

Turkishtime

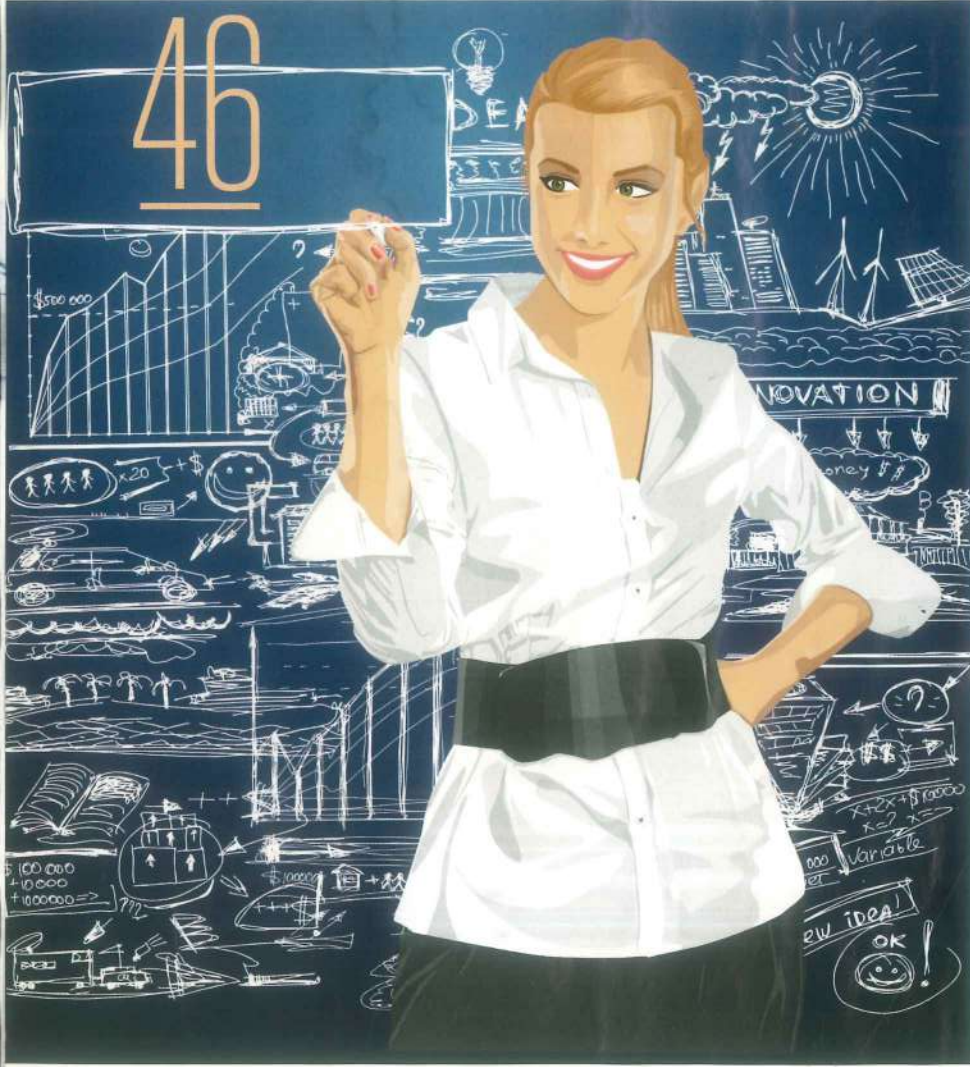


AİLE ŞİRKETLERİNDE
KIZLARIN
YÜKSELİŞİ

AİLE ŞİRKETLERİNDE KIZLARIN YÖNETİME
GELME HIZI ARTTI... FİNANSTAN SATIN
ALMAYA, İHRACATTAN CEO'LUĞA KADAR
HER KADEMEDE SORUMLULUK ALAN KIZLAR,
YÖNETİM KATININ YENİ SAHİPLERİ



INDEX



KIZLAR YÖNETİMDE

Aile şirketlerinde kızların yönetime gelme hızı çok arttı... Pek çoğunda erkek kardeşler olmasına rağmen kızlar ön planda ya da etkinlikleri çok yüksek. Kızlar, babalarının kurduğu şirketlerde finanstan satın almaya, üretimden yatırıma, ihracattan CEO'lığa kadar yönetimin her kademesinde sorumluluk alıyor. Patron katının yeni sahipleri artık kız çocukları...

