

KAPAK KONUSU

FATOŞ BOZKUŞ

fbozkus@ekonomist.com.tr

ANADOLU'YA YENİ KUŞAK GELİYÖR

1980'lerde kendilerini göstermeye başlayan Anadolu kentlerindeki şirketlerin çoğu, artık Türkiye ekonomisine yön veren devler arasına girmeye başladı. Fakat kurucu başkanların çizdiği rotada sağlam adımlarla yürüyen Anadolu devlerinin önünde önemli bir viraj var. Artık babalar yaşlandı ve yavaş yavaş çocuklar devreye giriyor. İkinci kuşağın hızla geldiği şirketlerin yönetim kademelerinde yakında ciddi bir yenilenme süreci yaşanacak. Yaptığımız araştırmaya göre, Anadolu'nun 56 büyük şirketinde en tepeye çıkmaya aday 134 veliht var. Velihtların yüzde 70'i de işletme tahsilli. Uzmanlar, geleceğin lider adaylarının yetiştirilme sürecine ilişkin çok önemli uyarılar yapıyor.

Aile şirketleri, daha hızlı ve esnek karar alma, uzun vadeli düşünme gibi kendilerine özgü nitelikleriyle ekonominin isimsiz kahramanları olarak tanınıyor. PWC'nin yaptığı bir araştırmaya göre, Türkiye'de milli gelirin yüzde 75'inin üstünde bir bölümü aile şirketleri tarafından yaratılıyor. Bu da 580 milyar dolarlık bir büyüklüğe tekabül ediyor.

Bu 580 milyar doların önemli bir kısmını "Anadolu Kaplanları" yaratıyor. Anadolu'daki aile şirketlerinin ekonomideki payı gün geçtikçe de artıyor. Çünkü 1980'li yıllarda Kayseri, Gaziantep, Konya, Eskişehir gibi yeni sanayi mekanlarında kurulmaya başlayan bu şirketler artık Türkiye'de sanayinin en önemli dinamikleri haline geldiler.

Hem ihracat hem de istihdam alanında hızlı büyümeleriyle dikkat çeken ve yüzde 99'u aile şirketi olan Anadolu Kaplanları'nı Ekonomist dergisi olarak



titizlikle takip ediyoruz. Her yıl yayınladığımız "Anadolu'nun En Büyük 500 Şirketi" araştırmasıyla bu şirketlerin büyümelerini net bir şekilde gözler önüne seriyoruz.

Bu araştırmalarımız sayesinde görüyoruz ki; Anadolu Kaplanları içinde kurucu kuşak ya değişti ya da değişmek üzere. Hatta üçüncü ya da dördüncü kuşağa devir için hazırlanan şir-

ketler bile var. Kısacası Anadolu 500'de yer alan şirketlerin birçoğunda, bir yandan sürdürülebilir büyüme planları yapılırken, bir yandan da halefiyet planlaması gündemde. Kimi şirkette gelecekte yönetime gelecek kuşaktan bir kişi var, kimi şirkette ise birden fazla.

Ekonomist olarak Anadolu 500'de bir tarama yaparak toplam 133 milyar liraya ulaşan ciroyu ve 270 bin kişilik istihdamı yönetecek veliaht adaylarının kimler olduğunu araştırdık. Araştırmayı yaparken yönetici kuşaktan sonra gelen ve şirkette hali hazırda görev almış bulunan sonraki kuşaktaki kişileri dikkate aldık. Tablomuzda yer alan Anadolu 500'deki 56 büyük şirketteki veliaht adayları üzerinden de bir analiz yaptık.

TÜRKİYE'DE OKUDULAR

Anadolu'daki büyük şirketlerin temellerini atan kurucu kuşak, çoğunlukla erken yaşta çalışmaya başlamış

