

KİŞİSEL

GELENEK

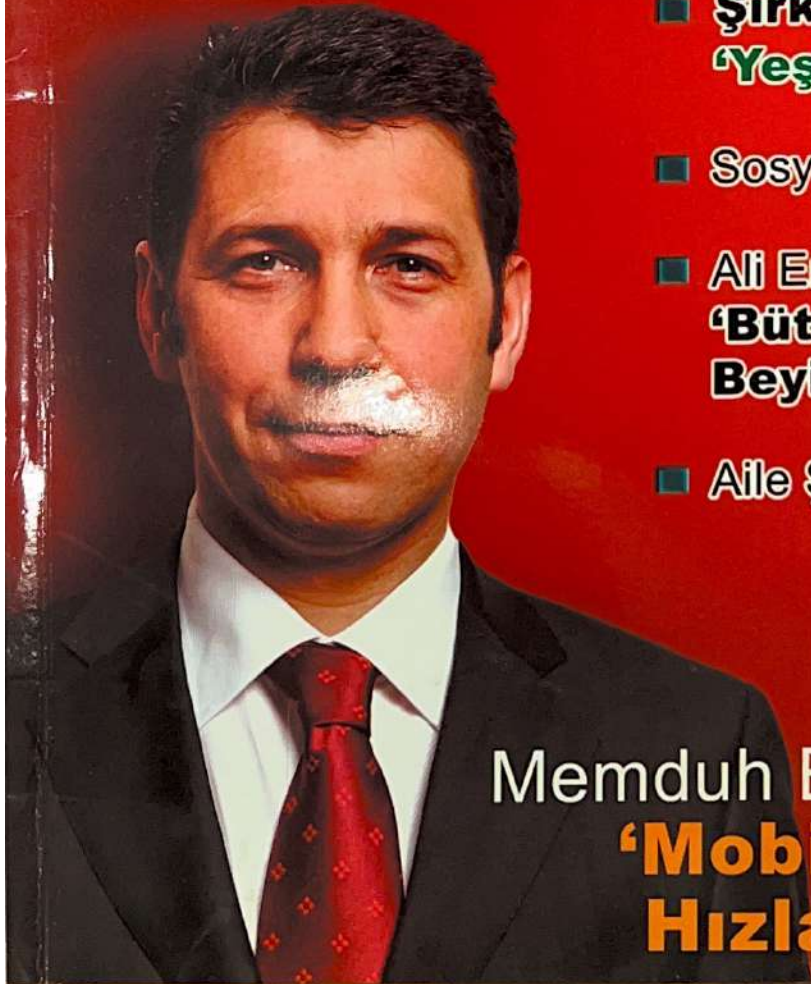


Sayı 55, Ağustos-Eylül 2007 4 YTL

EĞİTİM - YÖNETİM - İNSAN KAYNAKLARI



- Yeni Meclis ile Türkiye'yi Bekleyen 5 Yıl
- **Şirketin 'Yeşil' Olanı Makbul!**
- Sosyal Zekâ
- Ali Erkan Kavaklı: **'Bütün Zaferler Beyinde Kazanılır!'**
- Aile Şirketleri Dosyası



Memduh Boydak:
'Mobilya Sektörü Hızla Büyüyor'



Aile Şirketlerinin Büyük Sorunu: BÜYÜMEK

nesrin akkaş
nesrin@kisiselgelisimdergisi.com

Aile şirketleri aslına bakılırsa bünyesinde, sadece aile şirketlerine özgü sorunlar barındırmasıyla birlikte aile bireyleri arasında uyum ve fikir birliği sağlanması halinde büyük avantajı olan işletmelere dönüşebiliyor. Ama elbette bunun için yapılması gerekenler var...

