



Tunç Uluş, üç kuşaktır bir aile tarafından yönetilmesine rağmen kurumsallaşmada dünya çapında örnek gösterilen Koç Grubu'nun üst yöneticilerinden biriydi. Uluş'un bu görev yılları Türkiye'nin ihracata yönelik büyüme modeline yeni geçtiği bir dönemdi. Şirketlerin uluslararası rekabeti hem de kurumsallaşmayı öğrenmeye çalıştığı bir dönemde görev yapan Tunç Uluş, İstanbul Ticaret Odası (İTO) Meclis Üyesi olarak da kurumsallaşmanın önemini anlatmaya çalıştı.

Tunç Uluş, 21. yüzyılda deneme yanılma yoluyla işlerin yürüyemeyeceğini belirtiyor. Uluş, Koç Grubu'nun üç kuşaktır küresel ölçekte başarılı olmasını da kurumsallaşmaya bağlıyor. Uluş, "Aile şirketlerinde bir müteşebbis kalkıp 'ben bu işi yapacağım' der. Vizyonu ve hırsı olduğu için genelde başarılı olur. Ama başarılı bir nesile kadar bile gitmeyebilir. O nedenle aile şirketlerinin bir anayasası olmalı" diyor.

#### BABASI ÇERÇİYDİ

Tunç Uluş, 1936 Diyarbakır doğumlu. Baba Abdüleziz Uluş Diyarbakır'da ailesiyle beraber çerçilik yapmaktadı. O yıllarda aldığı malzemeleri köy köy kasaba kasaba dolaşarak satan tacirler çerçi olarak adlandırılmaktadır. Baba Abdüleziz de malzemeleri İstanbul'dan getirip satmaktadı. Ama gün gelir İstanbul'a gelip gitmek zor gelince, Baba

Abdüleziz Bey önce Diyarbakır'a en nihayetinde de İstanbul'a yerleşir.

Aslında İstanbul'a yerleşmesini hızlandıran bir başka gelişme evlenip, ailesini kurmasıdır. Böylelikle Kadıköy'e yerleşen ailenin çocukları Tunç Uluş İstanbul'da doğar.

Tunç Uluş, ilköğretimini Kadıköy İlkokulu'nda tamamlar, 1955 yılında ise Saint Joseph Lisesi'ni bitirir. Daha sonra girdiği Boğaziçi Üniversitesi Makine Mühendisliği'nden 1960 yılında mezun olur. 1960 ihtilalinden dolayı master için yurtdışına



Tunç Uluş was one of the senior managers of Koç Group, which is held up as an example of institutionalization worldwide although it has been managed by a single family for three generations now. This period during which Uluş served was a time when Turkey transitioned to an export-oriented growth model. Having served at a time when companies were trying to learn both international competition and institutionalization at the same time, Tunç Uluş has been trying to explain the importance of institutionalization also as a Council Member to Istanbul Chamber of Commerce (ICOC). Tunç Uluş reports that trial and error will not work in business in the 21st century. Uluş, attributes the three-generation-

long global success of Koç Group to institutionalization. Uluş said: 'An entrepreneur in a family company just stands out and says 'I will do this'. He succeeds due to his vision and ambition but such success may not even last until the next generation. Therefore, family companies should have a constitution.'

#### HIS FATHER WAS A CHAPMAN

He was born in Diyarbakır in 1936. Abdüleziz Uluş, the father, was earning his life in Diyarbakır, together with his family, by working as a chapman. Chapman was the name given to merchants who travelled from village to village and from town to town to sell items bought in batches. Abdüleziz, the father, bought his items from İstanbul and sold them. But one day, when it became difficult to travel to İstanbul back and forth, Abdüleziz first settles in Diyarbakır and then eventually in İstanbul. As a matter of fact, what speeded his process of settling in İstanbul up was his spouse whom he met there and finally married to start a family. Thus Tunç Uluş, the son of the family, born in İstanbul in the district of Kadıköy, where they resided. Tunç Uluş completed his primary education in Kadıköy Primary School and he graduated from Saint Joseph Lyceum in 1955. Later, he graduated from the Department of Mechanical Engineering in Bosphorus University in 1960. Unable to attend his master's degree abroad due to the occupation of 1960, Tunç Uluş immediately started his military service. Upon returning from military, he obtained his master's degree at Columbia University in 1963-64.



