

**Sayın Rektörüm,
Değerli Başkanlar ve
Kıymetli Konuklar,**

Çok önemli gördüğüm bu kongre vesilesiyle sizlerle beraber olmaktan duyduğum mutluluğu ifade ederek sözlerime başlarken, hepinizi saygı ve sevgiyle selamlıyorum.

Bütün ülke ekonomilerinin bel kemiğini oluşturan aile şirketleri, dünya genelinde her daim gündem konusudur.

Öyle ki aile şirketlerinin nasıl yönetildiği sokaktaki insanı bile ilgilendiriyor. Aile şirketlerinin sahipleri arasındaki anlaşmazlıklar medyada haber konusu olurken bu şirketlerinin kurumsallaşması, yönetimlerinin profesyonelleşmesi çok tartışılan konulardır.

İstanbul Kültür Üniversitesi'nin bu önemli konuyu, üniversite çatısı altında akademik bir yaklaşım eşliğinde bu yıl altıncısını düzenlediği kongre aracılığıyla ele alıyor olmasını önemli bulduğumu burada özellikle ifade etmek istiyorum.

Kongrenin düzenlenmesinde emeği geçenleri kutlarken; bu güzide çatı altında düşüncelerimi sizlerle paylaşmama imkân tanındığı için de teşekkür ediyorum.

Biraz önce ifade ettiğim gibi aile şirketleri bütün ülke ekonomilerinin bel kemiğini oluştururken. İstihdamın da bel kemiğini bu şirketler oluşturmaktadır.

O halde, ülke ekonomisi içinde bu kadar ağırlığı olan aile şirketlerinin herkesin ilgisini çekmesi elbette çok doğal. Bu noktadan hareketle; aile şirketlerinde yapılan hatalar, yönetimdeki yetersizlikler sadece onların çıkarlarını değil; bu şirketlerde çalışan on binlerce insanı, onlara mal ya da hizmet sağlayan diğer şirketleri de etkilemektedir. Sonuç olarak bu konular, toplamda ülke ekonomisini de yakından ilgilendirmektedir.

Burada çok önemli gördüğüm bir noktaya dikkat çekmek istiyorum: Bir şirket önemli bir büyüklüğe erişince sahipliği yüzde yüz bir ailenin elinde bile olsa; şirket, ilişkiye girdiği herkesin çıkarını ilgilendiren bir öneme sahip olur.

Bir başka ifadeyle, şirket artık sadece ailenin serveti değil içinde yaşadığı toplumun serveti haline dönüşmüştür. Bu nedenle aile şirketlerinin iyi yönetilmesi ve başarılarının kalıcı olması herkesi ilgilendiren bir konu haline gelmektedir.

Dünyaya bakıldığında Aile İşletmelerinin, ABD’de kayıtlı şirketlerin yüzde 90’ını, İspanya’da yüzde 80’ini, Japonya’da ve Türkiye’de ise yüzde 95’ini oluşturduğu görülmektedir.

Dünyada ve Türkiye’de rakamların da gösterdiği gibi özel sektör işletmelerinin önemli bir kısmının aile işletmesi olması

bu şirketlerin daha dikkatli incelenmesi sonucunu doğurmaktadır.

Böylece; gerçek, fiili bir girişimcilik örneği olarak aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajlarının doğru değerlendirilmesi ve doğru çözümler üretilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Sayın Rektörüm, Değerli Başkanlar ve Kıymetli Konuklar,

Aile işletmeleri, faaliyet gösterdikleri ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarının gelişmesinde ve modernizasyonunda anahtar konumundadırlar.

Yeni iş yaratma, başarılı girişimlerde bulunma, bölgesel gelişmişlik farklarını azaltma ve demokratik yaşamı destekleme konularında aile işletmeleri önemli fonksiyonlara sahip. Bunlara ilaveten, aile; tüm dünyada yeni girişimler için en önemli sermaye kaynağıdır.

Aile işletmeleri istihdam yaratma açısından da çok önemlidir. Bu işletmeler, faaliyette buldukları ülkeye göre milli gelire yüzde 50-70 arasında bir katkı sağlamaktadır.

Öte yandan; aile işletmelerinin olmadığı bir ekonomi etkili bir şekilde büyümeyi gerçekleştiremez ve yeterince esnek olamaz.

Dünyanın hemen hemen her ülkesinde, ekonomik etkinliklerin büyük bir kısmını aile işletmeleri gerçekleştirmektedir.

Ancak, aile şirketleri yönetim konusunda ciddi bir itibar sorununa sahip. Az sayıda iyi yönetilen ve ikinci, üçüncü kuşağa başarıyla devredilmiş aile şirketleri olsa da çoğunlukla aile şirketleri, yönetim sorunlarının çok yoğun yaşandığı yerlerdir.

Bir aile şirketini değerlendirirken çok önemli görülen bir ölçü var: Aile şirketinin sahipleri, şirketin çıkarlarını kendi egolarından, kendi kişisel planlarından daha üstün tuttukları zaman şirket çok başarılı sonuçlar alıyor. Tersine durumda hissedarlar, “bu şirket bana hangi faydayı sağlıyor?” diye bakmaya başladıklarında ise şirket baş aşağı gitmeye başlıyor.