MAKRO

11 Devlet garantisi, mali disiplin için risk

Nisan sonuna doğru hükümetin büyük ölçekli projelere devlet garantisi vereceğine dair çıkardığı yönetmelik kafaları karıştırdı.

NEXT

15 Eski markaların dirilişi

Şirketler tavan aralarından eski markaları yeniden çıkarıyor. Üstelik bu süreç yeni marka oluşturmaktan kolay ve avantajlı.

DİJİTAL TREND

29 Mobilde kişiselleştirme

Mobil telefonlarının ana ekranlarını ve menülerini radikal tasarımlarla kişiselleştiren uygulamalar mobil sektörde yeni rekabet alanı oldu.

ARAŞTIRMA

95 Kâr - Zarar

Rekabetin arttığı, pazarların giderek daraldığı günümüzde, şirketler için en öncelikli sorun kârın sürdürülebilmesi.

YENİ PARA

95 Serbest yatırım fonları kapınızı çalabilir

2013 yılı verilerine göre, 193 milyar dolar getiri sağlayan hedge fonların getirilerini hisse senedi piyasalarından sağladıkları gözlemleniyor.

INDEX

TASARRUF, KONFOR VE GÜVENLİK

Akıllı binalar enerji tüketimini yüzde 50-70 arasında azaltabiliyor, güvenlik ve konfor standartlarını yeniden tanımlıyor. Mevcut ya da yeni yapılan binalarda 'akıllı' sıfatı, önümüzdeki dönemin gayrimenkul piyasasını şekillendirecek temel etken...

132



YAZARLAR

40



Volkan AKI

94



Şerif KAYNAR

112



Ali Atıf BİR

128



Burak AYDIN

HABER

110 Dünya yatırım ajansları İstanbul'da

Hâlihazırda Türkiye'nin başkanlığını yürüttüğü WAIPA'nın Dünya Yatırım Konferansı, bu sene 13-15 Mayıs arasında İstanbul'da yapılacak.

CEO DÜNYASI

112 "İnovasyon, Henkel'in DNA'sında var"

Henkel Türkiye Yürütme Kurulu Başkanı Hasan Alemdar, "Henkel'in en hızlı büyüdüğü ülkelerden biri Türkiye" diyor.

SÖYLEŞİ

122 "Ayağımız hep gazda"

Sarar'ın Yönetim Kurulu Başkanı Cemalettin Sarar, "Biz frene basmıyoruz, ayağımız hep gazda. Ama limitimizi de biliyoruz" diyor.

OTOMOTİV

146 Jantta Ar-Ge üssü oldu

İzmirli jant üreticisi CMS, aralarında dünyanın en lüks ve en pahalı spor otomobillerinin de olduğu 17 markaya yıllardır jant üretiyor.

AYIN OTOMOBİLİ

146 Opel Astra 1.6 Dizel

Opel Astra, 110 ve 136 hp'lik iki ayrı güce sahip yeni 1.6 litrelik dizel motorlarını Türkiye yollarına çıkardı.

H

Haber: Selma Şimşek Bektaş
selmabektas@turkishtimedergi.com

ani meşhur bir söz vardır, "Her başarılı erkeğin arkasında bir kadın vardır" diye. Bu sözü bugünlerde Türk iş dünyasının yüzde 90'ını oluşturan aile şirketlerinde yaşanan dönüşüme uyarlayacak olursak, "Her başarılı işadınının arkasında genç, eğitilmiş ve cesur bir kıza var" diyebiliriz... Neden mi?