Tunç Uluş, sosyal faaliyetlere aktif olarak devam ediyor  
Tunç Uluş, actively continues to engage in social activities

### Gençlere öğütler

- İşinizde en iyi hedefleyin
- İş iyi takip edin
- Geniş ve uzun vadeli plan yapın
- Üst ast ilişkisine dikkat edin
- Karşınızdaki kişilerin fikirlerini dinleyin

### Advices for youngsters

- Aim for the best in your jobs
- Monitor the business well
- Make long-term plans with a broad scope
- Pay attention to hierarchic relations
- Listen to the opinions of your addressee

gidemeyin Tunç Uluğ, hemen askere gider. Askerlik dönüğü 1963 - 64 yılında Columbia Üniversitesi'nde master yapar.

### AMERİKA DÖNÜŞÜ KOÇ YILLARI

1964 - 67 yıllarında tanınmış bir Amerikan firması olan Bechtel Corporation'da makine mühendisi olarak çalışır. Bu sırada tanıştığı piyano hocası Judith Hanimla evlenir. 1967 yılında Türkiye'ye dönen Tunç Uluğ, Koç Holding'te çalışmaya başlar. Eşi Judith Uluğ da Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Devlet Konservatuarı Müzik Bölümü'nde öğretim görevlisi olur.

Koç Holding'te 30 yıl hizmet veren Tunç Uluğ, sırasıyla Aygaz Genel Müdür Yardımcısı, TAT Konserve Genel Müdürü, RAM Dış Ticaret A.Ş. Genel Müdürü olarak görev yapar. Turgut Özal'ın Başbakanlığı döneminde, diğer birçok firma gibi Koç Grubu'nun da yurtdışına açılmada hükümetten destek gördüğünü belirten Tunç Uluğ, "Bu günkü seviyeye gelmemiz o günkü çalışma ve desteğin sonucu" diyor. Tunç Uluğ, 1997'de Koç Holding'in değişmez

ilkesi sonucunda kendi ifadesiyle genç yaşta 60 yaşında emekliye ayrılır.

### 60 YAŞ SORGULANIYOR

Tunç Uluğ, kendisinin 60 yaşında emekli olmasından sonra Holdingin bu kuralı sorguladığını belirterek, bu dönemi şöyle anlatıyor: "Grubumuzdan emekli olan arkadaşlarımıza bakıyoruz, birçoğu ya rakip gruplara geçiyorlar, ya da kendilerine iş kuruyor. Bu, onların grubumuz için daha çok iş yapabileceklerini ortaya koyuyor. Bakın İnan Kırac, şimdi kendi işini kurdu. Demek ki İnan Bey, 'Emekli oldum, bir kenarda oturup dinleneyim artık' diye düşünmüyor. İnan Bey, gerçekten de otomotiv sektörüne damgasını vurmuş bir insan. 60 yaş kuralını kabı bir şekilde uygulamayıp, İnan Bey'in grubumuzda kalmasını sağlayabildik. Aynı şekilde ben de grubumuzdan emekli olduktan sonra Yaşar Holding bünyesinde çalıştım.

### YEARS AT KOÇ AFTER RETURNING FROM THE USA

He worked as a mechanical engineer at Bechtel Corporation, a renowned American firm, between 1964 and 1967. He married piano instructor Mrs. Judith, whom he met at this time. Returning to Turkey in 1967, Tunç Uluğ started to work at Koç Holding. His wife Judith started to work as an instructor at the Music Program of the State Conservatory of Mimar Sinan University of Fine Arts.

Having served Koç Holding for a period of 30 years, Tunç Uluğ later served as Vice General Director of Aygaz, General Director of TAT Canned Goods, and General Director of RAM Dış Ticaret A.Ş. respectively. Recalling that Koç Group was also supported by the state to open up to foreign markets just like many other firms during the Prime Ministry of Turgut Özal, Tunç Uluğ said: "We have reached this level thanks

to the hard work and support back then." Tunç Uluğ retired at the age of 60, which was a young age in his own words, as a result of the unchanged principle of Koç Holding.

