleme ve Değerlendirme Koordinasyon Kurulu Çalışmalarına Başladı



Sanayi ve Ticaret Bakanlığı AB Sürecini İzleme ve Değerlendirme Koordinasyon Kurulu Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Müsteşarı Doç. Dr. Adem Şahin başkanlığında çalışmalarına başladı. Kurula MPM adına Genel Sekreter ve Yönetim Kurulu Üyesi Kerim Ünal katıldı.

Haberi 7. sayfada



(Üstte) İzmir Valisi Oğuz Kağan Köksal, MPM Yönetim Kurulu Üyesi Prof. Dr. Hüsnü Erkan'a plaket veriyor. (Altta) Panelistler MPM Yöneticileriyle.

## İkinci KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Yapıldı



Haberi 17-18 ve 19 sayfalarda

Kongre'de MPM adına verilen plaketi Yönetim Kurulu Üyesi Nizamettin Aydiş aldı.

## Batman ve Şanlıurfa'da Engellilere Mesleki Beceri Kazandırma Projesi Kapsamında MPM ve İŞKUR'dan Anlamlı İşbirliği



Şanlıurfa Engellilere Mesleki Beceri Kazandırma Projesi Protokolünün MPM Genel Sekreteri ve Yönetim Kurulu Üyesi Kerim Ünal ve İŞKUR Şanlıurfa İl Müdürü Ahmet Durmuş tarafından Şanlıurfa Valisi Şemsettin Uzun'un makamında imzalanması sırasında ATO Meclis Başkanı Nuri Gürgür de hazır bulundu.



Batman'da Protokol MPM Yönetim Kurulu Üyesi Nizamettin Aydiş ve İŞKUR Batman İl Müdürü Ali Yıldız tarafından imzalandı. İmza töreninde İŞKUR Batman İl Müdürlüğü Şefi Mahmut Bozkurt ve Batman Ticaret Odası Genel Sekreteri Rifat Taşan da hazır bulundu.

Haberi 5. sayfada



## II. Aile İşletmeleri Sempozyumu İzmir'de Yapıldı

Hazırlayan: Gülcan BAYRAMLI

MPM Uzman Yardımcısı

**M**PM Ege Bölge Müdürlüğü ve Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO) işbirliği ile düzenlenen "Aile İşletmelerinde Çatışma Alanları ve Çözüm Önerileri" konulu II. Aile İşletmeleri Sempozyumu, 16-17 Aralık 2005 tarihleri arasında EBSO Meclis Salonu'nda yaklaşık 70 kişinin katılımıyla gerçekleştirildi.

Kongre'nin açılış konuşmaları İzmir Valisi **Oğuz Kağan Köksal**, MPM Yönetim Kurulu üyesi **Prof. Dr. Hüsnü Erkan**, EBSO Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı **Haluk Tezcan** ve MPM Ege Bölge Müdür Vekili **Dr. Canan Arıkbay** tarafından yapıldı. Kongre'nin ikinci günü yapılan "Aile İşletmelerinde Çatışma Alanları ve Çözüm Önerileri" konulu paneli ise MPM Genel Sekreter Yardımcısı Vekili **Nurettin Peşkirioğlu** yönetti.

Sempozyum 16 Aralık 2005 tarihinde, Ege Bölge Müdür Vekili **Dr. Canan Arıkbay**'ın açılış konuşması ile başladı. Dr. Arıkbay konuşmasında, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de işletmelerin büyük bir çoğunluğunun aile işletmesi şeklinde yapıldığını belirtti ve bu işletmelerdeki en önde gelen sorunlardan birinin kuşaktan kuşağa sürekliliğin sağlanmasında yaşandığına değindi ve bu sorunun yol açtığı kayıpların sadece işletmenin yaşam süresinin sona ermesiyle kalmadığını, fakat aynı zamanda ülke ekonomisinin dengesi açısından da önem ifade ettiğini söyledi. Dr. Arıkbay konuşmasının son bölümünde ise, sempozyum programı hakkında bilgi vererek, sempozyumun İzmir ilinde geleneksel olarak ve aile işletmelerinin farklı sorunlarını esas alarak devam etmesinin hedeflendiğini sözlerine ekledi.

