



50 EN GÜÇLÜ Kadın CEO

Ekonomist'in üçüncü kez düzenlediği "Türkiye'nin En Güçlü 50 Kadın CEO'su" araştırması sonuçlandı. Her yıl daha fazla rekabete sahne olan araştırmamızda ilk üç tamamen değişti. Bu yıl zirveye OMV Türkiye CEO'su Gülsüm Azeri oturdu. ING Bank Genel Müdürü Pınar Abay ikinci, GE Türkiye CEO'su Canan Özsoy üçüncü sırada yer buldu. Geçen yıl ilk 10 içinde yer alan üç isim, uluslararası göreve terfi ettikleri için, bu yıl listeden çıktı. Düşenlerle birlikte ilk 10 sıralamasında altı değişiklik olurken, 50 kişilik listeye ise 16 yeni isim girdi.

Dünyada kadınların topuk sesi git-tikçe yükseliyor. Öyle ki ülkeleri hatta ekonominin kalbi olan pek çok kurumu kadınlar yönetiyor. Almanya ve Brezilya'yı yönetenler kadın, IMF'nin ve ABD'nin merkez bankası olan FED'in başında da kadınlar bulunuyor.

İş dünyasına baktığımızda ise erkek egemen sektörlerde bile lider konuma yükselmiş kadın sayısının her yıl arttığını görebiliyoruz. Dünyanın en büyük şirketlerinden General Motors'tan Facebook ve IBM'e kadar pek çok kurumun CEO'luk koltuğunda kadın yöneticiler var.

Türkiye'de ise son dönemde kadının adı taciz, tecavüz, şiddet gibi olaylarla yan yana geliyor. Böyle olumsuz havanın hakim olduğu şu günlerde, iş dünyasındaki kadının gücünü vurgulamak için Ekonomist olarak bu yıl üçüncüsünü yaptığımız "Türkiye'nin En Güçlü 50 Kadın CEO'su" araştırmasına start verdik. Çünkü iş dünyasında pek çok zorlukla mücadele eden, aynı zamanda çocuklarının, evinin sorumluluğunu da yüklenerek başarı merdivenlerini çıkmaya çalışan kadınlara ilham olacak başarı hikayelerine bugünlerde her zamankinden daha çok ihtiyaç olduğu düşünce-sindeyiz.

■ KİMLER GİTTİ, KİMLER GELDİ?

"Türkiye'nin En Güçlü 50 Kadın CEO'su" araştırmamızın sonucunda bu yılki listede büyük değişimler söz konusu. En büyük değişim ise ilk 10'da yaşandı. Listeden çıkanlar olduğu gibi yeni giriş yapanlar da oldu. Elçin Ergün, Serpil Timuray ve Gülden Berkman'ın uluslararası görevlere terfi etmeleri listeden çıkma-larına yol açtı. Zira araştırmamızda sadece Türkiye'de profesyonel olarak şirketlerin tepe yönetimlerinde oturan kadınları listeliyoruz.

Geçen yıl göreve gelen iki kadın yönetici, WPP Türkiye CEO'su Demet İkiler ve Çimsa Genel Müdürü Nevra Özhatay listemizde ilk 10'da yerlerini aldı. Sadece ilk 10'da de-



ğil listenin devamında da yıl içinde göreve gelen Doğadan Genel Müdürü Sumru Atalay'dan Alstom

Transport Genel Müdürü Arban Çitak'a kadar pek çok yönetici yer buldu.

Türkiye'nin en güçlü 50 kadın CEO'su

(1 - 10)

2015	İsim	Giro (Milyon TL)	İstihdam	2014
1	Gülsüm Azeri OMV Türkiye CEO	33.000	1.075	2
2	Pınar Abay ING Bank Genel Müdürü	3.803	6.156	4
3	Canan Özsoy GE Türkiye CEO'su	*	800	-
4	Deran Taşkıran Boyner Genel Müdürü	1.700	6.236	6
5	Esin Mete Toros Tarım YKB	1.626	1.020	5
6	Demet İkiler WPP Türkiye CEO'su	1.532	500	-
7	Meral Eredenk Kurdaş Avivasa CEO'su	1.369	1.617	27
8	Nevra Özhatay Çimsa Genel Müdürü	1.094	1.115	-
9	Arzu Aslan Kesimer Tat Gıda Genel Müdürü	900	1.250	11
10	Elif Çapçı Beymen Genel Müdürü	759	1.500	14

