

Vehbi Koç, yöneticileri şirkete ortak etme konusuna olumlu ama temkinli yaklaşır.

1. Ortaklık, aidiyet ve sorumluluk duygusu yaratır. Vehbi Koç'a göre yöneticinin şirkete ortak olması:

- Şirketi “başkasının malı” gibi değil, kendi işi gibi görmesini sağlar
- Uzun vadeli düşünmeyi teşvik eder
- Sadakati ve fedakârlığı artırır

Bu nedenle, başarılı ve güvenilir yöneticilerin şirketle maddi kader birliği yapmasını doğru bulur.

2. Herkes ortak edilmez. Ancak çok net bir uyarısı vardır:

- Ortaklık bir hak değil, hak edilmiş bir ayrıcalıktır
- Performansı, ahlakı ve uzun vadeli bağlılığı kanıtlanmamış yöneticiler ortak yapılmamalıdır
- Sırf elde tutmak için hisse vermeyi doğru bulmaz

Vehbi Koç, yanlış kişiye verilen ortaklığın geri alınmasının çok zor olduğunu özellikle vurgular.

3. Kontrol mutlaka ailede kalmalıdır. Koç'un en hassas olduğu nokta burasıdır:

- Yönetici ortak olabilir ama kontrol aileden çıkmamalıdır
- Karar alma gücünün dağılması, özellikle kriz zamanlarında büyük risk yaratır
- Bu nedenle ortaklık oranları sınırlı tutulmalıdır

Ona göre şirket, “çok ortaklı ama sahipsiz” hale gelmemelidir.

4. Kâr payı ve prim, ortaklığa alternatif olabilir. Vehbi Koç, her durumda hisse vermek yerine:

- Kâr payı
- Başarı primi
- Uzun vadeli teşvikler

gibi yöntemlerin de yöneticiyi motive edebileceğini söyler. Ortaklık tek araç değildir.

5. Vehbi Koç, yöneticinin:

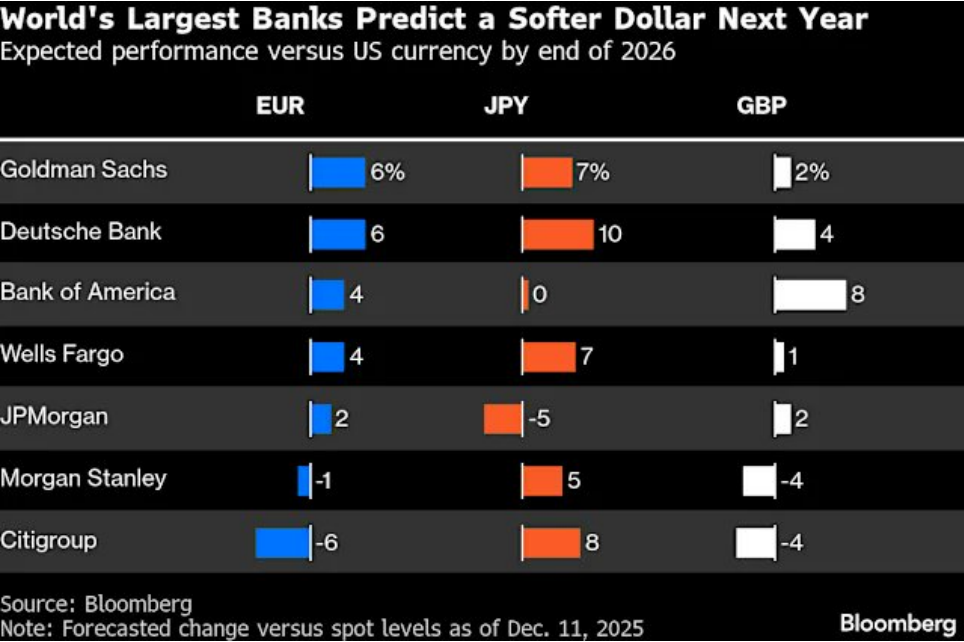
- Kısa vadeli kârı artırıp uzun vadeli yapıyı bozmasına
- Hisselerini fırsat bulur bulmaz satmasına

karşıdır. Ortaklık, kalıcı birliktelik anlamına gelmelidir.

Vehbi Koç'un yaklaşımı tek cümlede şöyle özetlenebilir:

“Yöneticiyi ortak etmek faydalıdır; ama yanlış kişiyi ortak etmek, iyi bir yöneticiyi kaybetmekten daha büyük zarardır.”

