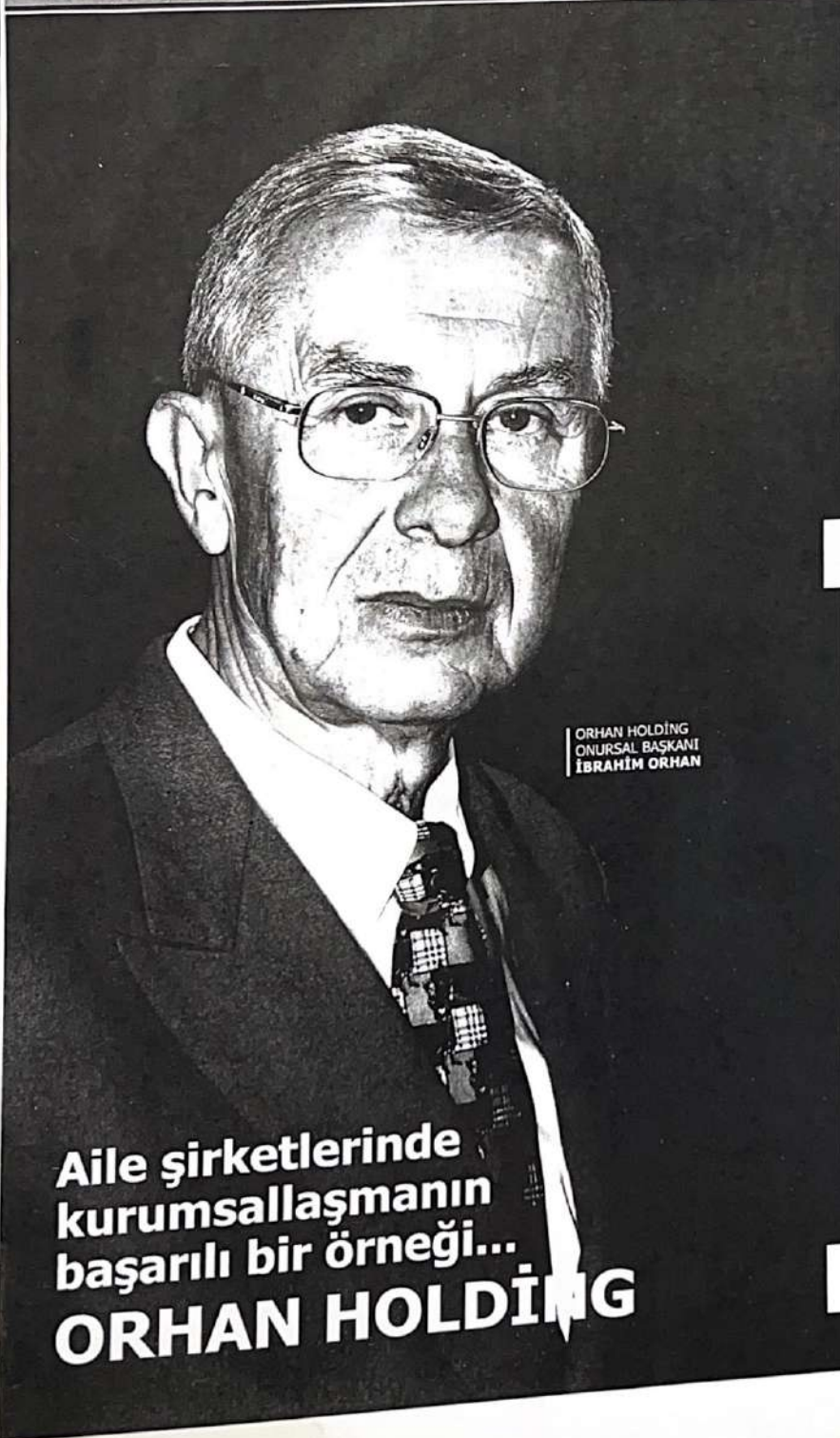


BURSA

# BusinessPlus

Nisan 2005 SAYI: 1

5 YTL [ 5 000 000 TL ]



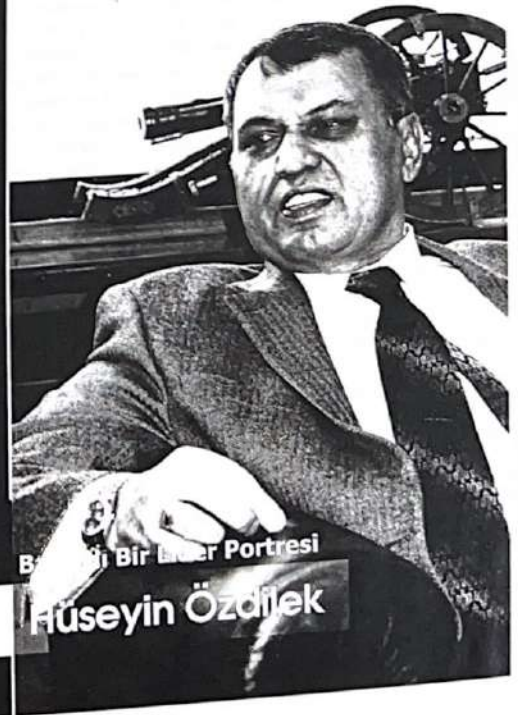
ORHAN HOLDİNG  
ONURSAL BAŞKANI  
İBRAHİM ORHAN

Aile şirketlerinde  
kurumsallaşmanın  
başarılı bir örneği...  
**ORHAN HOLDİNG**



TÜRKİYE'DE  
YILIN GİRİŞİMCİSİ

**KERİM TANER**



Bizim Bir Lider Portresi  
**Hüseyin Özdelek**

Dr. EBRU KARPUZOĞLU  
ebb00@corpusfamilia.com

# AİLE-ŞİRKET İKİLEMİ

Pek çok derginin,  
gazetenin  
gündeminden  
düşmeyen; çok  
sayıda kişinin  
söyleminde yer alan;  
farklı kişi ve  
kuruluşlarca önemi  
vurgulanan son  
yılların moda  
kavramı: Aile Şirketi...