(*): Tahmini (**): Bilgi vermedi (-): Listeye bu yıl girdi

Türkiye'nin en güçlü 50 kadın CEO'su

(11 - 30)

2015	İsim	Giro (Milyon TL)	İstihdam	2014
11	Gülfem Çakmakçı Lenovo Türkiye Gen. Müdürü	733	**	24
12	Serra Akçaoğlu Citibank Genel Müdürü	703	500	12
13	Elif Aral Pfizer Türkiye Genel Müdürü	696	920	13
14	Seba Gacemer Sinpaş GYO Genel Müdürü	682	193	-
15	Dilek Başarrı Mc Donald's Türkiye Genel Müdürü	640	5.000	15
16	Gamze Çuhadaroğlu Nutricia Türkiye ve Ortadoğu Bölge Müdürü	558	402	16
17	Zeynep Hüveyda Oral Saf GYO Genel Müdürü	557	35	49
18	Meriç Uluşahin Alternatifbank Genel Müdürü	506	1.231	10
19	Pınar Eriştiren İncesu Astra Zeneca Türkiye Genel Müdürü	496	500	-
20	Pelin Lokmanhekim Alternatif Finansal Kiralama Genel Müdürü	492	57	-
21	Filiz Doğan Oracle Türkiye Genel Müdürü	470	300	20
22	Oya Şener Fiba Perakende Grup Başkanı	438	1.600	9
23	Elif Çelik Eczacıbaşı Baxter Hast. Ürünleri Genel Müdürü	425	576	21
24	Jaklin Güner Vakko Genel Müdürü	400*	1.608	7
25	Hatice Kurtay Demiray MSD Türkiye Genel Müdürü	395	**	-
26	Barış Karakullukçu Mudo Genel Müdürü	383	2.064	22
27	Şebnem Avşar Tuna Novo Nordisk Türkiye Genel Müdürü	339	240	25
28	Nevgül Bilsel Safkan Kliksa Genel Müdürü	250	80	-
29	Zeynep Keskin SAP Türkiye Genel Müdürü	226	200	-
30	Evrım Hizaler Adel Kalemcilik Genel Müdürü	221	400	28

(*) Tahmini (**) Bilgi vermedi (-): Listeye bu yıl girmedi

■ İLK SIRADA AZERİ VAR

Türkiye'nin En Güçlü 50 Kadın CEO'su listemizin tepesinde bu yıl OMV Türkiye CEO'su Gülsüm Azeri yer aldı. Geçen yıl ikinci sırada olan Azeri, 33 milyar TL cirosu olan ve binin üzerinde çalışanı bulunan OMV Türkiye'nin icra kurulu başkanlığını 2011 yılından bu yana yürütüyor.

Hayata yaklaşımında rol model olarak annesini aldığını her fırsatta söyleyen Gülsüm Azeri, iş hayatında da sürekli dikkate aldığı iki tavsiye olduğunu ifade ediyor. Bunlardan biri Hollandalı bir üst düzey yöneticinin tavsiyesi. Bu yönetici Azeri'ye, "Çok gayretlisin, başarılısın. Buna rağmen işler istediğin gibi gelişmediğinde mutlaka geri dönmek üzere bir açık kapı bırak" tavsiyesinde bulunmuş. Azeri'nin ikinci önemseddiği tavsiye ise vizyoner amirlerinden birine ait. Bu kişi de Azeri'ye, "Farklı düşünce tarzlarını dikkate al" diye öğütlemiş. Azeri, o günden bu yana bu iki tavsiyeyi hep uygulamaya çalıştığını anlatıyor.