Pelin Akın, Ebru Özdemir, Sibel Kutman, Perihan İnci, Begümhan Doğan Faralyalı, Elif Çoban ve daha birçoğu... Onları artık ne taşıdıkları soyadlarından ne de iş dünyasının önde gelen isimleri olan babalarından ötürü tanıyoruz. Türkiye'nin sanayici ailelerinin bu ikinci, üçüncü kuşak genç kadınlarını yönetimdeki etkinlikleri, şirketlerde aldıkları sorumluluklarla tanıyoruz. Sayıları giderek çoğalıyor. Artık daha çok genç işkademini aile şirketlerinin patron katında ya da stratejik bir birimin başında görüyor, onların aldığı kararlara tanıklık ediyoruz. Bu kızların bir kısmı şirkette artık babalarıyla yan yana, onların sağ kolu olarak mesai yapıyor, ihale masalarında onlarla iş kovalıyor, yurtdışı bağlantıları kuruyor, bir kısmı ise çoktan yönetimi devraldı bile... Babalar ise artık patron koltuğunda erkek çocukları kadar kız çocuklarına da yer açıyor, onlara fırsat tanıyor. Aile şirketlerinde yükselişe geçen ve yönetimi ortak olan kız çocuklarının en belirgin ortak özellikleri ise hepsinin iyi eğitilmiş, dünya ile entegre, cesur ve yenilikçi olmaları. Bir de aynı koşulları paylaşan erkek kardeşlerine göre hem şirkette hem de iş dünyasında daha aktif

ve ön planda olmaları. Peki kız çocukları nasıl ve hangi koşullarda aile şirketlerinde yeni bir dönemin kapılarını araladı? İş dünyasında 'erkek veliaht' saltanatı sona mı eriyor? Genç kuşağın hedefleri neler?