### 60 YEARS IN QUESTION NOW

Tunç Uluğ added that the holding started questioning this principle after his retirement at the age of 60 and described the time as follows: "We take a look at colleagues who retired from the group just to see that many of them start at other groups or set up their own businesses. This is proof that they could serve our group for a longer period. İnan Kırac, for one, has started his own business. This means that Mr. İnan does not think like 'I am retired and should sit down and take a rest now'. Mr. İnan has truly left his mark on the automotive sector. We could have strictly refrained from implementing to '60 years old' principle and ensure that he stayed in our group. I, similarly, worked at Yaşar Holding after my retirement from the group. So, we should present a proposal to retain our colleagues who are old enough for retirement but still needed in our group. If they want to retire, so be it but if they plan to continue working, we should find ways of employing them without clogging the way for youngsters. I say this because they are colleagues who have worked at Koç Group for years. They know the group and could contribute to us."

### THE GENIUS OF MR. VEHBİ

Tunç Uluğ became a member of the Board of Directors of Yaşar Holding. Retiring from this position in 2000, Uluğ did not stand still and made us of his experience by serving other firms as a consultant. At



Tunç Uluğ, Nejat Eczacıbaşı'ndan ödül alırken Tunç Uluğ, receiving his award from Nejat Eczacıbaşı

Öyleyse biz emeklilik yaşı gelen arkadaşlarımıza, eğer grubumuzda ihtiyacımız varsa, onları tutacak bir öneriyle gidelim. Eğer ille de emekli olacaklarsa, olsunlar. Ama çalışmayı planlıyorsalr, o zaman genç arkadaşlarımızın da önünü tıkamadan, onların istihdam etmenin yollarını bulalım. Çünkü onlar yıllarca Koç Grubu'nda çalışmış, grubu tanıyan, bize yararlı olabilecek arkadaşlar."

#### VEHBI BEY'İN DEHASI

Tunç Uluğ, emekli olduktan sonra Yaşar Holding Yönetim Kurulu üyesi olur. Buradan 2000 yılında emekli olan Uluğ, boş durmaz ve birikimlerini değişik firmalarda danışmanlık yaparak değerlendirir. Aynı zamanda Vehbi Koç'un dehasının eseri dediği Koç - Yönder'e üye olur. Tunç Uluğ, bir dönem başkanlığı yaptıği Koç - Yönder'in Vehbi Koç'un mirası olduğunu hatırlatarak şunları söylüyor:

"Kuruluşunda, Vehbi Koç'un, 'Benim anayasam şudur: Devletim ve ülkem var oldukça ben de varım. Demokrasi varsa hepimiz varız. Gücümüzü aldığımız Türk ekonomisine güç katmayı hedef alınız. Memleketimizin ekonomisini kuvvetlendirmek için elimizden gelen bütün gayreti göstermeliyiz. Ekonomimiz güçlendikçe demokrasi daha iyi yerleşir. Dünyadaki itibarımız artar.' Sözlerinden esinlenildi, Koç - Yönder'in hedefi, üyelerinin bilgi ve birikimlerini Türk ekonomisine, iş alemine ve KOBİ'lere yöneticilik ve danışmanlık sureti ile sunmaları için uygun ortamı geliştirmek gayesiyle çalışmalar yapmak. Koç Holding veya Topluluk şirketleri tarafından talep edilecek temsil, danışmanlık, eğitim, gençleri yönlendirme ve proje hizmetlerini yerine getirmek. Gençlerin kariyer seçmelerine ve kariyer

#### Tunç Uluğ kimdir?

1936 yılında Diyarbakır'da doğdu. 1955 yılında Saint Joseph Lisesi, 1960'da da Boğaziçi Üniversitesi Makine Mühendisliği'nden mezun oldu. Askerlik dönüğü 1963 - 64 yılında Columbia Üniversitesinde master yaptı. 1964 - 67 yıllarında tanınmış bir Amerikan firması olan Bechtel Corporation'da makine mühendisi olarak çalıştı. 1967 yılında Türkiye'ye dönen Tunç Uluğ, Koç Holding'te çalışmaya başladı ve 1997'de Koç Holding'ten emekli oldu. 1981 - 1991 yılları arasında İTO da 3 dönem Meclis Üyesiği yapan Uluğ, bir dönem Koç - Yönder'in başkanlığı yaptı. Halen Saint-Joseph Lisesi Eğitim Vakfı (SAJEV) Başkanlığı'ni yürütüyor.

#### Who is Tunç Uluğ?

He was born in Diyarbakır in 1936. He completed his primary education in Kadıköy, where he settled with his family. He graduated from Saint Joseph Lyceum in 1955. Later, he graduated from the Department of Mechanical Engineering in Bosphorus University in 1960. Upon returning from military, he obtained his master's degree at Columbia University in 1963-64.