■ ABAY, İKİNCİLİĞE ÇIKTI

Geçen yıl listemizde dördüncü sırada yer alan ING Bank Türkiye Genel Müdürü Pınar Abay, bu yıl ikinci sıraya yükseldi. 2011 yılında göreve geldiği ING Bank'ın bugün 3,8 milyar TL'nin üzerinde bir ciro büyüklüğüne ulaşmasında ciddi emeği olan Abay, sonuca odaklı çalışma prensibinin başarısında en önemli payı aldığını söylüyor. Yetki ve sorumlulukları ekip arkadaşlarıyla dengeli bir şekilde paylaşmayı hedeflediğini anlatan Abay, "Mütevazı ve ulaşılabilir bir üst yönetim kadrosu oluşturdum. Bu sayede sahadaki tüm çalışanlarımız üst yönetime bir telefon kadar yakınlar" diye konuşuyor. GE Türkiye CEO'su Canan Özsoy ise Abay'ın arkasından üçüncü sırada yerini aldı.

■ SEKTÖREL ÇEŞİTLİLİK

Genelleme yapmak kolay olmasa da, üretim ve endüstriden ziya-

de, hizmet, tüketim, ilaç, finans ve teknoloji sektörlerinde kadın yöneticilerin sayısının listemizde daha fazla olduğunu söyleyelim. Listede uluslararası şirketler ve yerel şirketler dengesinin kurulduğu da dikkati çekiyor. Ancak bu kimseyi yanıltmasın. Kuşkusuz uluslararası sermaye yapısının cinsiyet eşitliği konusunda gösterdiği özel ihtimamı yok sayamayız. Ancak listede uluslararası şirketlerin öne çıkmamasının bir başka nedeni var. Tepe yönetiminde kadınların oturduğu ve uluslararası bazı yaptırımlar nedeniyle cirolarını açıklamayan birçok uluslararası şirket bulunuyor.

Kadınların yönettiği şirketler arasında çok ciddi istihdam yaratana var. En geniş ekibe kaptanlık yapan kişilere bakıldığında, ilk sırada Boyner Büyük Mağazacılık Genel Müdürü Deran Taşkiran geliyor. Onun hemen ardında ise ING Bank Genel Müdürü Pınar Abay ve McDonald's Türkiye Genel Müdürü Dilek Başarır yer alıyor.

■ İSTİHDAMDAMDA KADIN ORANI

Peki bu ekiplerin içinde kadın oranı ne? Boyner Büyük Mağazacılık'ta çalışan 6 bin 236 çalışandan yüzde 50'sinin kadınlardan oluştuğunu söyleyen Deran Taşkiran, bu dağılımın kendisinden önce de aynı oranda olduğunu çünkü 'cinsiyet eşitliği'nin Boyner'in DNA'sında bulunduğunu anlatıyor. Kendisine bağlı yönetim ekibinde Taşkiran ile birlikte altı kadın üst düzey yönetici çalışıyor. Bu, yönetim ekibinin yarısının kadınlardan oluştuğu anlamına geliyor. Taşkiran, "Şirket içindeki müdür ve üst düzey çalışan sayısını ele aldığımızda ise kadın oranı yüzde 37 seviyesinde" diye konuşuyor.

Mudo Genel Müdürü Barış Karakullukçu da toplam çalışanları içinde kadın oranının yüzde 50'ler seviyesinde olduğunu anlatıyor. Müdür ve üzeri yönetim kadrolarında görev yapan kadın çalışan sayısının 2011'de 14 iken bugün 22 ki-