Rüzgâr kızlardan yana esecek

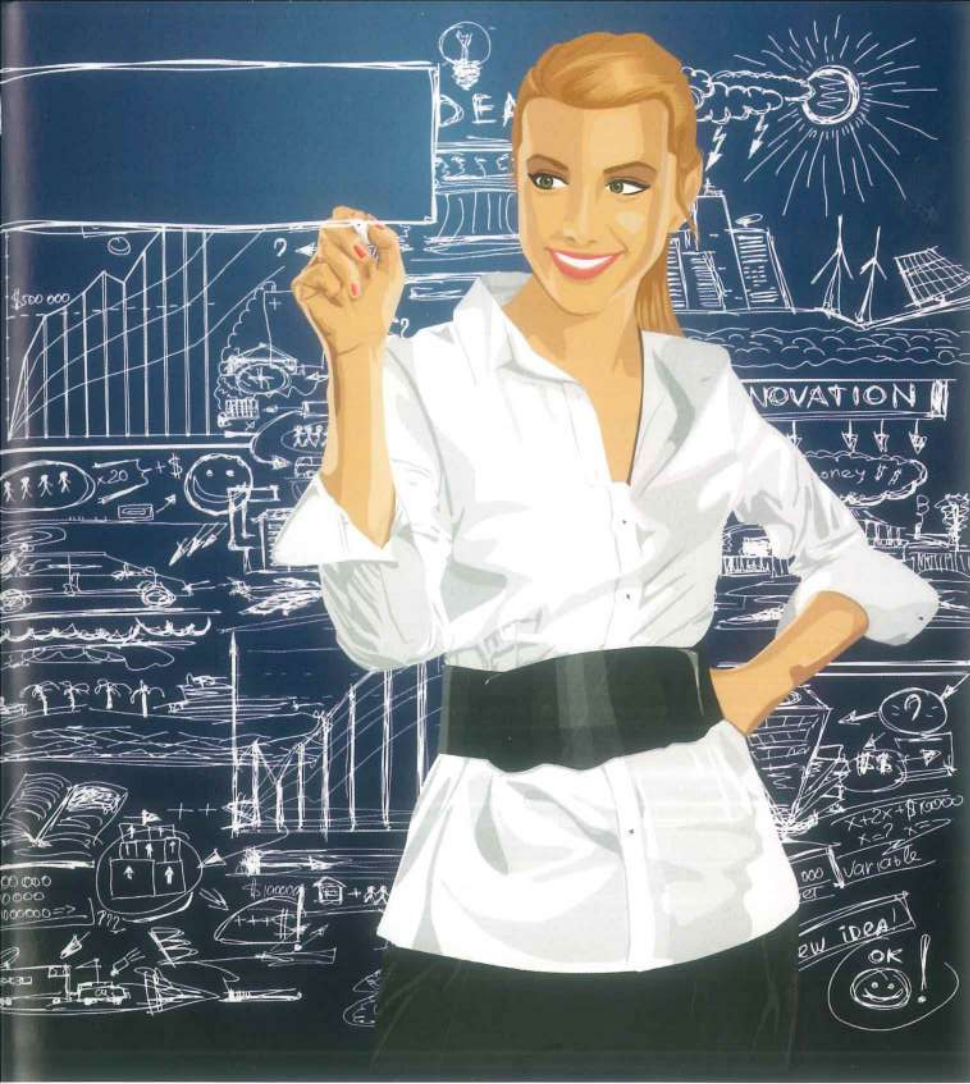
Grant Thornton'ın İş Hayatında Kadınlar Araştırması'nın 2013 yılı verilerine göre, dünyada aktif olarak çalışanların sadece yüzde 32'si kadın. Dünya Ekonomi Forumu'na katılan her yedi temsilciden sadece biri kadındı. Dünyada üst düzey yönetici rolündeki kadınların oranı ise yüzde 24. Her ne kadar rakamlar kadınlar cephesinde ideal seviyede olmazsa da, aile şirketlerinde kız çocukları lehine yaşanan dönüşümün önümüzdeki yıllarda istatistikleri kadınların lehine değiştirmesi ihtimali düşünülürse umut verici. Çünkü, Deloitte Türkiye Kurumsal Risk Hizmetleri Ortağı Evren Sezer'e göre aile şirketlerinde yaşanan dönüşüm sadece Türkiye'de değil tüm dünyada da aynı biçimde ilerliyor. Şu anda aile şirketlerinde kızların yönetime daha fazla dahil olmasının temel nedeninin patron/babaların ilerleyen yaşlarına karşılık, kız ya da erkek evlatlarının görev alma döneminin gelip çatması. Sezer, bu sürecin devam edeceğini ve daha fazla sayıda genç kadını aile şirketlerinin yönetiminde göreceğimizi belirtiyor.

Gelişen işletme kültürü etkili oldu

Aile şirketlerine danışmanlık yapan Ebru Karpuzoğlu'na göre ise aile şirketlerinde kız çocuklarının hiç olmadığı kadar ön plana çıkması ve çoğu zaman erkek kardeşlerinin bile önüne geçerek şirkette varlık göstermesinin temel nedenlerinden biri, Türkiye'de şirket kültürünün artık oluşmaya başlaması. Karpuzoğlu, "Bilindiği gibi Türkiye'de serbest piyasa ekonomisine geçiş 1980 sonrasında