Türkiye aile şirketleri açısından oldukça zengin bir ülke ve aile şirketi olmanın büyük getirileri olduğunu söylemek mümkün; ancak bunun yanı sıra bazen normal bir işletmede karşılaşamayacağınız sorunlarla aile şirketlerinde karşılaşmanız da büyük bir olasılık. Aile

şirketlerinde karşılaşılan en büyük sorunlardan bir tanesinin de kurumsallaşma olduğunu söylemek de yanlış olmayacaktır. Şirketler başlangıç aşamasında her işi şirket kurucusunun yaptığı küçük bir işletme iken orta ölçekli bir işletmeye geçiş aşamasında sorunlar da ortaya çıkmaya başlıyor.

Aile şirketlerinin sorunlarını ve çözüm önerilerini aile şirketi ve yönetim danışmanı, Trakya Üniversitesi Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Ebru Karpuzoğlu ve Değer Eğitim ve Yönetim Danışmanlığı sahibi ve Davranış

Bilimleri Uzmanı Dr. İlhami Fındıkçı'dan dinledik. Türkiye'de kendilerine önemli bir yer edinmiş Boydak ve Üstündağ ailelerinin önemli temsilcileri Memduh Boydak ve Atilla Üstündağ da, mensubu oldukları aile şirketlerinin başarı sırlarını bizler için özetlediler.

Yrd. Doç. Dr. Ebru Karpuzoğlu Büyüme büyük dert

Aile şirketi ve yönetim danışmanı, aynı zamanda da Trakya Üniversitesi öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Ebru Karpuzoğlu, şirketlerde en sancılı dönemin, orta ölçekli şirket olma yolunda ilerleme dönemi olduğuna dikkat çekiyor. Zaten kurumsallaşma sorunları da bu aşamada bir bir ortaya çıkmaya başlıyor. Küçük ölçekli şirketlerin kurumsal yerler olmasının çok da önemli olmadığını kaydeden Karpuzoğlu, bu konuda en riskli şirketlerin orta ölçekli işletmeler olduğunu belirtiyor. Karpuzoğlu bu iddiasını şöyle açıklıyor: "Küçük ölçekli bir şirketin çok çok kurumsal olması gerekmez. Çünkü şirket sahibi her şeyi kontrol eder. Her şeyden haberdardır. En önemli nokta orta ölçekli işletmelerdir. Büyük ölçekli şirketlerde ister istemez kurumsallaşma çalışmaları devam eder. Sorumluluklar bellidir. Kurallar, komiteler bellidir. Performanslar daha iyidir. Performansa göre ücret dağılımına geçilmiştir. Kariyer atama sistemi vardır. Yani dışarıdan da biri gelse aile üyesi olsa dahi ne zaman nereye geçeceği üç aşığı beş yukarı bellidir. Ama orta ölçekli şirkette bunun sancısı vardır. Ne tam küçüktür, ne de tam büyüktür. Yani bir kırılma noktası, bir patlama noktası yaşar. Avrupa Birliği tanımına göre 50-250 arasında değişen çalışan sayısına sahip şirketlerde, yani orta ölçekli şirketlerde kurumsallığın ciddi bir biçimde ele alınması gereklidir. Özellikle de şirketin ana sahibi öldüyse belki de bu şirketin bitmeye doğru gittiğini söyleyebiliriz. Bu durumda: 'Ne zaman kurumsallaşmaya ihtiyaç duyarız?' sorusunun cevabı, 'Büyümeye başladığımız zaman' şeklinde



Ebru Karpuzoğlu

olacaktır."

Ebru Karpuzoğlu, büyümeye başlanacak bu noktada yapılacak hamlelerle şirketin ya krize sürükleneceğini ya da büyük bir şirket haline gelerek varlığını sürdürebileceğini vurguluyor. Bu

"Yapılan araştırmalarda aile şirketlerindeki kırılma noktası, üçüncü kuşağa geçiş sırasında yaşanıyor.