Anadolu'nun 56 büyük grubunun patronları ve işe hazırladıkları genç kuşakları

Şirket	Başkan	Veliiahtlar	Görevleri
1 Abdioğulları Plastik	Bekir Sütçü	Merve Sütçü	Muhasebe Uzmanı
2 Arbel	Mahmut Arslan	Gülçin Arslan Hazar Ayşe Arslan Altındere	Genel Müdür Yrd. Finans Müdürü
3 Aynes	Nevzat Serin	Mehmet Serin	Ihracat Müdürü
4 Balpet	Selahattin Balkan	Mazlum Balkan Eyyup Balkan İdris Balkan Zehra Balkan Cihan Balkan	Satış ve Paz. Departman Sorumlusu Finans Yetkilisi Finans Müdür Yrd. Şirket Avukatı
5 Bereket Enerji	Ceyhan Sandanlı	Nesli Yağlı Aslı Yağlı Fehmi Sandanlı Baran Sandanlı	Satış Destek Asistanı İletişim ve Tasarım Bölümü çalışanı Elektronik Mühendisi Enerji Ticareti Ekibinde Proje Finansmanı Ekibinde
6 BEST AŞ	Rona Yırcalı	Sırrı Yırcalı Sinan Yırcalı	YK Başkan Vekili YK Üyesi
7 Bifa	Yılmaz Babaoğlu	Necati Babaoğlu Nermin Nadide Babaoğlu Ayhan	YKB Vekili Satış Departmanı
8 Boydak Holding	Hacı Boydak	Sami Boydak Erol Boydak Deniz Boydak İlyas Boydak Mehmet Emin Boydak İbrahim Boydak Mahmut Sami Boydak	İstikbal Genel Müdür Yardımcısı Boyçelik Genel Müdür Boyteks Pazarlama Müdürü Boytaş Genel Müdür Yrd. Bepaş Pazarlama AŞ Pazarlama Mdr. Form Sünger Genel Müdür Yrd. Boydak Dış Ticaret Müşteri Tem. YK Üyesi
9 Çilek Mobilya	Mustafa Çilek	Talha Çilek	YK Üyesi
10 Durak Fındık	Hasan Basri Durak	Emine Durak Ülker Zeynep Durak	Pazarlama Departmanı Şefi Üretim Mühendisi
11 Dardanel	Niyazi Önen	Mehmet Önen	Yönetim Kurulu Üyesi
12 Dilek Ecza	Mehmet Zeki Taşçı	Burak Taşçı	Genel Müdür Yrd.
13 Dimes	Erol Diren	Ozan Diren	Dimes Genel Müdürü
14 Doğuş Çay	Süleyman Karakan	Harika Karakan Güçlü Karakan	Satış-Pazarlama Direktörü Satış-Pazarlama Yöneticisi
15 Ekici Peynir	Mustafa Ekici	Elçin Ekici Öztürk Burçin Ekici	Pazarlama İletişimi Sorumlusu Lojistik Direktörü

KAPAK KONUSU



Konukoğlu Ailesi'nde dördüncü ve beşinci kuşak bir arada...

ve işin mutfağından gelen kişilerden oluşuyor. Üretim bilgisi ve ticaret kabiliyetiyle şirketlerini belirli bir büyüklüğe getiren bu kuşak, iş hayatında eğitimin eksikliğini gördüğü için çocuklarının mutlaka iyi eğitim almasına özen gösteriyor.

BİLKENTLİ VELİAHTLAR

Bunu 56 büyük şirketin velihtlarının eğitim durumlarını incelerken gördük. Velihtların tamamına yakını üniversite mezunu. Büyük çoğunluğu Türkiye'deki özel üniversitelerde eğitim almayı tercih etmiş bulunu-

yor. Mezun olunan okullara bakıldığında ilk sırada Bilkent Üniversitesi'nin yer aldığı görülüyor. Onu Yeditepe ve Boğaziçi takip ediyor. Velihtların yüzde 25'i ise yurtdışında üniversite okumayı tercih etmiş durumda. Genellikle de Amerika'daki