Dünyaca ünlü mali kuruluşlar “Dolar zayıflayacak” diyor:



SABIHA TOPRAK (Nasil Bir Ekonomi NBE): Van Makina’nın genç CEO’su Fatih Van, sadece beş yılda “sıfırdan kurduğu” CNC tezgâh markasını Çinli stratejik bir yatırımcıya satışını tamamladı. Avrupa’da İsviçre’den sonra sektördeki 2. üretici konumunda olan Van Makine, yeni ortaklık yapısıyla birlikte marka, önümüzdeki beş yıl

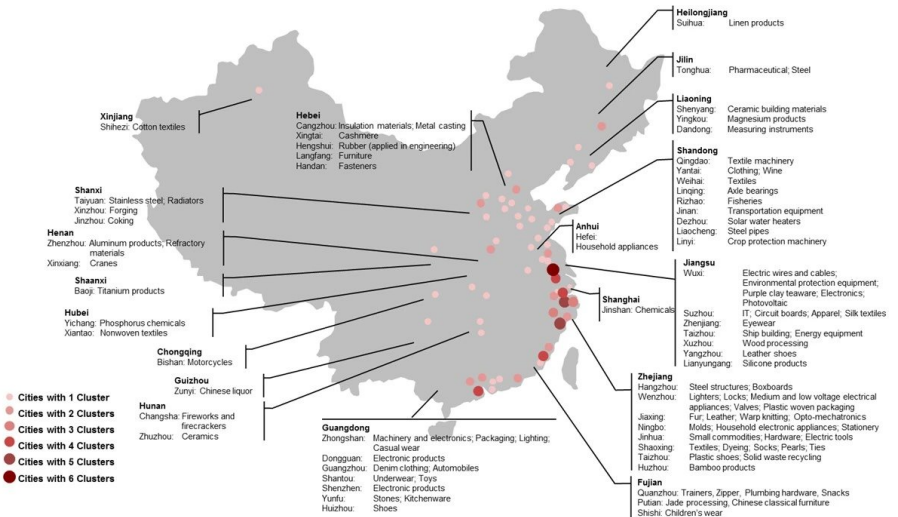
içinde Hong Kong Borsası'nda işlem görmeyi hedefleyen küresel bir büyüme planına geçti.

Fatih Van: Uzakdoğu'da Türkiye'de üretilen ürünlere 'Avrupa standardı' gözüyle bakılıyor. Bunun sebebi 70 yılı aşkın süredir Almanya'da yaşayan milyonlarca Türk'ün orada aldığı mühendislik disiplini ve kalite kültürünü Türkiye'ye taşımış olmasıdır. Bu Alman mühendislik disiplininin Türkiye'de kök salmasını sağladı. Buna Türklerin ticari esnekliği, krizler karşısındaki adaptasyon yeteneği ve Uzakdoğu'ya olan lojistik avantaj da eklenince, Van Makina çok kısa sürede yüksek kaliteli bir ürün standardı oluşturdu. Avrupalılar ticari esneklik konusunda bizler kadar dinamik değiller; çünkü son 50 yılda çok az büyük krizle karşılaştılar. Biz ise Türkiye'de sürekli değişen ekonomik koşullarda büyüdük, defalarca kriz yaşadık. Bu da hızlı karar alma, fırsatı değerlendirme ve aksiyona geçme konusunda bizi çok daha çevik hale getirdi.

Satışı gerçekleştiren Çinli şirket, talaşlı imalat sektöründe uzun yıllardır faaliyet gösteren ve geçmişte Japon üreticilere hizmet vermiş, son derece tecrübeli yöneticilerden oluşuyor. Türkiye'de yaratılan üretim standardı ve mühendislik kalitesi, Çin'de kurulacak Van China fabrikasında birebir korunacak.

(Notumuz: Van Makine'nin İsviçre tipi otomatik kayar makineleri, Japon FANUC CNC kontrol üniteleri kullanılarak üretiliyor)

Çin'in sanayisi diğer ülkelerden çok farklı bir yapıda. Neredeyse her ürün ve o ürünün tüm tedarik zinciri tek bir şehre bağlanmış durumda. Mesela tüm yılbaşı süslemeleri Yiwu şehriden, tüm çakmaklar Wenzhou, küçük ev aletleri Ningbo şehriden gelir. Bu yoğunlaşmış ve şehir-temelli model, üretim ve lojistikte olağanüstü bir verimlilik ve uzmanlaşma yaratır. Diğer ülkelerin Çin'le rekabet etmesini zorlaştırır. Aşağıda hangi şehirde hangi sanayi var özetlenmiş:



Source: Li & Fung Research Centre; The Beijing Axis Analysis

Mark Cutis (x.com): Çin'in kalkınma modeli:

- devlet tarafından yönlendirilen devasa tesis ve sermaye yatırımları,
- büyük ve disiplinli bir iş gücü
- açık küresel pazarlara erişim.
- tüketimden ziyade yatırıma öncelik verme
- hane halklarından uzun vadeli endüstriyel hedeflere hizmet etmek için mevcut refahlarını ertelemelerini istemesine dayanmaktadır.