noktada, ailede şirketin başına geçecek ya da yönetimde söz sahibi olacak kuşaklar devreye giriyor. Bu sürecin de sancılı olduğunu söylemek mümkün. Çünkü aile büyüğü ve aynı zamanda şirket kurucusu olan kişi oldukça başarılı bir şekilde şirketi getirdiği noktadaki artık şirketin yönetimini devretmesi gerekiyor. sorunlar yaşanmaya başlayabiliyor. Ebru Karpuzoğlu, bu aşamada en büyük sorunların üçüncü kuşağa geçiş sırasında yaşandığını ve aile şirketlerinin yok olma sürecine bu kuşakla birlikte geçtiklerinin altını çiziyor. Karpuzoğlu, Araştırmalar, Amerikan aile şirketlerinin yüzde3,4'ünün, İngiliz aile şirketlerinin ise yüzde 3,3'ünün üçüncü kuşağa geçtiğini gösteriyor. Türkiye'de bu oran benim gözlemlerime göre yüzde 1'in altında. Şirketlerin yaşam sürelerini bakılınca bunun nedeni şu; birinci kuşaktan ikinci kuşağa geçerken kurucu (genellikle baba) başta oluyor, ne kadar yetkiyi ve yönetimi oğluna ya da kardeşine bırakmış da

olsa hali hazırda yaşıyor. Onun koyduğu bazı belli kurallar ve ilkeler var. Şirketi kurduğundaki ekonomik ve ya çevresel koşullar belli. İkinci kuşaktaki kişi onun kurallarını görüyor. Daha iyi bir eğitim almış olmasına ve bazı konularda onunla çatışmasına rağmen, kurucunun ağırlığını hissediyor. Üçüncü kuşağa geçildiğinde genellikle kurucu hayatta olmadığı için torun ya da diğer aile bireylerinin onunla birebir ilişkileri söz konusu olamıyor. Özetle ikinci jenerasyon kurucuyla yaşıyor, üçüncü jenerasyon ise yaşananları duyuyor. Duymakla yaşamak aynı şey değildir."

Bu süreçte işin başına geçmeye hazırlanan kişilere-bu kişi torunlar olabilir, gelinler ya da damatlar olabilir, oryantasyon yapmanın da önemli olduğunu belirtiyor Karpuzoğlu, "Dışarıdan aileye katılan bir gelin ya da damadın değerlerinin aileyle birebir aynı olmasını bekleyemeyiz. Dolayısıyla aile üyelerini de oryante etmek, bunu da aile anayasasına almak gerekir"

Ebru Karpuzoğlu, aile anayasasından bahsederken bu anayasanın her aileye göre değişken özellikler göstereceğini vurguluyor: "Aile anayasası kutup yıldızı gibidir. Kutup yıldızı insana kaybolduğunda yol gösterir. Aile anayasası da ailenin birlik beraberliğinin dağılmaması için onlara yol gösterir. Uygulamada olması için mutlaka hukuki dayanağın olması gerekir. Yani bunları sözleşme niteliğine

getirmek ve 18 yaşına geçen herkese de imza attırmak gerekir. Zaman içerisinde bazı kurallar işlevselliğini yitirebilir. Çünkü her yeni neslin ihtiyaçları ve o dönemin şartları başkadır. Bazı maddeler değişebilir. Ve bu maddelerin de değişme koşulu, zamanı, biçimi, yine yazılı hale getirilmesi gerekir. Belli bir süreçten sonra artık ihtiyaç duyulmayan ve uygulanmayan bazı kurallarda değişiklik yapılabilir."

Aile şirketlerinde dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biri de, uzun vadeli stratejiler oluşturması amaçlanan yönetim

kurulunun doğru kurulmasıdır. Bu doğrultuda yönetim kuruluna şirkette çalışmayan profesyonellerin alınmasının çok büyük önem taşıdığını belirten Ebru Karpuzoğlu, bu uygulamanın alınan kararların objektifliğini doğrudan etkilediğinin de altını çiziyor. Aile şirketi sözleşmesi oluşturulması aile şirketlerinde atlanmaması gereken ayrıntılardan bir tanesi... Bu sözleşme, şirketi kurucusunun aldığı keyfi kararlardan şirketi kurtarmak, mirasda yaşanacak sorunları en aza indirmek için büyük önem taşıyor. Karpuzoğlu, şirket ana sözleşmesinin

de aile şirketlerinde atlanmaması gereken bir nokta olduğunu altını çiziyor. Çünkü bu sözleşme yönetim kurulunun ve hissedarlar kurulunun çalışma biçimini, kurucu hissedarın hisselerinin nasıl dağılacağı gibi bir şirket için en hassas noktaların belirlenmesi sağlıyor.