Dr. Canan Arıkbay'dan sonra söz alan EBSO Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı **Haluk Tezcan** ise yaptığı konuşmada, kolektif çalışma anlayışının yetersizliğinin şirketlerin birkaç kuşak sonra ömrünü tamamlamasına neden olduğunu belirterek yaşanan fikir ayrılıklarının ve kurucunun ölümü gibi nedenlerin de işletmelerin kapanmasına etkili olduğunu altını çizdi. Kıyasıyla yaşanan rekabetin kurumları yeni arayışlara ittiğini ifade eden Tezcan, değişimi yönetemeyen işletmelerin son bulmaya mahkum olduğunu söyledi. Tezcan son olarak, dünya markası olmuş işletmelere gıptaıyla bakmamızın nedeninin bu işletmelerin kurumsallaşmayı başarabilmelerinden kaynaklandığını dile getirdi.

MPM adına açılış konuşmasını yapan ve ilk oturumun başkanlığını yürüten MPM Yönetim Kurulu üyesi **Prof. Dr. Hüsnü Erkan**, küreselleşmenin ve rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde, bir tarafta bilgi

çağının getirdiği kurumların, diğer tarafta da ailenin bulunduğu söz etti ve bu anlamda, "aile" kavramının etkin olması için neler yapmamız gerektiği üzerinde düşünmemizin önemini vurguladı. Prof. Dr. Erkan sözlerine şöyle devam etti:

"Toplumumuz insan merkezli dizayn edilmiştir. Bunun avantajları ve dezavantajları vardır. Çatışmalar dezavantajları öne çıkarır. O nedenle, bizler avantajlar üzerinde durmalıyız. Batı toplumları hep maddi merkezli dizayn edilmiştir. Bizde ise, insan merkezli dizayn vardır. Türk toplumu için eğitim hep önem arz etmiştir. Bunun avantajını iyi kullanmalıyız. Batı'da bireycilik, biz de ise kişisel ön plandadır. Biz kişiselliği aşmalıyız, ancak aile kavramının da avantajını kul-

lanmalıdır. Dışarıdan getirilen modeller yetersizdir. İşin özü kendimizi tanımadır. Dışarıdan alınan danışmanlıklardan bir sihirli değnek dokunuşunu beklememeliyiz. Önce kendimizi yetiştirmeliyiz. Tabanda kendimizi yaratmalıyız."

Sempozyuma iştirak eden İzmir Valisi **Oğuz Kağan Köksal** ise yaptığı konuşmada, aile şirketlerinin oranının ülkemizde yüzde 95'lere vardığını, bu oranın diğer ülkelerde de benzerlik gösterdiğini söyledi. Sermaye birikimi ve yeni şirketler kurulması açısından aile şirketlerinin önemi üzerinde duran Köksal, aile işletmelerinin tarihsinden bahsetti. Osmanlı İmparatorluğu'nda ticaretin azınlıklar tarafından yapıldığını ve Türkiye Cumhuriyeti



17 Aralık'taki panelin konuşmacıları: **Ozan Diren, Nadir Güllü, Doğan Şahin, Teoman Baygan, Emel İnci Önal.** ( İkinci sıra) **Fatma Cemiloğlu, Birten Gökayay.**

lanmalıyız." Hüsnü Erkan ayrıca, madde madde Batı'dan alınıp, empoze edilenlerin şekilden ibaret olduğu ve içeriğinin boş kaldığı üzerinde de durdu. Bilgi çağında kurumsallaşmanın "ağ sistemi"ne dayandığını ve bizlerin birbiriyle rekabet eden birimlerden ziyade işbirliği sağlayan birimlere ihtiyaç duyduğumuzu ifade eden Erkan, yaratıcılığın önemli olduğunu ve bunun da inanca dayalı düşünceden, öğrenme odaklı yeniden yapılanmaya geçişle olabileceğini vurguladı. Erkan son olarak sözlerine şunları ekledi: "Yerel kültürü evrensel yaklaşımlarla bağdaştırmalıyız. Sadece, iyileştirme veya yeniden yapılandırma yetersizdir. Başarı için dönüşüm gereklidir. Bu bağlamda, üzerinde önemle durmamız gereken konulardan biri 'verimlilik'tir. O nedenle, bilgi çağında MPM gibi bir kuruma ihtiyaç vardır. TUBİTAK da önemli kurumlardan biridir. Bu kurumlarla yakın işbirliği gerekmektedir. Açık bir toplum olmayı öğrenmeliyiz. Ortaklığı sağlayacak kurumları ön plana çıkarmalıyız. Bu