Anadolu'nun 56 büyük grubunun patronları ve işe hazırladıkları genç kuşakları

Sirket	Başkan	Velihtlar	Görevleri
16 Erbakır	M. Ali Abaloğlu	Oğuz Abaloğlu Cafer Sadık Abaloğlu Ahmet Nuri Erikoğlu	YK Üyesi YK Üyesi YK Üyesi
17 Erbak	Mehmet H. Erbak	Ömer Kızıl Ceylin Erbak	Satıştan Sorumlu Genel Md. Yrd. Asistan Marka Müdürü
18 Erdemoğlu Holding	İbrahim Erdemoğlu	Mehmet Erdemoğlu	Enerji Şirketi Genel Müdürü
19 Gürteks İplik	Yusuf Ömer Özkaya	Mehmet Özkaya Sedat Özkaya Ufuk Özkaya	Pazarlama Direktörü Üretimde çalışıyor Üretimde çalışıyor
20 Gökhan Tekstil	Ahmet Gökşin	Gökhan Gökşin Fahri Gökşin	Üretimden Sorumlu YKÜ Üretimden Sorumlu YKÜ
21 Helvacızade Gıda	Tahir Büyükhelvacıgil	Kadir Büyükhelvacıgil Serhat Büyükhelvacıgil Kadir Taha Büyükhelvacıgil	Satış ve Pazarlamadan Sorumlu GMY Satış ve Pazar. Sorumlu GMY Asistanı Zade Vital Kilit Müdürü
22 Işıksay Tekstil	Ertğurul Işık	Arzu Işık	Genel Müdür Yardımcısı
23 İnoksan	Vehbi Varlık	Vahdet Emre Varlık Esra Altay	Fabrika Genel Müdürü Satış Müdürü
24 İnci Holding	Perihan İnci	Neşe Gök Cihan Elbirlik	YK Üyesi İnci Lojistik YK Başkanı
25 Karsu Tekstil	Metin Molu	Onur Eren Arif Molu Gamze İçöz Sına Azra Seyok Nevzat Seyok	Sekizgen Kurucu Ortağı YKB Vekili YK Üyesi Finans Müdürü Genel Müdür
26 Kardemir	Metullah Yolbulan	Mustafa Yolbulan Burak Yolbulan	YK Üyesi YK Üyesi
27 Kılıç Deniz	Orhan Kılıç	Ayşe Kılıç Bozan Ersin Kılıç Kızıltan	Yönetim Kurulu Baş.Yrd. Finans ve Turizmden Sorumlu Başk. Yard.
28 Keskinöğlü	Fevzi Keskinöğlü	Keskin Keskinöğlü Esin Keskinöğlü İsmail Keskinöğlü Hamit Keskinöğlü	Pazarlama Grup Başkanı İK Koordinatörü Canlı Faaliyetler Koordinatörü Satış Planlama ve Operasyon Koord.

Veliaht seçiminde en çok yapılan 9 hata

1 En büyük erkek çocuğun doğal devralacak kişi olarak kabul edilmesi veya kurucu girişimci tarafından öyle görülmesi.

2 Yönetimi devralacak aile bireyinin gerekli bilgi donanımına, devreden ile ortak çalışarak kazanacağı deneyime bakılmadan işin başına getirilmesi.

3 Diğer veliahtlara, destekleyicilerin doğru roller içinde başarılı olma seçenekleri sunamamaları.

4 Aile üyeleri arasında hoşnutsuzluk ve güvensizlik yaratmak.

5 Sürecin yıkıcı bir menfaat çatışmasına dönüştürülmesi.

6 İş-aile ilişkilerini birbirine karıştırmak. Bu, ailenin dağılmasına, aile üyelerinin birbirine husumetine, dargınlığa, kızgınlığa ve itibar kaybettirici başka sonuçlara yol açıyor.

7 Adayların bir bütün olarak tüm deneyimleri, kişisel başarıları ve kişisel özellikleri ile detaylı değerlendirilememeleri.

8 Süreci tüm aile üyelerinin desteğini alacak ve katılımını sağlayacak şekilde yürütememek.

9 Diğer veliahtların ve destekleyicilerinin haksızlığa uğradıklarını düşünmesi.

YAŞ ORTALAMASI 30

Veliahtların yaş ortalaması ise 30'larda bulunuyor. En genç veliaht Oba Makarna Yönetim Kurulu Başkanı Musa Özgüçlü'nün oğlu Hakan Özgüçlü. 18 yaşında olan Hakan Özgüçlü, hali hazırda şirkette stajyer olarak çalışıyor.

Araştırmamızı yaparken farklı uygulamalarla da karşılaştık. Örneğin Saray Halı'nın sahibi Necati Kurmel'in üç kızı ve bir oğlu olmasına rağmen hiçbirinin şirkette çalışmaması dikkat çekici örneklerden biri olarak karşımıza çıktı.

Yönetici kuşakla veliahtlardan oluşan kuşağın bir arada yer aldığı 50 şirkete aile anayasalarının olup olmadığını da sorduk. Gelen sonuçlar, şirketlerin yüzde 50'sinin anayasasının olmadığını, yüzde 20'sinin bu konuda hazırlık içinde olduğunu, yüzde 30'unda ise bir anayasanın bulundu-