Aile şirketlerinden başarı sırları

Birer aile şirketinin başında olan ve şirketlerinin başarılı yolculuklarında büyük rol oynayan iki başarılı yönetici Üstündağ Grubu Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Atilla Üstündağ ve Boydak Holding



Yönetim Kurulu Üyelerinden Memduh Boydak'a başarılarının sırlarını sorduk. Verdikleri cevaplar Türkiye'nin önde gelen bu iki önemli aile şirketinin de başarı anahtarını niteliğindedir.

Bir aile şirketi olmak bir avantaj mı yoksa dezavantaj mı?

Memduh Boydak, bir aile şirketi sahibi olmanın avantaj ya da dezavantaj olmasının tamamen uygulanan yöntemle alakalı olduğunu belirtiyor. Aile bireyleri isterlerse birlikte çalışmayı avantaja da dönüştürebilir, dezavantaja da Boydak'a göre. Ona göre aile bireyleri arasındaki uyumu sağlamak, başarılı bir aile şirketi olma yolunda büyük bir avantaj.

Atilla Üstündağ ise aile bireyleri ile çalışmanın kesinlikle büyük bir avantaj olduğunu savunuyor. Üstündağ, "Çünkü herkes birbirini biliyor, tanıyor. Amca, teyze, hala tarzında değil, herkes bir personel ve profesyonel." Kendi şirketleri olan Üstündağ Grup'u bu noktada örnek gösteren Üstündağ, kendi şirketlerinin de bu sayede gelecek nesillere aktarılacağını söylüyor.

Kurumsallaşmak aile şirketleri için gerekli midir?

Kurumsallaşmanın çok önemli olduğunu söyleyen Memduh Boydak, özellikle aile şirketlerinde kurumsallaşma yoluna gidilmesinin bir gereklilik olduğunu belirtiyor. Aksi takdirde karar verme mekanizmasında profesyonel yaklaşımdan uzaklaşmış olunacağını altını çiziyor. Bu konuda Atilla Üstündağ da Memduh Boydak'la aynı fikirde. Üstündağ: "Kurumsallaşma şirketteki herkesin görevini ve sınırlarını belirliyor ve bu anlamda şirketlerde kurumsallaşma şart."

Aile şirketlerinde işi profesyonellere bırakmak ya da bırakmamak güven duygusuyla mı ilişkilendirilebilir?

Bu noktada Memduh Boydak, konuya duygusal açıdan bakmamak gerektiğini vurguluyor ve kendilerinin; güvenden çok

"rasyonel olarak şirketin bekası için en uygun olanı nedir?" sorusunun cevabını düşünerek hareket ettiklerini belirtiyor.

Atilla Üstündağ ise bu konuda güven duygusunun önemli olduğunu belirtiyor. Hizmet sektöründe var olan Üstündağ Grup'un, güvenemediği insanlarla çalışması halinde hizmet kalitesinin de düşeceğini vurgulayan Atilla Üstündağ, bu anlamda aileden olmayan şirket çalışanlarına belli sorumlulukların verilmesi gerektiğini söylüyor.

Kurumsallaşma için ne gibi reformlar yapmak gerekiyor?

Memduh Boydak, şirket içindeki yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, organizasyon şemalarının netleştirilmesi, ekip çalışması yönünde koordineler yapılmasını kurumsallaşma yolunda yapılanabilecek reformlardan bir kaçı olduğunu belirtiyor. Atilla Üstündağ ise kurumsallaşma aşamasında, öncelikle şirketin eksilerinin belirlenmesi gerektiğinin önemli olduğunu vurguluyor. Bu teşhis koyulduktan sonra bu aksaklıkları, sorunları çözecek belli departmanlarla programlarla alt yapıya, teknolojik yatırıma çok büyük önem vermek gerektiğini belirten Üstündağ, "Doğru kişileri de istihdam ederek, kurumsallaşmaya adım atılacağını söylüyor.