kurulduğunda sermaye birikiminin yetersiz olması nedeniyle müteşebbis kesimin olmadığını belirten Köksal, Atatürk'ün İzmir İktisat Kongresi'ni yapmasından sonra ülkemizde yavaş yavaş aile işletmelerinin kurulmaya başladığını ve o günden bugüne kadar da ülke ekonomisi açısından önemli fonksiyonlar üstlendiğini belirtti. Köksal konuşmasında şu noktaların altını çizdi: "Yapımız itibarıyla ortaklıklar kurmaktan çekiniyoruz. Bu kültürümüzle ilgilidir. Aile şirketlerinde bazı sorunlar vardır. Örneğin; küçük bir işletmeyi büyük bir işletme haline getiren baba en iyisini yaptığını düşünür. Oğlunun veya kızının fikirlerine itibar etmez, çünkü değişimi yakalamakta güçlük çeker. Bilgiyi baba verir. İkinci kuşak da tahsil alıp işletmeye geldiğinde beklemede kahr. Yani aile şirketleri, statükodur ve geriye bağımlılık gösterir. Bu bir dezavantajdır". Bu olumsuzlukları belirttiikten sonra Köksal çözüm olarak da şu önerilerde bulundu: "Aile şirketlerini tartışma kültürü yerleştirilmeli ve bu şir-

ketler içinde demokrasi geliştirilmeli. Aile işletmeleri eskiyi alıp kopya eden işletmeden bilgiyi sermaye yapan işletmeye dönüşmeli ve kurumsallaşmayı önemsemeli. Böylelikle, şirketin hayatı kurucunun hayatı ile sınırlı kalmamış olur". Vali, bu noktada MPM'nin bilgisinden faydalanılması gerektiğini ve aile işletmelerinde "verimlilik" ile ilgili çalışmalar yapılarak mükemmeli bulma gayretini göstermelerini söyleyerek sözlerini tamamladı.

MPM Yönetim Kurulu Üyesi **Prof. Dr. Hüsnü Erkan**'ın yönettiği birinci oturumun ilk konuşmacısı olan Pamukkale Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Yrd. **Doç. Dr. Esin Barutçu**, "Aile İşletmelerinde Önemli Bir Yönetim Sorunu: Kuşak Çatışması" isimli sunumunda, aile işletmelerinde önemli özelliklerden birisinin, kurucu-işletme sahibi birinci kuşak yöneticilerin, ikinci kuşağa yönetimi devrettiklerinde genellikle yönetimde birlikte rol almakta olduklarını, karar alma önceliğine ilişkin yaşanan sorunların tipik aile şirketlerinde genellikle kuşak çatışmalarını da beraberinde getirdiğini belirtti. Ayrıca, özel yaşamdan kaynaklanan sorunların da şirket yönetimine yansarak aile bireyleri arasında çatışmalara yol açtığını anlatan Esin Barutçu, yapılan araştırmalar, gözlemler ve görüşmeler sonrasında aile şirketlerinde yönetim sorunları başta olmak üzere diğer birçok konuda kuşak çatışmasının önemli bir aile sorunu olduğunu dile getirdi. Her iki kuşak aynı anda yönetimde söz sahibi olduğu sürece de bu sorunların yaşanmaya devam edeceğini, şirketlerin etkinliğinin ve verimliliğinin de bundan olumsuz yönde etkileneceğini söyledi. Son olarak da, Denizli'deki KOBİ'lerde önemli bir aile sorunu olan kuşak çatışması konusuna ilgili yaptığı ampirik çalışmanın sonuçlarına değindi.

İkinci konuşmacı, Ege Üniversitesi Öğretim Üyesi Dr. **Jülide Kesken** ise, "Aile İşletmelerinde Yönetimin Psikolojik Dinamikleri" isimli sunumunda, işletme kurucularının kendine yatırım yapma şansı olmaması olduğu için çocuklarının eğitimini önemsediklerini, eğitimle verilemeyecek şeyin de "girişimcilik ruhu" olduğunu, bu ruhun da herkeste olamayacağını söyledi. Birinci kuşağı "statükocu" olarak nitelemenin haksızlık olacağını, vaktinde en büyük risk alanın birinci kuşak olduğunu belirtti. Kesken sözlerini şöyle sürdürdü: "Aile şirketleri genellikle üçüncü kuşağa geldiğinde parçalanıyor. Bu işletmelerde aile mülkiyet ve yönetim iç içe geçmiş kavramlar. Zaman içinde bu yapı zayıflıyor ve işletme parçalanıyor. Bu sadece o işletme için değil, aynı zamanda ülke ekonomisi için de zararlı. Bireyler karar almada her zaman rasyonel davranamayabilir; çünkü bireyler duygusal varlıklardır ve herkesin kendine özgü bir öyküsü vardır. Aile işletmeleri bir buzdağna benzetilebilir. Buzdağın üst bölümünü resmi yapılanma oluşturur. Alt bölümde ise su bulanıktır. Su bulanık olduğu için suya dalmayız fakat esas değerler, çatış-