TÜRKLER YÖNETİM KURULLARINDA KADIN KOTASINA EVET DİYOR

Grant Thornton'ın İş Hayatında Kadınlar Araştırması sonuçlarından bir diğeri, kadın yönetim kurulu üyesi sayısında kota uygulamasına bakışı ortaya koyuyor. Araştırmanın ilgili bölümüne göre, araştırmaya Türkiye'den katılan temsilcilerin yüzde 71'i büyük halka açık şirketler için yönetim kurulunda kadın üye kotasına olumlu bakıyor. Ancak geçen yıl bu soruya verilen pozitif cevapların oranı yüzde 76 idi. Araştırmanın global ortalamasına göre olumlu bakanların oranı ise yüzde 45. Bilindiği gibi SPK Türkiye'deki halka açık şirketlerde en az bir kadın yönetim kurulu üyesi olmasını tavsiye ediyor. Secretcv.com'un 2013 tarihli araştırmasına göre ise kadın yöneticilerin çoğunlukla aile şirketlerinde babalarından devraldıkları görevleri sürdürdükleri görülüyor.



AİLE ŞİRKETİNDE KIZLARIN ORTAK ÖZELLİKLERİ

1 Kız çocuklarının hepsi iyi birer eğitim geri planına sahip. Yüksek lisans derecesi sahibi ve eğitimlerini genellikle yurtdışında yapmışlar. ABD, İngiltere, Fransa eğitimde tercih edilen üç ülke. Dilleri, eğitimleri ve seyahatleri ile dünya vatandaşı özelliği taşıyorlar

2 Eğitim alanları genel olarak aile tarafından belirleniyor. Aile Anayasası'nda çocukların eğitim konusuna yer veriliyor. Küçük yaşta eğitim koşulları eşliğinde büyüyor ve ilgi odakları belirleniyor. Şirkette üstlenmeleri hedeflenen görevler alınacak eğitimi de belirliyor.

3 Kızların çoğu, iş hayatına doğrudan aile şirketinde başlıyor. Çocukluktan itibaren aile şirketlerinde zaman geçiriyorlar. Aile şirketinde çalışmak öncelikli tercihleri.

4 Şirketin kurucusu baba şirketteki en önemli rol model. Hedefleri var ama son sözün babada olduğunu kabulleniyorlar. Kızlar, babalarıyla yan yana çalışmaktan mutluluk duyuyorlar. Motivasyonları ve istekleri erkek çocuklara göre daha baskın. Ekip çalışmasına uyumlular, yenilikçiler.

5 İşe şirketin farklı birimlerinde görev olarak başlıyorlar. Yönetimde söz hakkı deneyimlerin ardından veriliyor. İş hayatlarında aileleri tarafından destekleniyorlar. Sadece şirketlerinde değil birçok dernek ve vakıfta da etkinler.

oldu. Önceki süreçte ne özel sektör ne de bugünkü anlamıyla bir işletme kültürü gelişmişti. O yıllarda aile şirketlerinde kadınlardan bahsedildiğinde Suna Kıraç, Güler Sabancı gibi birkaç isim sayılırdı. Üstelik bu isimlerin şirketlerde varlık nedeni daha çok vizyon sahibi babalar ya da aile büyükleri idi. Bugün ise Türkiye'de artık oturmuş bir şirket kültürü var. Bu kültür, kız çocuklarını görmezden gelmiyor. İşletme kültürünün içinde değişen ve dönüşen babalar, şirkette sorumluluk alacak evlatlarını kız ya da erkek olarak değil eğitim, yetenek ve motivasyon olarak değerlendiriyor. ABD'de de süreç benzer şekilde ilerlemişti. ABD'de '60'lı ve '80'li yıllarda kadınların şirketlere katılması konusunda özel bir talep oluştu. '80 sonrasında ise kadınlar daha stratejik konularda görev almaya başladılar. ABD'yi 20 yıl geriden takip eden Türkiye'de de benzer süreç yaşanıyor" diyor.