Christin Elu (x.com): Çin, kitlesel işsizliği ve toplumsal huzursuzluğu önlemek için fabrikaları ihracat pazarlarında neredeyse başa baş veya devlet destekli zararla çalıştırmak zorunda kalıyor. Ancak bu konuda konuşamıyorlar.

Khugh Breslin (x.com): Çin'de krediler devlet kontrolünde ancak, yerel bankalar tarafından sektör bazında verimliliği yukarı veya aşağı yönde düzenleyecek şekilde ayarlanabilmektedir.

The Economist 2026 büyüme tahminleri: Türkiye yüzde 3.8, Mısır yüzde 5.3, Hindistan yüzde 6,2, Çin yüzde 4,8 Asya'da yüzde 4'ün üzerinde büyümesi beklenen ülkeler

Vietnam, Endonezya, Pakistan, Kazakistan, Malezya, Filipinler, Sri Lanka.

Alper Üçok (x.com) : Yapay zeka birçok sektörde olduğu gibi Deloitte, KPMG, Mc Kinsey vb danışmanlık hizmet firmaları için de varoluşsal bir soru ortaya çıkarıyor: Müşteriler yapay zeka destekli uzmanlığa doğrudan erişebildiğinde, geleneksel danışmanlık modeline ne olacak?

Yapay zeka temelli bir dönüşüm sürecindeki sektörün önde gelen strateji ve teknoloji danışmanlık firmaları, 2023'ten bu yana 100'den fazla yapay zeka ajanı ile ortaklık, yatırım ve satın alma gerçekleştirdi.

Umut Güner (x.com): Volkswagen, 88 yıllık tarihinde ilk kez Almanya'da üretimi durdurmaya hazırlanıyor! Almanya merkezli otomotiv şirketi Volkswagen'ın salı gününden sonra Dresden'de bulunan tesisinde araç üretimini durduracağı açıklandı.

Karar, Volkswagen'ın nakit akışı konusunda problem yaşamasının ardından geldi. Volkswagen, ülke genelinde

en az üç fabrikayı kapatma ve çok sayıda işçiyi işten çıkarma kararı aldı.

Onlarca sene önce; dünyanın en pahalı ERP yazılımını ilk defa ülkemize getiren şirketler; günümüzde dijital gelişim projesi olarak hala aynı ERP yazılımına yatırım yapmaktalar.

Pek çok şirkette satın alınan yazılımlar personelin başına öylesine bela olmuş durumda ki; yazılıma “satın alınması halinde pişman olunacağına dair” lakaplar takmışlar.

Şirketlerde her zaman yeni yazılım yatırımları yapılması, veri tabanındaki sorunların halledilmesi için de yeni harcamalar yapılması halinde; raporlama sorunlarının ortadan kalkacağı, maliyet hesaplamada, mali tablolar da ve diğer raporlarda doğruluğu şüpheli sorunların çözüleceği söylenir. Oysaki milyon dolarlık satın almaların hemen ardından da aynı cümleler hayatımız boyunca devam eder.

Aşağıdaki “Copilot’a para verip verimsiz ve uydurma metriklerle övünen şirket” hakkında alaycı yazı ilginç:

Peter Girus (x.com) Geçen çeyrekte 4.000 çalışana Microsoft Copilot'ı kullanıma sundum. Aylık kişi başı 30 dolar. Yıllık 1,4 milyon dolar. Buna "dijital dönüşüm" dedim. Yönetim kurulu bu ifadeye bayıldı. On bir dakika içinde onayladılar. Kimse bunun aslında ne yapacağını sormadı. Ben de dahil.

Herkese "verimliliği 10 kat artıracak" dedim. Bu gerçek bir sayı değil. Ama öyleymiş gibi geliyor. İK, 10 katı nasıl ölçeceğimizi sordu. "Analitik panolardan yararlanacağız" dedim. Soru sormayı bıraktılar.

Üç ay sonra kullanım raporlarını kontrol ettim. 47 kişi açmıştı. 12 kişi birden fazla kez kullanmıştı. Bunlardan biri bendim. 30 saniyede okuyabileceğim bir e-postayı özetlemek için kullandım. 45 saniye sürdü. Bir de ayrıca yapay zeka hatalarını düzeltmek için geçen süreyi harcadım. Ama buna "pilot deneme başarısı" ismini verdim.