Anadolu'nun 56 büyük grubunun patronları ve işe hazırladıkları genç kuşakları

Sirket	Başkan	Veliahtlar	Görevleri
42 Sanko Holding	Abdülkadir Konukoğlu	Sami Konukoğlu Cengiz Konukoğlu Turgut Konukoğlu	Tarım, Makine ve Ambalaj Grup Başkanı Finans Grup Başkanı Sanko Enerji Satış ve Pazarlama Grup Başkanı
43 Söke Un	Leyla Canan Fıran	Feleksen Onar Şeyda Zeynep Akdurak Ceyla Borovalı	YK üyesi Genel Müdür YK Üyesi
44 Sönmez Holding	Celal Sönmez	Alican Sönmez Osman Sönmez Cemil Sönmez	YK Üyesi YK Üyesi YK Üyesi
45 Sun Holding	Şükrü Ünlütürk	Ayşe Ünlütürk	Genel Müdür Asistanı
46 Sunar Grup	Nuri Çomu	Hüseyin Çomu Mehmet Çomu	CEO YK Üyesi
47 Şölen	Ismail Çoban	Emre Çoban Mehtap Şirin	Marka Müdürü İş Denetim Uzman Yrd.
48 Tosyalı Holding	Fuat Tosyalı	Şerif Tosyalı Şeyda Toprak	Boru Fab. Üretimden Sorum. İcra Kur. Üyesi Hukuk Müşaviri
49 Tat Bakliyat	Şerafettin Memiş	Tuba Memiş Veysel Memiş Filiz Memiş	Genel Müdür YK Üyesi Pazarlama Müdürü
50 Teksüt	Cevdet Arınık	Pınar Arınık Aksaray	YK Başkan Yrd.
51 Ulusoy Un	Fahrettin Ulusoy	Günhan Ulusoy	CEO
52 Üstünberk Holding	Umur Üstünberk	Hakarı Üstünberk	YK Üyesi
53 Yarış Kabin	Nazmi Yarış	Umut Sabri Yarış Ferhat Yarış	YK Üyesi YK Üyesi
54 Yıldız Entegre	Fehmi Yıldız	Hasan Yıldız Hakkı Yıldız	YK Üyesi YK Üyesi
55 Yolbulan	Ali İhsan Yolbulan	Adil Okan Aslı Bozdağ	Istanbul Şube Müdürü İhracat Elemanı
56 Yataş	Yavuz Altop	Nuri Öztaşkın Şükran Balçık Nimet Eşelioğlu Serhat Altop Aytül Kabakçı Merve Balçık	YKB Yrd. ve Genel Müdür YK Üyesi YK Üyesi Proje Satışlar Grup Yöneticisi Mağazalar Satış Destek Uzmanı CRM Uzmanı

rada mühendislik var. Üretim mühendisliği ve endüstri mühendisliği ise en çok tercih edilen mühendislik bölümlerini oluşturuyor.

Velihtlarda yüksek lisans yapma oranı ise çok düşük. Sadece yüzde 10'u yüksek lisans yapmış bulunuyor.

Anadolu şirketlerindeki ikinci kuşağın eğitimi kadar kariyer planlamaları da önemli. Bu konuda Anadolu'daki aile şirketlerinin bir ilke ve kurallar bütününe sahip olduğunu söylemek yanlış olur.

İLK İŞ DENEYİMİ

Anayasasını hazırlamış kurumlar da veliahtların birkaç yıl başka şirketlerde alt kademelerde çalıştıktan sonra aile şirketinde çalışmaya başlaması uygun kabul ediliyor. Ancak Anadolu'daki veliahtların büyük çoğunluğunun iş hayatına bugün de görev yaptıkları aile şirketinde başladıkları görülüyor.

Velihtlar, lisans eğitimiyle yetiniyor



Üstelik Anadolu'daki veliahtların aile şirketlerindeki işlerine pek alt kademelerden de başlamadıkları dikkati çekiyor. Genç yaşta yönetim kurulu üyesi, genel müdür ya da yönetim kurulu başkan yardımcısı ünvanını alanların sayısı azımsanmayacak kadar fazla. Anadolu'daki veliahtlarda bir cinsiyet uçurumunun olduğu görülüyor. 100'ün üzerindeki veliahtın sadece 30'unu kadınlar oluşturuyor.

önde gelen üniversitelerin tercih edildiği görülüyor. Patron çocuklarının yüzde 1'lik kısmının orta ve lise eğitimini de yurtdışında aldıkları dikkat çekiyor.