İyi eğitilmiş kızlar kuşağı büyüdü

Eğitim ise bu süreçte kız çocuklarını en çok destekleyen faktör olarak karşımıza çıkıyor. Çünkü ekonomik olarak güçlenen aileler, çocuklarına iyi bir eğitim alma imkanı veriyor. Ailedeki erkek kardeşler gibi onlar da yüksek öğrenimlerini başta ABD, İngiltere ve Fransa olmak üzere farklı ülkelerde en iyi okullarda yaptı. Hemen hepsi aynı imkânlar dahilinde yüksek lisans ve master prog-

Aile şirketlerinde kızlara ortalama 2 koltuk ayrılıyor

Borsa İstanbul'da işlem gören 55 aile şirketinin yönetim kurulu üyeleri incelendiğinde, şirketlerin ortalama yedi kişilik yönetim kurulu üyesinden oluştuğu ve bu 55 şirketin 41'inde kadın üye olduğu gözlemleniyor. Şirketlerin yönetim kurullarında genellikle bir ya da iki aile üyesi kadın, yönetim kurulunda yer alıyor. Ayrıca kadınların demografik özellikleri incelendiğinde, kadın ya da erkek arasında farklılık olmadığı ve YK'lerinin dil ve eğitim düzeyleri olarak da serbest piyasa ekonomisinin koşullarına uyum sağladıkları gözleniyor.

AİLE ŞİRKETLERİNDE KIZLARA KAPIYI İLK ONLAR AÇTI

Suna Kıraç, Güler Sabancı, Meltem Kurtsan, Meral İnci Zaim, Zeynep Bodur Okyay, Leyla Alaton, Arzuhan Doğan Yalçındağ, Vuslat Doğan Sabancı, İdil Yiğitbaşı ve diğerleri... Aile şirketlerinde kız çocuklarının yönetimde söz sahibi olabileceğinin birer kanıtı olan bu ilk kuşak kızlar, yeni kuşak kızlara aynı zamanda rol modeli oldu...

BABASI VEHBİ KOÇ İLE YILLARCA YAN YANA ÇALIŞTI

Suna Kıraç, 1941'da Ankara'da doğdu. Boğaziçi Üniversitesi Bankacılık ve Finansman bölümünden mezun olan Kıraç, uzun yıllar babası ile yan yana Koç Holding'de çalıştı. Koç Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği yaptı. 1999'da üstün yöneticilik ve liderlik vasıfları ile Koç Holding'e, iş dünyasına ve Türk çocuklarının eğitimine katkılarından dolayı London Business School tarafından Onur Üyeliği'ne layık görüldü.

DÜNYANIN EN GÜÇLÜ İŞKADINLARINDAN

Sabancı Holding'in Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üyesi olan Güler Sabancı ise Yüksel ve İhsan Sabancı'nın ilk çocuğu olarak 1955 yılında Adana'da doğdu. Boğaziçi Üniversitesi İşletme bölümü mezunu olan Sabancı, kariyerine 1978 yılında Lassa'da başladı. Uzun yıllar grubun pek çok alanında görev alan Güler Sabancı, 2004 yılında amcası Sakıp Sabancı'nın vefatı üzerine holdingin başına geçti.



TÜSİAD'ın ilk kadın yönetim kurulu üyesi olan Sabancı, European Round Table of Industrialists'in (ERT) halen ilk ve tek kadın üyesi. 2013 yılında Fortune tarafından "Dünyanın En Güçlü 50 İşkadını" listesine ikinci sırada giren Sabancı, Türk iş dünyasının en güçlü simalarından biri olarak görevine devam ediyor.

"BABAM SELÇUK YAŞAR BANA KOÇLUK YAPTI"