Dr. İlhami Fındıkcı: "Aileyi ve kültürünü tanımak çok önemli"

Kurumsallaşmanın aile şirketlerinde büyük önem taşıyan bir nokta olduğunu söyledik. Bu anlamda büyümeye geçen şirketler profesyonel yardım almaya da ihtiyaç duyuyor şüphesiz. Bu noktada aile şirketlerinin nelere ihtiyaç duyduklarını, genel olarak aile şirketlerinin hangi sorunları yaşadığını, aile şirketlerine danışmanlık hizmeti veren Değer Eğitim ve Yönetim Danışmanlığı sahibi ve Davranış Bilimleri Uzmanı Dr. İlhami Fındıkcı'ya sorduk.

"Lider az bulunur bir kumaş cinsidir"

"Şirketler kurulurken mutlaka bir öncüye ihtiyaç duyuluyor. Bir kişi çıkıp "artık ben kendi işimi yapmak istiyorum" diyor ve kendi şirketini kuruyor. Kişilik özelliklerine baktığımız zaman bu kişinin gözü kara, cesur, çalışkan, başarı güdüsü yüksek olan kişiler olduğunu söyleyebiliriz. Bu öncüye kişilik özellikleri itibarıyla 'deli' diyebiliriz" diyor Dr. İlhami Fındıkcı. Bu sebeple liderlerin aynı zamanda az bulunur kumaş cinsi olduğunun da altını çiziyor. Kurucunun işleri kendi kontrolü altında kayan sorunların yaşanmadığını belirten Fındıkcı, büyümeye başlayan şirkette kurucunun bazı işleri yakınlarına

Türkiye'nin tespit edilen en eski aile şirketi bugün artık sınırlarımızın dışında bulunan Zilciyan Kardeşler'dir. Yaklaşık 400 yaşındaki şirket 1623'te Sultan 4. Murat'tan berat alarak mehter takımının zillerini yapan tek kurum haline geliyor. 2004 yılı cirosu 80 milyon doları aşan Zilciyan, günümüzün dünyaca ünlü caz orkestralarının zillerini yapıyor. Zil için kullanılan alaşımın formülünü ise her nesilde bir tek kişi biliyor.

devrettiği noktada sorunların çıkmaya başladığının altını çiziyor. İlhami Fındıkcı: "Kurucu kendi performansını (başarısını) diğer yakınlarından da bekliyor ancak o kişi de bunu gösteremiyor, çünkü o kişi deli değil..." diyor.

Aile şirketlerinin gizli derdi

Aile şirketlerinde kurucu vefat ettikten sonra yeni nesiller yavaş yavaş endişe duymaya başlıyor. Genelde şirket içerisinde üstü kapalı çok da fazla konuşulmayan konular olduğunu belirten İlhami Fındıkcı, genellikle liderlikle ilgili sorunların bu dönemde ortaya çıktığını ya da lider olan kişinin liderliğiyle ilgili sorunların oluştuğunu söylüyor. Ortaklıkla ilgili dile getirilemeyen



İlhami Fındıkcı

sorunların da aile şirketlerinin temel sorunlarından biri olduğunu söylemek mümkün Fındıkcı'ya göre. Bu sorunların hepsini kurumsallaşma çatısı altında topladıklarını kaydeden Fındıkcı, aile şirketlerindeki sorunların temelinde aile kavramıyla şirket kavramının birbirinin zıttı iki kavram olmasından da kaynaklandığını belirtiyor. Fındıkcı bu iki dengeyi var etmeyi başarabilen şirketlerin varlıklarını uzun yıllar devam edeceğinin de altını kalın bir çizgiyle çiziyor.