malar, duygular ve hırslar bu bölümdedir. İşte o nedenle yönetmesi zor olan bölüm, alt bölümdür. Burayı yönetmek güç bir iştir. Örgütlerin rasyonel olduğunu düşünmek bizi yanılgıya götürecektir. Onların da bir bilinçaltı olduğunu kabullenmeliyiz. Örgütsel psikanaliz burada işe yararmaktadır. Danışmanlık açısından bu daha farklı bir yaklaşımdır. Şu andaki danışmanlıklar kozmetik danışmanlıklardan öteye gitmemektedir. Ülke olarak ataerki bir yapımız var, bu yönetime de bu şekilde yansıyor. O nedenle, yönetime gelmede erkek evlat daha şanslı. Ayrıca ikinci kuşağın eğitimine daha farklı yaklaşım gerekmektedir. Erken yaşta eğitim tekrar gözden geçirilmeli. Aile şirketlerinde çocuklar ilk etapta babalarıyla çalışma konusuna pek sıcak bakmıyor. İleriki dönemlerde çocuklar babalarıyla çalışma fikrine ısınıyor. Bu nedenle, aile içi ilişkiler ile şirket dinamikleri birbirinden ayırt edilmeli”.

Kesken'den sonra söz alan MPM Uzmanı **Selami Çapan** ise, konuşmasında aile işletmelerinde kuşak çatışması sorununun üç boyutta incelenmesi gerektiğini vurguladı. Birinci boyutun “Sıkıntidan nasıl kurtuluruz?” sorusunun cevabında yattığını belirten Çapan, aile işletmelerinde hükmetme arzusunun baskın olduğunu, bunun da kuruluşun kaynaklarının yaklaşık yüzde 40'ünün israf olmasına neden olduğunu, zamanla işletmenin müşterisinin unutulmasına yol açtığını söyledi. Çapan konuşmasına şöyle devam etti: “Biz neyi kurumsallaştırıyoruz? Rol sisteminde kuruluşlarda izole alanlar yaratılıyor. O nedenle işletmenin en verimli zamanı kuruluş zamanıdır. Çünkü, bu dönemde görev tanımları yok. Görevini yapma yok. Elinden geleni yapma var”. Çapan yaşanan sorunlarının ikinci boyutunu ‘küsmen’ kavramının oluşturduğunu anlattı. Her yöneticinin birbiriyle küs olmasının işletmeye zarar verdiğini söyleyen Çapan, üçüncü boyutta ise ‘itişme’ olduğunu vurguladı. İletişim anlayışının yerini itişme aldığı zaman yöneticilerin aynı perspektiften bakmadıklarını, sonucunda da müşteri taleplerini algılayamadıklarını ifade etti. Çapan çözüm önerileri olarak da şunlardan bahsetti: “Yeteneğe dönüşmüş nitelik önemlidir. Kariyer planlamasının yerini ardıllık planlaması almaldır. Niteliği değil yeteneği işe almamız Dönüşümle birlikte işletmenin üç değeri ön plana çıkarılmalıdır. Birinci olarak değer ürettikçe pay almaya başlayan çalışanlar kavga etmeyi bir kenara bırakır. İkincisi, ne kadar yüksek olursa olsun fiks ücretten vazgeçilmelidir. Bu çalışanı memurlaştırır. Son olarak da dönüşüm sistematize edilmelidir”.

Sabah oturumunda son olarak söz alan MPM Uzmanı **Bülent Kaya**, “Aile İşletmelerinde Yönetim Becerilerinin Geliştirilmesi” başlıklı sunumuna bir internet sitesinden aldığı anket sonuçlarını göstererek başladı. Ankette, “Kardeşinizle birlikte iş kurar mısınız?” sorusuna katılanların, yüzde 61'inin EVET, yüzde 39'unun ise HAYIR yanıt verdiklerini söyledi. Aile işletmesi olmanın en büyük avantajının