Aralık 2003-2009 yılları arasında Yaşar Holding Yönetim Kurulu Başkanvekilliği görevini yürüten İdil Yiğitbaşı, 2009'dan bu yana Yaşar Holding'in Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapıyor. 1964 doğumlu olan Yiğitbaşı, Boğaziçi Üniversitesi İşletme mezunu. Indiana Üniversitesi'nde İşletme Yüksek Lisansı (MBA) yapan Yiğitbaşı'nın aile şirketine görev alması, baba Selçuk Yaşar'ın yönlendirmesiyle oldu. "Babam beni her zaman desteklemiştir ve koçluk yapmıştır" diyen Yiğitbaşı, kadınların iş hayatındaki rollerine ilişkin kurumsal bakış açılarını şu sözlerle özetliyor: "Kız çocuklarının eğitime katılım oranı ve kadın çalışan oranı arttı. Bugün kadınlar küresel işgücünün yüzde 40'ını, tarımsal işgücünün yüzde 43'ünü ve üniversite öğrencilerinin yarısından fazlasını temsil ediyor. Biz de Yaşar Topluluğu olarak 2007'de imzalamış olduğumuz Küresel İlkeler Sözleşmesi'nde kadın çalışanlara yönelik olarak hazırlanan İş'te Eşitlik Bildirgesi'ni 2012 yılında imzaladık".

ramlarını tamamladı ve geri döndü. Öte yandan uzun bir süredir aile şirketlerinin gündeminde olan Aile Şirketleri Anayasası'nın ilgilendiği konulardan biri de eğitim. Aileler artık çocuklarına vereceği eğitimi önceden planlıyor ve hayata geçiriyor. Şu anda aile şirketlerinde aktif çalışmaya başlayan kız çocuklarının birçoğu, bu kapsamda şirkette çalışmak ve görev almak üzere eğitilmiş bir kuşak. Baby Bommer (1946-64) jenerasyonu babalar, şu anda karşılarında iyi eğitilmiş, kültürlü ve şirkette çalışmaya hevesli kızlar kuşağı ile karşı karşıya.

Sürdürülebilirlik endişesi kızları öne çıkardı

Şirketler için artık rekabet daha zor. Babalar döneminde rakip birkaç iken bugün bütün dünya ile rekabet etmek gerekiyor. Bu kadar zor koşullarda varlık gösteren şirketlerin en önemli gündem maddeleri de elbette şirketin geleceği yani "sürdürülebilirlik". Sıfırdan var ettikleri şirketin geleceğini düşünen babalar da şirketi hangi çocuğu daha iyi yöneteceğine inanıyorsa artık ona fırsat tanıyor. Gaziantep Şölen Çikolata ya da Gedik Holding bu açıdan iki önemli örnek. Şölen Gıda'nın CEO'su Elif Çoban, bu göreve beş erkek kardeşine rağmen atandı. Ailenin bu kararı vermesinde, Elif Çoban'ın aldığı eğitim, profesyonel iş dünyasında

KIZLAR NEDEN YÜKSELİŞTE?

- Aile şirketlerinde kurucu patronların devir dönemi başladı.
- İkinci ve üçüncü kuşakta çok iyi eğitim alan kız çocukları yetişti.
- Değişen çağla birlikte babalar da değişti, kendini geliştirdi.
- Aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin önemi giderek arttı.
- Artık çocuğun cinsiyeti değil yeteneği ve motivasyonu önemli.
- Aile Anayasaları, kız çocuklarının ön plana çıkmasını destekliyor.
- Kızlar, yönetimde babalarıyla daha iyi geçiniyor.
- Erkekler kendi işlerine ya da bireysel yatırımlara yönelebiliyor.



MİLENYUM ÇAĞI KADINLARI GELİYOR

PricewaterhouseCoopers International (PwC) Mart 2014 tarihinde "Next Generation Diversity – Developing Tomorrow's Female Leaders" (Gelecek Kuşakta Çeşitlilik- Yarının Kadın Liderlerini Geliştirmek) adlı bir rapor hazırladı. Kadınların işyerinde yükselmesini sağlayacak doğru ortamı yaratmak için şirketlerin neler yapması gerektiğine ilişkin hazırlanan raporda, milenyum kadınlarını şirketlere çekmek, elde tutmak ve geliştirmek adına büyük önem taşıyan altı temel konu ele alındı:

- Günümüz kadınları şirketler için büyük önem taşıyor, çünkü onlar önceki kuşaklara kıyasla daha eğitimli ve işgücüne daha fazla katkıda bulunuyorlar.
- Milenyum kadınları önceki tüm kuşaklardan daha yüksek özgüvene sahip ve kariyer fırsatlarına daha fazla önem veriyor.
- Çeşitlilik konusunda iyi bir geçmişi olan işverenlerle çalışmak istiyor.
- İş hayatında eşi benzeri şirket kültürü değişikliğine neden olabilir.
- Milenyum kadınları düzenli olarak geribildirim almayı bekliyor; teknik konularda oldukça bilgili olsalar da geribildirim görüşmelerini yüz yüze yapmayı tercih ediyor.
- Bu kuşağın kadınlarının uluslararası deneyim talebi çok fazla.
- Onlar için sektör imajı, işveren ve itibarı büyük önem taşıyor.

edindiği deneyimler ve vizyonu belirleyici oldu. Halil Kaya Gedik de daha yaşarken kızı Hülya Gedik'i holdingin yönetimine hazırladı.

Erkek kardeşlere göre daha ön plandalar

Aile şirketlerinde gözlemlenen bir diğer olgu da kızların erkek kardeşleriyle aynı eğitim, görev ve sorumluluğu paylaşmasına rağmen babalarının yanında, şirketteki görevlerinde ya da kamuoyunda daha fazla görünür olmaları. Buna en iyi örneklerden biri Limak'ın patronu Nihat Özdemir'in çocukları Ebru ve Batuhan Özdemir. Ebru Özdemir, gerek babasına olan bağlılığı gerekse de iş dünyasındaki etkinliği ile ön plana çıkarken Batuhan şirket sınırları içinde kalmayı tercih ediyor. Akın Holding'de Pelin Akın ve Selim Akın, Gedik Holding'de Hülya Gedik ve Hakkı Gedik ve Aras Kargo'da Evrim ve Baran Aras ile Doluca Şarapları'nın genç yöneticileri Sibel ve Ali Kutman için de aynı değerlendirmeyi yapmak mümkün.

Deloitte Türkiye Kurumsal Risk Hizmetleri Ortağı Evren Sezer bu durumun farklı nedenleri olduğunu belirtiyor. "Çocukların aldığı eğitim ve sorumlulukların görünürlüklerini etkileyebiliyor. Örneğin Ebru Özdemir inşaat eğitimi almış. Batuhan ise farklı bir eğitim almış. Ayrıca kız ve erkek çocukları iş hayatında farklı davranış şekilleri gösterebiliyor. Örneğin kız çocukları yapı olarak babalarıyla birlikte çalışmaktan erkeklerle göre daha çok mutlu oluyor.

Kızlar için aile şirketinde kariyer yapmak öncelikli iken erkekler ise kendi işlerini kurmak ve babalarının kurduğu şirketten bağımsız ama onun yan kolu olabilecek başka işlere girmek konusunda daha hevesliler. Önümüzdeki günlerde aile şirketlerinde farklı sektörlere geçen daha fazla erkek çocuklarına tanıklık edeceğiz" diyor.

Anadolu da kızlara alıştı

Grant Thornton Türkiye ortaklarından Jale Akkaş'a göre ise aile şirketlerinde giderek yaygınlaşan bu trend, kadın yöneticilerin daha stratejik görevlere gelmesine neden oluyor. Akkaş, "Bu gelişmeyi birçok sektörde görmek mümkün. Türkiye'nin dalgalı ekonomik yapısı, iş dünyasının krizlere aşinalığı, zorluklara karşı mücadele edebilme kabiliyeti uluslararası seviyede kadın yöneticilerin yetişmesi için ideal bir platform oluşturuyor. Buna karşılık kadın yöneticiler, daha fazla sorumluluk ve inisiyatif almak istiyorlar. Büyükşehirlerle birlikte Anadolu'da da kadınların toplumsal hayatta rolleri artıyor" diye belirtiyor. ■