Bu mantık ve duygu birlikteliğini sağlayabilmek için yapılabilecek şey ise aileyi ve şirketi özümsemek. Bu ailenin kültürel yapısını iyi analiz etmekten geçiyor. Bu sebeple danışmanlık hizmeti verdikleri aile şirketlerinde, ailenin evinin içine kadar girerek aile bireylerini ve kültürünü daha iyi analiz ettiklerini söylüyor.

En önemli görev LİDERİN

Dr. İlhami Fındıkcı, aile şirketinin sürdürülebilir bir gelişme sağlamasında liderlik kavramının en önemli rolü oynadığını şu şekilde vurguladı: "Asıl sihirli değnek kurumun aldığı danışmanlık çalışması ya da danışmanda değil bence, liderde. Liderlik gerçekten de ayrı bir aşk, heyecan ve bir ufuk işi. Gözlemediğimiz, içlerine girip birlikte yaşadığımız aile şirketlerine bakıyoruz. İş liderde, onun

hoşgörüsünde bitiyor. Lider, herkese gönlünü açan, onları kucaklayan, kendi kazanımlarından önce onların kazanımlarına kafa yoran, iş odaklı,

Sorunun çözümü ise, duyguların ön planda olduğu aile ile mantığın ve maddiyatın ön planda olduğu şirketi bir denge içerisinde birleştirmek!

başarı güdüsü yüksek, kendini geliştirme alışkanlığı olan, daha da önemlisi insanlara hizmet etmeyi, insanlara katma değer üretmeyi dert edinen bir kişi ise ailenin iş kurması, bunu geliştirmesi kolay oluyor. Eğer lider, benlik takıntısına girmiş, tüm çevresinin kendisine uydu olmasını bekleyen, yükseklere duran, kendisi ve çevresi ile iletişimi zayıflamış, daha da önemlisi insanlardan hep bekleyen bir kişi ise hem ailede hem kurumda işler zorlaşır. Diyeceksiniz ki, lideri tanımlarken ideal bir insandan söz ettik. Evet doğru. Lider, zaten her hangi bir insan değildir. Aile şirketi danışmanlığı bir anlamda kurucu kuşakta olsun, takip eden kuşakta olsun liderlik potansiyelini geliştirmeyi de hedefler."

Danışmanlık hizmetinin 6 ay ve 1,5 yıl aralığında sürdürdüğünü belirten İlhami Fındıkcı, aileyi ve daha sonra da şirketi tanıdıktan sonra kurumun eksilerini ve artılarını belirlediklerini söylüyor. Bundan sonra ki aşama ise

çoğunlukla aileyi iş yaşamının günlük akışına maruz bırakmadan, yönetim ve karar alma mekanizmalarında yer almasını sağladıklarını belirtiyor. Bu da elbette aile bireyinin yeterliliğine, kişilik özelliklerine ve eğitimine göre belirleniyor. Yönetim şemasında aile bireylerinden boş kalan yerlere ise aile dışından bu işi yapabileceklerine inandıkları profesyoneller yerleştiriliyor. Danışmanlık hizmetinin en son aşamasının ise "Aile Anayasası"nı oluşturmak olduğunu belirtiyor İlhami Fındıkcı. 18-20 sayfadan oluşan o şirketin kuruluş şekli, şuan ki yönetim biçimi, ortaklık yapısı, yönetim kurulunun nasıl seçileceği gibi konuları içeren bu anayasanın belirlenmesi süreci uzun uğraşlar ve analizler gerektiren bir süreç. Bu anayasanın maddelerinin belirlenmesi de oldukça önemli çünkü genellikle şirket ortaklarının anlaşmazlıkları bu anayasada olması gereken kuralların belirgin olmayışından kaynaklanıyor. Ve anayasa bu sorunların çözümünü sağlıyor. İlhami Fındıkcı, aile anayasasının, şirketin geleceğinin patronun iki dudağı arasına sıkışıp kalmasını engellediğini önemle vurguluyor ve bu anayasa da kurumsallaşma için adım atmış ve bunu başarmış şirketlerin bundan 20 yıl sonrasını garanti altına aldıklarını söylüyor.