Bölüm tercihlerinde ise tahmin edileceği üzere açık ara işletme öne çıkıyor. Velihtların yüzde 70'i işletme eğitimi almış bulunuyor. İkinci sı-

Anadolu'nun 56 büyük grubunun patronları ve işe hazırladıkları genç kuşakları

Şirket	Başkan	Velihtlar	Görevleri
29 Matlı Gıda	Özer Matlı	Sevil Özkan	Marka Yöneticisi
30 Melike Tekstil	Ömer Faruk Şimşek	Mehmet Ali Şimşek	Genel Koordinatör
		Ayşan Kübra Şimşek	Kurumsal Finans Sorumlusu
31 Muratbey Gıda	Necmi Erol	Hamit Erol	Dış Ticaretten Sorumlu YKÜ
		Murat Erol	Yurtiçi Satıştan Sorumlu YKÜ
32 Naksan Holding	Cahit Nakiboğlu	Taner Nakiboğlu	Halı Grubu YK Başkanı
		Bahaeddin Nakiboğlu	Teknoloji Grubu YKB
		Emre Nakiboğlu	Genel Müdür Yrd.
		İbrahim Nakiboğlu	Genel Müdür Yrd.
		Mehmet Nakiboğlu	Satış Bölümü Çalışanı
33 Namet	Tarık Kayar	Nihal Kayar	Dış Ticaret Müdürü
		Burak Kayar	Planlama Departmanı Elemanı
34 NG Kütahya Porselen	Nafi Güral	Hediye Güral	Turizm Grubu Başkanı
		Erkan Güral	Kütahya Porselen Yön. Kur. Üyesi
		Sema Güral	Porselen Grubu Başkanı
		Güliden Güral	İnternet Grubu Başkanı
35 Nursan	İlyas Keleş	Sabri Keleş	Genel Müdür
		Ramazan Keleş	Genel Müdür Yrd.
		Cihangir Keleş	Dış Ticaret Müdürü
		Nazif Keleş	Satış ve Pazarlama Müdürü
36 Oba Makarna	Musa Özgüçlü	Alpaslan Özgüçlü	Genel Müdür
		Hakan Özgüçlü	Stajyer
37 Özdilek	Hüseyin Özdilek	Murat Özdilek	Yönetim Kurulu Bşk. Yrd.
38 Pakpen	Mehmet Tuza	İbrahim Tuza	YK Üyesi
		Fuat Tuza	YK Üyesi
39 Sadık Grubu	Oktay Mersin	Cihan Mersin	YK Üyesi
		Canberk Mersin	YK Üyesi
40 Sarıgözoğlu Hidrolik	Mustafa Sarıgözoğlu	Seda Sarıgözoğlu	YK Üyesi
		İpek Sarıgözoğlu	YK Üyesi
		İsmail Sarıgözoğlu	YK Üyesi
41 Sarar	Cemalettin Sarar	Emre Sarar	CEO
		Gözde Sarar	Sarar Kadın Bölüm Başkanı
		Emir Sarar	Sarar Avrupa Operasyon Yöneticisi



Hediye Güral Gür



Ozan Diren



Talha Çilek

ğunu ortaya koydu. Anayasa hazırlayanlar arasında hali hazırda genişletme ve yenileme çalışmaları yapanların da olduğunu belirtelim.

YENİ LİDER PLANI YOK

Pek çok aile şirketinde olduğu gibi Anadolu Kaplanları'nda da en üst yönetimde bulunan yöneticinin görevden ayrılma süresinin belli olmadığı, araştırmamızda ortaya çıkan bir başka sonuç oldu. Yani gelecekte yönetimi devralacak lider adayların kimler olacağı önceden saptanmıyor ya da saptanamıyor. **Halefiyet planlaması, Türkiye'nin önde gelen pek çok büyük grubunda olduğu gibi Anadolu'daki aile şirketlerinin de birçoğunda yok.**

Farklı ülkelerde aile şirketlerine kurumsallaşma desteği veren Family Business Advisors (Aile Şirketleri Danışmanlığı) kurucusu Dr. Haluk Alacaklıoğlu, bu noktada Türkiye ekonomisini bekleyen en büyük tehditin halefiyet planlamasının yapılması olduğunu söylüyor. **Alacaklıoğlu,** konuyla ilgili olarak şöyle konuşuyor: "Türkiye'de 70 ve 80 kuşağından kurucuların kurmuş olduğu şirketler önümüzdeki 10 yıl içinde bir sonraki kuşağa geçecek. **Ya da kurumsallaşma sorunları dolayısıyla geçemeyecek.** Dünyada yüzlerce araştırma ile saptanan bir istatistiksel gerçek, bir sonraki kuşağa geçiş oranının en iyimser tahminle yüzde 30'larda kaldığını gösteriyor. Yani oranlarsak önümüzdeki 10 yılda ulusal ekonomik birikimimizin 406 milyar doları yok olup gitme ya da dağılma riski ile karşı karşıya."