aile ve şirket işlerinin iç içe kaynaşması olduğunu, en büyük dezavantajının da bu yapının kurumsallaşamaması olduğunu belirten Kaya, sözlerine şöyle devam etti: “Kurumsallaşmak ve profesyonelleşmek aynı şeyler değildir. Kurumsallaşmak, işletmenin bir sistem haline dönüşebilmesidir. Bu sistemin içselleşmesi de önemlidir. Buradaki belirleyici nokta yönetim biçimidir”. Konuşmasına yönetimin; geleceği planlamak, gerekli kaynakları organize etmek, planlamalara göre gerçekleştirmeleri kontrol etmek ve ölçmek, liderlik, motivasyon ve iletişim adı altında altı önemli fonksiyonu olduğu söyleyerek devam eden Kaya, daha sonra bu alt başlıkları açıklayarak konuşmasını tamamladı.

Sempozyumun öğleden sonra gerçekleştirilen ikinci oturumunun başkanlığı EBSO Başkanlık Danışmanlığı yürüten **Erkal Sahtiyancı** yaptı. Sözü daha çok konuşmacılara bırakmakta yarar gördüğünü belirten Sahtiyancı, sabah oturumundaki bazı konuşmacılar gibi birçok aile işletmesinin en büyük probleminin devamlılığı sağlamak yönünde olduğunu dile getirdi.

Sahtiyancı'dan sonra söz alan Yıldız Teknik Üniversitesi Aile Şirketleri

bir tesadüf olup olmadığına ilişkin interaktif bir konuşma gerçekleştiren Şimşek, ataleti kıran bir liderin özelliklerini; *kestirebilirlik, dürüstlük/bütünlük, kararlılık, coşkuluk, otokontrol, çalışkanlık, idealistlik, ıhtirashlık, özgüven ve cesaret, kendini geliştirmek ve iyimserlik* olarak sıraladı. Şimşek daha sonra, liderin izci kampındaki liderle benzer özellikler taşıdığına değindi.

Şimşek'ten sonra söz alan Yalın Düşünce Derneği Yönetim Kurulu Başkanı **Yalçın İpbüken** ise, “Aile, İş, Mülkiyetin Yönetimi ve Çatışma Noktaları” isimli sunuşunda, Toyota Üretim Sistemi'nin özelliklerini anlattı. İnsanlar için iki önemli unsurun aile ve iş olduğunu kaydeden İpbüken, aile işletmelerinin bu iki unsuru içinde barındırdığını belirtti. İpbüken sözlerine şöyle devam etti: “Büyük şirketler aile gibi olamaktan şikayetçi. Bir işletme sahibi çocuğunu yetiştirirken çok küçük yaşta işe hazırlamalı. Çocuk, yetişirken işi öğrenmeli, işi sahiplenmeli. Aile, çocuğun ilgisini yakalamalı, çünkü çocuğun ilgisi yoksa işi öğrenmez”. İpbüken ayrıca, yalnız analizlerle ve iş sonuçlarına bakarak şirketin yönetilemeyeceğini de vurguladı.



16 Aralık'taki sabah oturumunun konuşmacıları: **Bülent Kaya, Selami Çapan, Dr. Jülide Kesken, Yrd. Doç.Dr. Esin Barutçu.**

Program Koordinatörü **Yrd. Doç. Dr. Ebru Karpuzoğlu**'nun, “Aile İşletmelerinde Liderlik” isimli sunuşunda üzerinde önemle durduğu nokta, aile şirketlerinin hem hukuk biliminin hem de işletme biliminin keşiştiği alanda bulunması idi. Liderlik çatışması, büyük patron-küçük patron çatışması (kuşaklararası çatışma), kardeşlerin çatışması, çıkar çatışması, rol çatışması, alan çatışması gibi konuların potansiyel çatışma alanlarını oluşturduğunu ifade eden Karpuzoğlu, aile işletmelerinin üyelerini de kiripile benzetti ve “işletmedeki her birey kirpiye benzer, yalnız olduklarında üşüdükleri için birbirlerine yaklaşarak ısınmaya çalışırlar, fakat iyice birbirlerine sokulduklarında ise sırtlarında dikenler birbirlerine batmaya başlar, aile şirketlerindeki sorunun temeli de buna benzemektedir” dedi.