He worked as a mechanical engineer at Bechtel Corporation, a renowned American firm, between 1964 and 1967.

Returning to Turkey in 1967, Tunç Uluğ started to work at Koç Holding. Tunç Uluğ served as a Council member for 3 periods between the years 1981 and 1991 and he retired from Koç Holding in 1997. He served KOÇYÖNDER as the Chairman for a while. Currently, is the Chairman of Saint-Joseph Lyceum Education Foundation (SAJEV).

the same time, he became a member to KOÇYÖNDER, which he calls the result of Vehbi Koç's genius. Tunç Uluğ reminds us that KOÇYÖNDER, which he served as the chairman for a while, was the legacy of Vehbi Koç: "Its foundation was inspired by the following words of Vehbi Koç: 'Here is my constitution: I exist as long as my state and country exist. We exist if democracy does. Our goal is to strengthen Turkish economy, which empowers us. We should make all efforts possible in order to consolidate our country's economy. As economy becomes stronger, democracy will be established better. Thus, our global reputation will be improved.' The objective of KOÇYÖNDER was to work for the purpose of providing the convenient environment that allows members to offer their knowledge and experience to Turkish economy, the business world and SME's in the form of management and consultation; fulfilling representation, consultation, training, youth orientation and project services to be demanded by Koç Holding or group companies; and offering orientation and guidance services to help youngsters choose careers and develop them."

#### INSTITUTIONALIZATION IS UNAVOIDABLE

After stressing that institutionalization should become a culture now, Tunç Uluğ said that trial and error will not work in the 21st century anymore. Uluğ reminds that family companies cannot remain indifferent to institutionalization: "An entrepreneur in a family company just stands out and says 'I will do this'. When he says this, his emotions outrun his logic. He succeeds due to his vision and ambition. Success is not that hard to achieve in



Tunç Uluğ, dönemin TOBB Başkanı Ali Coşkun ile Tunç Uluğ, with Ali Coşkun, President of TOBB at that time



Tunç Uluğ, başkanlığını yaptığı Saint Joseph Lisesi Eğitim Vakfı'nın önünde Tunç Uluğ. In front of Saint Joseph Lyceum Education Foundation, to which he is the chairman



Tunç Uluğ, İTO Meclisi'nde Tunç Uluğ, at the ICOC Council

geliştirmelerine yardımcı olacak yönlendirme ve danışma hizmetleri sunmak"

### KURUMSALLAŞMA KAÇINILMAZ

Tunç Uluğ, kurumsallaşmanın artık bir kültür haline gelmesi gerektiğini vurgulayarak artık 21. yüzyılda deneme yanıtıma yoluyla işlerin yürüyemeyeceğini belirtiyor. Aile şirketlerinin de artık kurumsallaşmaya kayıtsız kalamayacağını hatırlatan Uluğ, "Aile şirketlerinde bir müteşebbis vardır ve kalkıp 'Ben bu işi yapacağım' der. Bunu derken de mantığından önce hisleri gelir. Vizyonu ve hırslı olduğu için genelde başarılı olur. İyi düşünürseniz Türkiye'de başarılı olmak o kadar da zor değildir. Ama başarılı bir nesle kadar bile gitmeyebilir" diyor.

Tunç Uluğ, Koç Holding'in başkanı Vehbi Koç'un 1960'larda holdingleşmeye gitmesine ve profesyonel

yöneticileri iş başına getirmesine bağlıyor:

"Vehbi Bey, kendisinin patronluğuyla yönetimi ayırmayı bilmiş bir yöneticidir. Zaten bunun pratiğini görüyorsunuz. Koç'ta bugün 3'üncü nesil iş başına geldi. Dünyada 3'üncü nesilin iş başına geldiği holding oranı yüzde 3'tür. Oysa Koç Grubu, 3'üncü nesil geldikten sonra, önceki nesillerin çok üstünde büyüyerek geliyor. Bunu o kurumun profesyonel yöneticileri yapıyor. Türkiye'de aile şirketlerinin bir anayasası olmalı. Yönetime girecek aile fertlerinde aranacak kriterler belirlenmeli. Yüksekökol şartı aranması gibi. Yani aile içi kurumsallaşmaya da gidilmeli."