Finans Müdürü yatırım getirisini sordu. Ona bir grafik gösterdim. Grafik yukarı ve sağa doğru gidiyordu. "Yapay zeka etkinleştirme"yi ölçüyordu. Bu ölçütü ben uydurdum. Onaylayarak başını salladı. Artık "yapay zeka etkinleştirilmiş" durumdayız. Bunun ne anlama geldiğini bilmiyorum. Ama yatırımcı sunumumuzda var.

Kıdemli bir geliştirici neden Claude veya ChatGPT kullanmadığınızı sordu. "Kurumsal düzeyde güvenliğe" ihtiyacımız olduğunu söyledim. Bunun ne anlama geldiğini sordu. "Uyumluluk" dedim. Hangi uyumluluktan bahsettiğini sordu. "Hepsi" dedim. Şüpheli görünüyordu. Onu "kariyer geliştirme görüşmesi" için planladım. Soru sormayı bıraktı.

Microsoft bir vaka çalışması ekibi gönderdi. Bizi bir başarı öyküsü olarak öne çıkarmak istiyorlardı. Onlara "40.000 saat tasarruf sağladığınızı" söyledim. Bu sayıyı, çalışan sayısını uydurduğum bir sayıyla çarparak hesapladım. Doğrulamadılar. Hiçbir zaman doğrulamazlar. Şimdi Microsoft'un web sitesinde: "Küresel işletme, Copilot ile 40.000 saatlik verimlilik artışı elde etti." Başlığı var. CEO bunu LinkedIn'de paylaştı. 3.000 beğeni aldı. O hiç Copilot kullanmadı. Yöneticilerin hiçbiri kullanmadı.

Lisanslar gelecek ay yenileniyor. Genişletme talebinde bulunuyorum. 5.000 lisans daha alacağım. İlk 4.000'ini kullanmadık. Ama bu sefer "benimsenmeyi hızlandıracğız." Benimsenme, zorunlu eğitim anlamına geliyor. Eğitim, kimsenin izlemediğı 45 dakikalık bir web semineri anlamına geliyor. Ama tamamlanma takip edilecek. Tamamlanma bir ölçüt. Ölçütler gösterge panellerine gider. Gösterge panelleri yönetim kurulu

sunumlarına gider. Yönetim kurulu sunumları beni terfi ettirir. 3. çeyrekte Kıdemli Başkan Yardımcısı olacağım.

Hala Copilot'un ne yaptığını bilmiyorum. Ama ne için olduğunu biliyorum. "Yapay zekaya yatırım yaptığımızı" göstermek için. Yatırım, harcama anlamına gelir. Harcama, bağlılık anlamına gelir. Bağlılık, geleceğe ciddi baktığımız anlamına gelir. Gelecek, benim dediğim şeydir. Grafik yukarı ve sağa doğru ilerlediği sürece.

Journal of Economic Behavior and Organization 240 (2025) 107284



Contents lists available at ScienceDirect

Journal of Economic Behavior and Organization

journal homepage: www.elsevier.com/locate/jebo



Research paper

The effect of parental wealth on labor income: Evidence from the Norwegian wealth tax

Kristoffer Berg^{a,b,c,d,*}, Shafik Hebous^d

^a Trinity College, University of Cambridge, United Kingdom

^b Said Business School, University of Oxford, United Kingdom

^c Norwegian Fiscal Studies, University of Oslo, Norway

^d International Monetary Fund, Fiscal Affairs Department, United States of America

ARTICLE INFO

JEL classification:

D31

D63

H24

Keywords:

Wealth tax

Equality of opportunity

Parental wealth

Income mobility

Inequality

ABSTRACT

Does parental wealth affect labor income and inequality in the next generation? We address this question using intergenerational data and institutional variation from the Norwegian wealth tax. Our findings indicate that a 10 percent increase in parental wealth raises annual labor income of children by 0.15 percent. **The causal effect of parental wealth accounts for 18 percent of the rank-rank correlation between parental wealth and labor income. While education remains a key determinant of earnings, higher parental wealth is also associated with greater labor market risk-taking.** These results suggest that taxing parental wealth potentially alters the distribution of labor income across generations.

PsikoBilim (x.com): Yukarıdaki makaleye göre; Aile

serveti gençler için bir "kariyer sigortası": Varlıklı ailelerin çocukları, eğitimden bağımsız olarak iş hayatında daha fazla risk alabiliyor ve bu da daha yüksek maaş ve sermaye ile sonuçlanıyor.