Öğleden sonraki oturumun ikinci konuşmacısı olan Uygulamalı Psikolog **Ertan Şimşek**, “Aile İşletmelerinde Liderlik” isimli konuşmasında, lideri ortamdaki belirsizliği absorbe eden kişi olarak tanımladı. Başarının

Günün son konuşmacısı Deulcom International Yönetim Kurulu Başkanı **Baybars Altuntaş**, “Gerçek Girişimci Risk Almaz” isimli sunuşunda, Türkiye ile Franchising Sistemi'ni nasıl tanıştırdığını anlattı. Franchising Derneği'nin kuruluşunda ne şekilde rol aldığına da değinen Altuntaş, McDonalds'ın Franchising sistemini uygulayarak şu ana kadar beş bin firmaya ulaştığını ve bunun bir başarı olarak addedilmesi gerektiğini ifade etti. Bu noktada, oturma başkanı Sahtiyancı söze girerek, bazı işlerin sanatkarlık gerektirdiği için Franchising sisteminin her konuda başarıyla uygulanamayacağı yönündeki görüşünü aktardı. Salondaki katılımcıların da iştirakiyle Franchising sisteminin avantajlarının ve dezavantajlarının konuşulduğu bir tartışma yapıldı. Altuntaş, “İnsanlar kendi işleri dışındaki işlerle de ilgilenmeli, çünkü ekonomik yapı üretim ekonomisine döndü. Artık paradan para kazanma devri kapandı” dedi. Girişimcilik ruhunun parayla satın alınmayacağını söyleyen Altuntaş, etrafındaki fikirlere çok fazla kulak asmama-



nın birinci kuşağa özgü olduğunu, bazı aile işletmelerinin artık marka olduğunu ve topluma mal olduğunu, bu nedenle de bu işletmeleri yaşatmanın bir zorunluluk olduğunu dile getirdi. Altuntaş, bu işletmelerin bir değeri olduğu için yaşamalarının ve sahibi bu durumun farkında değilse bile sivil toplum kuruluşlarının bu konuda sorumluluk üstlenmesi gerekliliğinin altını çizdi. Altuntaş sözlerini şöyle noktalandı: “Marka olmuş girişimciler şunu akıllarında tutmalı; markanın manevi bir değeri vardır. Altında petrol olan bir tarlanın üzerine buğday, patates ekmele uğraşmak anlamsızdır. Marka değeri nakde dönüştürülmelidir. Marka iyi kontrol edildikçe ve yayıldıkça değer kazanır”.

Sempozyumun ikinci günü sabahı, MPM Danışmanlık Bölümü eski başkanı olan ve şu anda da derbest danışman olarak çalışan **Rıdvan Bozkurt**'un moderatörlüğünde, EBSO Talat Muşkara Toplantı Salonu'nda, Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Atölye Çalışması yapıldı. Atölye çalışması aşağıdaki aşamalarla gerçekleştirildi: Aile işletmeleri ve çatışma yönetimi konulu sunumun gerçekleştirilmesi, beş ve altı kişinin katılımıyla 2 grup oluşturulması ve “aile işletmelerinde yaşanan çatışmalar, çatışmanın tarafları, çatışmanın sonuçları ve önem sıralaması yapılması” konulu uygulamaların gerçekleştirilmesi, grupların sunumlarını yapması, grupların “tanımlanan çatışma alanlarına ilişkin olarak “çatışmaların nedenleri ve çözüm önerileri” konulu uygulamayı gerçekleştirmeleri, grupların sunumlarını yapması, değerlendirme ve kapanış. Bozkurt, bu atölye çalışması ile ilgili değerlendirme ve sonuçları, panelistlerin talebi üzerine, sempozyumun sonunda katılımcılarla paylaştı.

Öğleden sonra yapılan panelin başkanlığını, MPM Genel Sekreter Yardımcısı vekili **Nurettin Peşkirioğlu** yaptı. Konuşmasına, ilk günün özeti sunarak başlayan Peşkirioğlu, panelistlerin özgeçmişlerini sempozyuma katılanlara sunarak, paneli başlattı.

İlk olarak sözü, İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı **Emel İnci Önal** aldı. Önal konuşmasına, İnci Holding'in tarihçesini anlatarak başladı ve şunları söyledi: “Hayatın iki yönünü sevmek ve çalışmak oluşturur. Aile içi çatışmaları önleyebilmek için, öncelikle birbirimizi sevgiyle ve sabırla dinleyelim. Fikir ayrılıklarına hoşgörüyle yaklaşalım. Aile bireyleri arasında işbölümünü uzmanlık alanlarına göre yapmak yararlıdır. Biz İnci Holding olarak bu şekilde çalışıyoruz. Dikkatimizi sorunlardan çok çözüm-

Devamı 10. sayfada