Bu noktada, “Bir aile şirketini uçuruma iten en önemli kusur nedir” diye soracak olursak; belki de bu soruya ilk ve en güçlü yanıt “Hissedarların şirkete hizmet etmeyi bırakıp şirketin kendilerine hizmet etmesini istemeleri” olacaktır.

Aile şirketlerinin kötü ününü doğrulayan pek çok örnek sıralanabilir ama iyi yönetildiğinde aile şirketlerinin olağanüstü başarılar gösterdiği de bir gerçek olarak ortada.

Dünya çapında ünlü, başarılarını kuşaktan kuşağa sürdürebilmiş birçok aile şirketine dikkat çekiliyor.

Ülkemizde de bunun örnekleri var: 1900 yılından önce kurulan ve halen faaliyetlerini sürdüren 11 işletmeye “Uzun Ömürlü-Köklü İşletme” ödüllерinin bugün burada verilecek olması bunun açık göstergesidir. Bu şirketlerimizi kutluyor, çok anlamlı gördüğüm başarılarının devamını diliyorum.

Sayın Rektörüm, Değerli Başkanlar ve Kıymetli Konuklar,

Bu konuda bir ezberi bozmamız gerektiğine inanıyorum: Bence aile şirketleri ve kurumsal şirketlerin yarattıkları algılar gerçeği yansıtmıyor. Aile şirketleri olduğundan daha kötü algılanırken kurumsal şirketler olduğundan daha iyi algılanmaktadır.

Aslında hepimiz son yıllarda, ortalama bir aile şirketinden çok daha kötü yönetilen pek çok kurumsal şirket olduğunu görmedik mi? 2008 sonunda başlayan dünya finans krizinde batan şirketlerin hepsi kurumsal şirketler değil miydi?

Hepimiz gördük ki bu şirketlerde kurumsallık sadece bir etiketmiş. Meğer bu şirketlerde keyfi ve son derece kısa dönemli, sadece yöneticilerin çıkarlarını gözetten kararlar alınabiliyormuş. Batan bu şirketlere parasını yatıran sokaktaki insanlar, kişisel servetlerini kaybederken bu şirketleri yöneten CEO’lar dudak uçuklatan paralar kazanıyormuş.

Ancak, olumlu özelliğın yanında aile şirketlerinin büyük bir bölümünün kısa ömürlü olması çok ciddi bir sorundur. İstatistikler, bugün kurulan birçok şirketin iki kuşak sonra varlığını sürdürmeyi başaramayacağını göstermektedir. Aile işletmelerinin bu kadar kısa ömürlü olmasının en önemli

nedenlerinden birisi; işletmelerde aile, ortaklık ve yönetim konularının iç içe geçmiş olmasıdır.

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

Özetle; aile işletmelerini geleceğe taşımanın en etkin yolu kurumsallaşmaktan geçmektedir. Bu noktada nasıl bir kurumsallaşma sorusu önem kazanmaktadır.

Kurumsallaşma süreçlerinde profesyonel yöneticilerin rolü ve bu tarz yöneticilerde aranan nitelikler iyi belirlenmeli, şeffaflık, hesap verebilirlik ve denetim en başta gelen ilke olmalıdır.

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

Aile şirketlerinde kurumsallaşma arayışlarında genellikle dışarıdan bir modelin şirkete aşılması yolu tercih ediliyor. Oysa bu tür süreçler başlatılırken asıl dikkate alınması gereken nokta; ailenin karakteristik özellikleri olmalıdır. Tabii bu, kısa

vadede aceleye getirilerek çözülebilecek bir konu değildir. Sonuç olarak, aile şirketlerinde sağlıklı bir kurumsallaşma için uzun vadeli bir plan eşliğinde sabrın da önemi büyüktür.

Sayın Rektörüm, Değerli Başkanlar ve Kıymetli Konuklar,

Aile işletmelerinde kaliteyi ve verimliliği artıracak, işletmelerin ulusal ve uluslararası arenada kredibilitesini yükseltecek bir yeniden yapılanmanın, özel sektörümüzü daha rekabetçi yapacağına inanıyorum.

Kurumsallaşmış, sağlam temellere sahip aile işletmelerinin Türkiye’de ekonominin itici gücü olacağından hiç kuşku duymadığımı burada özellikle ifade etmek istiyorum.

Hepsinden önemlisi, bu dünyada iz ve değer bırakmak istiyorsanız, ürettiklerinizin gelecek kuşaklara aktarıldığını dünya gözüyle görmeli ve bundan emin olmalısınız.

Uzun sözün kısası: Ne mutlu dünya gözüyle emeklerinin karşılığını görebilenlere. Ne mutlu bu dünyada iz bırakanlara ve gelecek kuşaklara değer aktaranlara...

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

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

İstanbul Sanayi Odası olarak, bu konuda yapmayı planladığımız çalışmalarda bilgi ve deneyimine güvendiğimiz İstanbul Kültür Üniversitesi ile işbirliği yapacağımızı vurgulayarak sözlerimi tamamlarken, sizleri tekrar saygı ve sevgiyle selamlıyorum.