Türkiye'nin en güçlü 50 kadın CEO'su					(31 - 50)
2015	İsim	Ciro (Milyon TL)	İstihdam	2014	
31	Canan Taşar HTC Türkiye Ülke Müdürü	219	68	26	
32	Çim Güzelaydınlı Tekstilbank Genel Müdürü	193	852	23	
33	Sumru Atalay Doğadan Genel Müdürü	181	314	-	
34	Gülsevin Yılmaz Yapı Kredi Yatırım Genel Müdürü	171	229	43	
35	Mine Ayhan Generalı Sigorta Genel Müdürü	158	266	31	
36	Defne Türkes Liberty Sigorta Genel Müdürü	150	200	-	
37	Ozge Yılmaz Fiba Faktoring Genel Müdürü	141	113	44	
38	Arban Çitak Alstom Türkiye Genel Müdürü	116	130	-	
39	Banu Arıdur Little Caesars Türkiye Genel Müdürü	80	1.117	-	
40	Şebnem Girgin Lundbeck Türkiye Genel Müdürü	75	101	33	
41	Belkis Alpergun Coface Sigorta Türkiye Genel Müdürü	67	60	35	
42	Dilek Böke Gilead Sciences İlaç Genel Müdürü	63	100	-	
43	Faika Ergüder Publicis Worldwide Türkiye CEO'su	60	130	37	
44	Filiz Balçay Chiesi İlaç Genel Müdürü	58	150	-	
45	Selnur Güzel CPP Türkiye Genel Müdürü	57	140	36	
46	Özlem Özuner Euler Hermes Türkiye Genel Müdürü	53	53	40	
47	Cansu Yörükoğlu Sheraton Maslak Hotel Genel Müdürü	38	250	39	
48	Şeniz Yarcan Yatırım Finansman Genel Müdürü	32	137	46	
49	Saime Gonca Artunkal UBS Menkul Değerler Genel Müdürü	20*	22	-	
50	Makbule Yönel Maya TSKB Gayrimenul Değerleme Genel Müdürü	19	109	45	

(*): Tahmini (**): Bilgi vermedi (-): Listeye bu yıl girdi



şeye ulaştığını belirten Karakullukçu, konuyla ilgili şöyle konuşuyor: "2011 yılında yürütme kurulumuzun

tek bir kadın üyesi bile bulunmazken, bugün mevcut organizasyonumuzda sekiz kişiden oluşan yürüt-

Algı yönetimi yapılmalı

Türkiye kadın istihdamı konusunda ne yazık ki iyi bir tablo çizemiyor. Türkiye'de kadınların işgücüne katılım oranı yüzde 31. Bu rakam OECD ortalamasının yarısı. Övündüğümüz tek nokta kadın yönetici oranımızdı. Ancak Grant Thornton'un yaptığı araştırma 2012'de yüzde 31 olan kadın yönetici oranımızın 2014 yılında yüzde 25'e düştüğünü gösteriyor. Son yıllarda Türkiye'ye giren veya ülkede yeni açılan firmalar ve büyüme oranları göz önüne alındığında, kadın yönetici sayısındaki artış bunların maalesef gerisinde kalıyor.

Egon Zehnder Yönetici Ortağı Murat Yeşildere, hem Türkiye'de hem de dünyada kadının iş hayatında yer almasına yönelik farkındalık artsa da, bunun hala yeterince aksiyona dönüşmediğini söylüyor. Türkiye'de kadının istihdamda aldığı pay düşük olduğu için bu alanda önemli yapısal düzenlemeleri tamamlamak ve uygulanmasını teşvik etmek gerektiğinin altını çizen Yeşildere, konuşmasını şöyle sürdürüyor: "Kadına yönelik toplumsal algının değiştirilmesi için algı yönetimi yapabilmek gerekiyor. Türkiye'de kadınların yönetici seviyede oransal olarak aldıkları pay uluslararası seviyeden uzak olsa da, sayısal ve etkinlik olarak yetersiz olduğunu da kabul etmemiz lazım."

Spencer Stuart danışmanlarından Hande Güngör ise kadın yöneticilerin farkına gittikçe daha çok varıldığını anlatıyor. Kadınların organizasyonda stratejik noktalara gelmeleriyle performans arasındaki korelasyonun uzun zaman önce ispatlandığının altını çizen Güngör, bir de "çeşitlilik" gündeme iyice oturduğundan önümüzdeki yıllarda kadın yöneticileri daha sık tepe rollerde görebileceğimizin altını çiziyor.

me kurulumuzun üçü kadın yöneticilerimizden oluşuyor. Benzer bir şekilde direktörlerimizin yüzde 27'sini ve müdürlerimizin yüzde 34'ünü kadın çalışanlarımız oluşturuyor."

POZİTİF AYRIMCILIK VAR

Bu noktada akla tepe yönetimlerdeki kadınların hemcinslerine pozitif ayrımcılık yapıp yapmadıkları sorusu geliyor. Kadın yöneticiler genelde bu soruya evet cevabını veriyor.