### AİLE ŞİRKETLERİ DİKKAT

Aile şirketleri belli bir büyüklüğe ulaştığında sorunlar da baş gösteriyor. Tunç Uluğ bu sorunu "Kendi işinde büyürken birdenbire başka işlere bakıyor

Turkey, if you think about it well. But such success may not even last until the next generation."

Tunç Uluğ attributes the success of Koç Holding to the holding structure adopted by Vehbi Koç in the 1960's and employment of professional managers:

"Mr. Vehbi was a manager who knew how to draw a line between his being a boss and management. You can see it in practice. Currently, the 3rd generation has undertaken management at Koç. The ratio of holdings where the 3rd generation rose to management all around the globe is only 3%. The Koç Group, however, now grows faster than previous generations now that the 3rd generation has emerged. This is ensured by professional managers of this corporation. Family companies in Turkey should have a constitution. Criteria to be sought in family members, who will become managers, -such as having graduated from a high school- should be set. In other words, intra-family institutionalization should be established as well."

### FAMILY COMPANIES, ATTENTION

When a family company reaches a specific size, problems arise. Tunç Uluğ summarized these problems as: "As they

are growing in their own businesses, they suddenly set their eyes on other business but they have not carried out any researches whatsoever yet because there is a sense of power stemming from initial taste of success. Mr. Vehbi and Sabancı might have also started like this but the period has changed. You cannot blindly jump into a business now."

Tunç Uluğ describes family companies in Turkey as follows: "The average age of founders, which will call entrepreneurs of industry or trade, is over 50. Which is to say, there are unfortunately no practical decisions made as to the question of 'What will happen after me?', which they should ask themselves about the status of their successors. Therefore, many family companies in Turkey lose one half after one generation, and the other half after the next."

### YEARS IN ICOC

Tunç Uluğ served as a Council member for 3 periods between the years 1981 and 1991. Reminding that he made good efforts at ICOC during his years at Koç Holding, Tunç Uluğ reported that he moderated the meeting with European Trade Promotion Organization (ETPO) between 1984 and 1985.

Amâ herhangi bir araştırma falan yapmış değildir. Çünkü ilk başarısını hissi olarak elde ettiği için bunun getirdiği bir kuvvet vardır. Vehbi Bey ile Sebano da başarılar böyle başlamış olabilirler. Ama devir o devir değil artık. Artık gözü kapalı bir işe atılmazsınız.” diye özetliyor.

Tunç Uluğ Türkiye’deki aile şirketlerini ise şöyle tanımlıyor:

“Sanayi veya ticaret içinde müteşebbis dediğimiz kurucuların yaş ortalamaları 50’nin üstünde. Yani kendilerinden sonra gelecek olan insanların durumu hakkında akıllarında ‘benden sonra ne olacak?’ sorusuna tatbikata yönelik alınmış kararlar maalesef yok. Onun için Türkiye’deki aile şirketlerinin büyük bir kısmının bir jenerasyon sonrası bir yansı, bir jenerasyon sonra da diğer yansı gider.”

### İTO YILLARI

Tunç Uluğ, 1981 – 1991 yılları arasında 3 dönem Meclis Üyesi yapıyor. Koç Holding yıllarında İTO da güzel çalışmalar — yaptıklarını belirten Tunç Uluğ, 1984 -85 yıllarında, Avrupa Ticaret Geliştirme Kuruluşları (ETPO) ile yapılan toplantıya başkanlık ettiğini belirtiyor.

İTO sayesinde Avrupa’nın ticari zihniyetini öğrendiklerini de belirten Tunç Uluğ, bu bilgilerin, ticari hayatında çok büyük faydasını gördüğünü söylüyor. İTO da çok aktif bir üye olduğu için ticari konularda birçok önerilerde bulunduğunu da belirtiyor Tunç Uluğ. Tunç Uluğ, aynı zamanda Koç - Yönder’in Başkanı olduğu dönemde de İTO ile firmalara yönelik güzel çalışmalar yaptıklarını anlatıyor. Tunç Uluğ, bir zamanlar eğitim gördüğü Saint-Joseph Lisesi’nin vakfi olan Saint-Joseph Lisesi Eğitim Vakfı (SAJEV) Başkanlığı’nı yürütüyor. 1992 yılında kurulan Saint-Joseph Lisesi Eğitim Vakfı (SAJEV), çalışmalarına önceleri Lise’nin

öğrencilerine ve genel anlamda eğitime, olanakları oranında küçük katkılar sağlıyordu. Vakof, temel eğitime de yönelerek, 2003 yılında “Küçük Prens Eğitim Kurumları” adı altında Şamandıra’da satın aldığı 27 dönümlük bir arazi üzerinde eğitime başladı.