Eczacıbaşı Baxter Hastane Ürünleri Genel Müdürü Elif Çelik, Eczacıbaşı Topluluğu'nun yürürlükte olan bir uygulaması ile işe alımlarda pozitif ayrımcılık yaptıklarını ve eş düzey iki adaydan kadın olanı tercih ettiklerini söylüyor. Mevcut durumda çalışanların yüzde 41'inin kadın olduğunun altını çizen Çelik, konuşmasına şu sözlerle devam ediyor: "Benden önceki dönemde kadın oranımız yüzde 38'di. Eczacıbaşı-Baxter olarak sadece kadın çalışan sayımızı artırmak değil, aynı zamanda kadın çalışanlarımızın yönetimde karar verici mekanizmalarda etkin rol almaları ve yeni kuşak liderler yaratılması konusunda da ciddi adımlar atıyoruz."

Tat Gıda Genel Müdürü Arzu Aslan Kesimer, prensip olarak yetenekli, vizyon sahibi her kişinin ayrımcılığa ihtiyaç duymadan hakkı olan pozisyona gelmesini arzu etse de, kadının hak ettiği yere gelmesinin doğal evriminde çok uzun zannedilen pozitif ayrımcılığı doğru bulduğunun altını çizen Kesimer, iş yaşamında kadın-erkek oranı belli bir dengeye gelene kadar pozitif ayrımcılığa taraftar olduğunu belirtiyor. Şu anda genel müdürlük ve altı işletmelerinde beyaz ve mavi yaka dahil olmak üzere bin 250 çalışanları olduğunu dile getiren Kesimer, bunların yüzde 25'inin kadın olduğunu anlatıyor. Şirkette beyaz yakalı çalışanlar içerisinde ise kadın oranı daha yüksek. Kesimer, burada kadın çalışanların oranının yüz-

de 30'u aştığını söylüyor.

Citibank Türkiye Genel Müdürü Serra Akçaoğlu da göreve gelmesinin ardından başında bulunduğu kurumda kadın oranında ciddi bir artış sağlayan yöneticilerden biri. Akçaoğlu, genel müdürlüğü öncesinde şirkette çalışanların yüzde 24'ü kadın iken bugün bu oranın yüzde 53'e çıktığını söylüyor.

■ GELECEK PLANLARI

Kadın yöneticilerin önümüzdeki beş yıla ilişkin büyük hedefleri var. Kimi şirketini sektörünün lideri yapmaya çalışacağını, kimi yurtdışı pazarlarda daha yaygın hale getireceğini söylüyor. Yeni yatırım yapma niyetinde olanlar da, farklı markalar yaratmayı planlayanlar da var.

Alstom Transport Genel Müdürü Arban Çitak, Türkiye'de hızlı tren, metro, tramvay ve sinyalizasyon projelerini yakından takip ettiklerini anlatıyor. Çitak, kazanılacak projelere bağlı olarak yerel ortaklarla üretime başlamayı ve ilk etapta Türkiye ve sonrasında tüm Ortadoğu ve Afrika için üretim üssü olmayı kendine beş yıllık hedef olarak belirlemiş durumda.

Mudo Genel Müdürü Barış Karakullukçu, şirketini beş yıl içerisinde 1 milyar TL cirosu olan, 10'dan fazla ülkede satış operasyonu bulunan ve bölgesel bir lider olarak konumlandırmayı hedefliyor. Publicis Worldwide Türkiye CEO'su Faika Ergüder, Türkiye'nin en büyük ve itibarlı üç iletişim grubundan biri olma yolunda çalışmalarını sürdüreceğini anlatıyor. Beymen Genel Müdürü Elif Çapçı, şirket bünyesinde yeni konseptler ve yeni markalar yaratmak için çalıştıklarının altını çiziyor. Geçen aralık ayında Trabzon ve Diyarbakır'da iki yeni şube açtıklarını anlatan TSKB Gayrimenkul Değerleme Genel Müdürü Makbule Yönel Maya ise geniş müşteri portföyüne daha yakın olabilmek ve Anadolu'daki güçlerini artırmak amacıyla yeni şube açılışlarına de-

Kadınları yönetici koltuklarına taşıyan 10 özellik...