### BAŞARININ ANAHTARI

Tunç Uluğ, tecrübelerini iş dünyasına aktarırken aile şirketlerinin bir anayasası olması gerektiğini savunuyor. Peki, bu anayasada neler yer almalı? Tunç Uluğ, bu sorunun cevabını ise Koç - Yönder Başkanı olduğu dönemde yayınladığı şu bildiriye şu uyarıların hatırlatarak, veriyor:

“İnsanların birbirlerini daha iyi tanıması, gerçek dostluk bağları kurması iş yaşamının yoğun çalışma temposu, öncelikleri ve başarılmaması gereken görevlerin sorumluluğu altında oldukça zor. Ancak bu zorluk çıkarken anlaşamıyor. Karşılıklı saygı olgusu bazen bu dostlukların doğal yüzünü bizden kaçırıyor veya sürü dostluklar kurduğumuz hissine kapılıyor. Ne var ki emeklilik kapımızı çaldıktan sonra bir örgüt içinde beraber çalışmaya devam etme yanında sosyal etkinliklerde de beraber olunca insanlar birbirlerinin değerlerini çok daha yakından öğrenmek ve tanımak fırsatı buluyorlar. Kendisine ‘soğuktur, aksidir, geçimsizdir’ diye sıfatlar yapıştırılmış olan bir kişinin ne kadar cana yakın, kültürlü, değişik dünya görüşü olan birisi olduğunu keşfediyorsunuz. Öte yandan her başarılı erkeğin arkasında bir kadın olduğu burada bütün açıklığı ile anlaşılıyor. Zamanında başarılı yönetici olarak bu güzide topluluğun en üst kademelerine çıkmanın bu başarılarında kıymetli eşlerinin kültürü, dünya görüşü, alçak gönüllükleri ve eşlerine olan koşulsuz destekleri açıkça görülüyor”



Tunç Uluğ, uluslararası bir toplantıda Tunç Uluğ, at the international meeting

Tunç Uluğ underlined that they learned the commercial approach of Europe thanks to ICOC and the obtained knowledge helped them a lot in their commercial life. Tunç Uluğ added that he made many proposals regarding commercial matters as he was a very active member of ICOC and that a number of great efforts were made for firms in cooperation with ICOC during his service in KOÇYÖNDER as the chairman.

Tunç Uluğ is now the Chairman of Saint-Joseph Lyceum Education Foundation (SAJEV), a foundation operating under Saint-Joseph Lyceum where he received education once. The Saint-Joseph Lyceum Education Foundation (SAJEV), which was founded in 1992, started its operations by contributing, little by little, to students of the school and education in general. The foundation also addressed basic education and started to offer education on a field of 27 acres located in Şamandıra, under the name of ‘Küçük Prens (Little Prince) Educational Institutions’ which were founded in 2003.

### KEY TO SUCCESS

Tunç Uluğ defends that family companies should have a constitution to adhere to when transferring their experience to the business world. So, what should such constitution contain? Tunç Uluğ answers this question by reminding us of the

following warnings, taken from a message published during his Chairmanship at KOÇYÖNDER: “Getting to know each other better and establishing true bonds of friendship is very difficult within the scope of the responsibilities, intensive pace of business, priorities and duties to be fulfilled. This difficulty, however, goes unnoticed during the course of work. The concept of mutual respect sometimes conceal the natural face of such friendship from us and we get the idea that we have established artificial friendships. Nevertheless, continuing to work together and gathering together in social events after retirement knocks at our door gives us the opportunity to understand and get to know each other’s values better and even closer. You get to discover how candid, sophisticated and different a person, who was previously tagged with the attributes of ‘cold, negative and quarrelsome’. On the other hand, it is clearly recognized in such places that there is actually a woman behind every successful man. You obviously see the unconditional support these valuable wives of the people you meet, who rose to the top ranks of this distinguished society due to their service as successful managers, offered them as well as how their culture, points of view and humbleness contributed to them.”