1. Aynı anda pek çok farklı işe yetiştirilebilme
2. Zamanı sistemli ve kontrollü kullanmak
3. Önceliklerini doğru belirleyebilme
4. Pratik ama insancıl çözümler üretebilme
5. Sonuç odaklılık
6. Stratejik düşünebilme
7. Yaratıcılık
8. Ekibi yönlendirme ve yönetme
9. Güven yaratma
10. Pes etmeme

vam edeceklerine vurgu yapıyor.

■ KARIYER YOLCULUĞU

Kadın yöneticiler, beş yıl sonra şirketlerini götürmek istedikleri yerler gibi, bu süre sonunda gelmek istedikleri noktaları da kafalarında belirlemiş durumda. Örneğin Generali Sigorta Genel Müdürü Mine Ayyhan, "Generali kendi alanında lider ve global bir şirket olduğu için önü-

müzdeki beş yıl içerisinde uluslararası bir görevde sorumluluk alabileceğimi düşünüyorum" diyor.

Gelecekte kendilerine farklı kariyer planları yapan kadın yöneticiler de yok değil. Örneğin Yapı Kredi Yatırım Genel Müdürü Gülsevin Yılmaz, odaklanmak istediği yeni alanlar olduğundan bahsediyor. Zamanının birçoğunu sosyal sorumluluk gibi işlerine ayırmak istediğini söyleyen Yılmaz, şimdiye kadar kazandığı liderlik ve bilgi deneyimini toplumsal faydaya dönüştürme isteginden bahsediyor. Yılmaz, "Üniversite öğrencilerine kariyer koçluğu yaparak onlara yolculuklarında eşlik etmek hedeflerim arasında yer alıyor" diye konuşuyor.

HTC Türkiye Ülke Müdürü Canan Taşar ise gelecekteki kariyer hedefini şu sözlerle paylaşıyor: "Uzun vadede, sektörün içinden gelen ve uzun yıllar çalışmış biri olarak kariyerime yine bu sektörde devam etmek istiyorum. Edindiğim deneyimleri pozitif şekilde aktarabileceğim başka bir alanda hem yönetici olarak hem de organizasyonların gelişimine katkıda bulunacak koçluk alanlarında da çalışabilirim."

Tepeye oynayanlar için 5 tavsiye

Dünyanın en büyük üst düzey yönetici seçme ve yerleştirme şirketi Korn Ferry'nin Türkiye Genel Müdürü Nilgün Langenberg, tepe pozisyonları hedefleyen kadın yöneticilere şu beş tavsiyede bulunuyor:

1. Özellikle üst düzey yönetici pozisyonları için, geniş sorumluluk alma, organizasyonun tamamı için etki yaratma gibi motivasyonların önemli olduğunu hatırlayın. Araştırmalarımız bu tür motivasyonların erkek yöneticiler için daha önde olduğunu, genelde kadın yöneticilerin işin içeriği, kişisel başarı ve arkadaşça çalışma ortamları ile daha fazla motive olduklarını gösteriyor.
2. Yüksek görünürlüğü olan ve sizi tepe pozisyona hazırlayan deneyimler kazanın. Büyümeyi ve değişimi yöneten sorumluluklar, strateji, finans gibi roller ve projeler size tepe pozisyonlara hazırlayacaktır.
3. Mükemmeliyetçilikten vazgeçin. İş hayatında kadınların kendilerine ve diğerlerinin kadınlara daha yüksek beklenti standartları koyduğu araştırmalarla tespit edilmiştir. Bunu kırmak ve daha fazla risk alıp deneyim kazanmak çok önemli.
4. Güçlü yönlerinizi öne çıkartacak ortamlarda olun ve o ortamları geliştirin. Yine araştırmalara göre, kadın yöneticiler organizasyonel yeteneklerin geliştirilmesi, birlikte çalışmanın sağlanması ve müşteri odaklılık konularında erkek yöneticilerden daha üstün yetkinlikler gösteriyor. Bunları lehinize kullanın.
5. Network, mentor ve sponsorlardan yararlanın. Kendinize sponsorlar bulun ve bu sponsorların desteğini sürekli hak etmeniz gerektiğini hiç unutmayın.