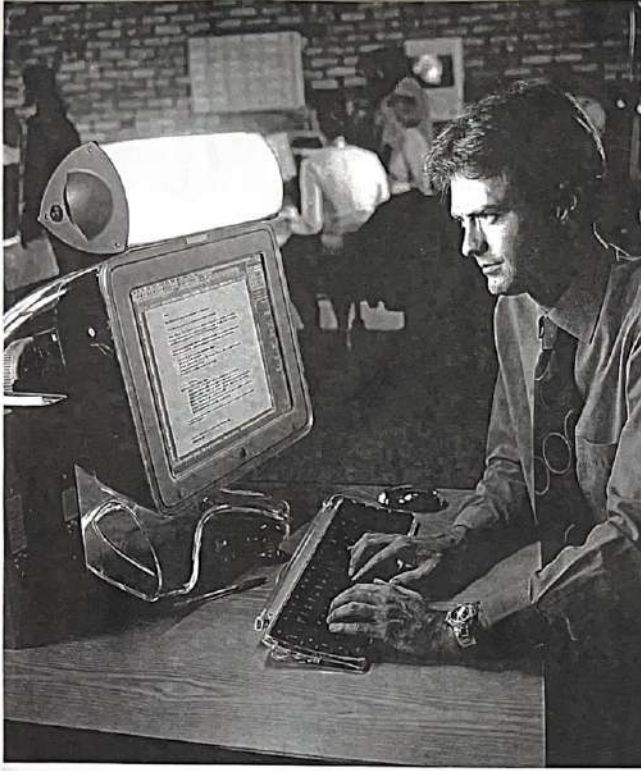


Aile şirketi, "ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir kısmında aile üyelerinin istihdam edildiği, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda çalıştığı şirket" ya da "hisse çoğunluğuna veya kontrolüne sahip, aynı kanı veya soyadını taşıyan kişilerden oluşan şirket" olarak tanımlanabilir.

Alında bu kavramın konuşulmaya başlanması ve öneminin fark edilmesi dünya genelinde de çok eski dönemlere rastlamıyor. Ne zaman ki ülke ekonomileri büyük krizler yaşıyor, işsizlik artıyor, kişi başına düşen gayri safi milli hasıla azalıyor, işletmelerin önemleri bir kat daha ortaya çıkıyor. Değişim hızının artış göstermesi, dinamiklerin ekonomik gelişmişlik düzeyi ile sürekli değişmesi, bilginin hızla eskimesi, ülkelerarası dengelerin yer değiştirmesi ve nihayetinde rekabetin şiddetlenmesi, iş dünyasını sürekli olarak tetikte durmaya itiyor. Bu ortamda aile işletmelerinin durumu biraz daha azellikli. Bu işletmeler bir taraftan faaliyetlerini sürekli kılabilmek, kurum imajlarını güçlendirebilmek, optimum karla çalışabilmek, diğer kurum ve kuruluşlardan farklı ve ayırt edici kimliğe sahip olabilmek için çaba harcıyorlar. Diğer taraftan da aile sadakatini ve kimliğini güçlendirmek, aile duygularını beslemek, birlik ve beraberliğini geliştirmek, ailenin ortak geçmişine sahip çıkmak için aile ve iş dinamiklerini dengede tutmanın zorluğunu yaşıyorlar. Ülke kültürlerinin, aile üzerindeki derin etkisi, ailenin ve işletmenin içerisinde bulunduğu gelişim evreleri ile yaşam döngülerinin ve nihayet faaliyet gösterilen sektörün karakteristikleri dikkate alınmadığında, söz konusu zorluk çok daha derin bir hal alıyor. Aile işletmelerinin yaşam süreleri üzerine yapılan araştırma sonuçları bu zorluğu adeta vurgular nitelikte.

Amerika'da her 100 şirketten 3.4'ü; İngiltere'de ise 3.2'si üçüncü jenerasyona

devrediyor. Ülkemiz işletmelerinin yaşam süreleri dikkate alındığında yaşam süresi oranını 1'in altına seyretilmesini söylemek yanlış olmayacaktır. Dünya'nın en eski ve halihazırda faaliyet gösteren aile işletmesinin 578 yılında Japonya'da (Kongo Gum), 718 yılında Japonya'da (Hashi), 1000 yılında Fransa'da (Chaten De Goulaine), 1141 yılında İtalya'da (Barone Ricassoli) kurulmuş olmasına rağmen, ülkemizdeki aile işletmelerinin en eskisinin 1777 yılında (Hacı Bekir Lokum) İstanbul'da kurulmuş olması bu görüşü doğrular niteliktedir. Bu durumda ne yapılacaktır? Aile işletmeleri kendi kendilerine mi bırakılacaktır? Aile, işletmeden ihraç mı edilecektir? Çözüm yolu nedir? İşte bu noktada son yılların beğenilen bir başka kavramı karşımıza çıkıyor: Kurumsallaşma; bir başka ifade ile Değişim Kültürü Yaratma. Kurumsallaşma/değişim kültürü yaratma; işletme sahipleri ve yöneticileri açısından ele alındığında, bir şirketin, kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturmaları; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir şeklinde ifade edilebilir. Fark edileceği üzere buradaki anlayış, dış çevre koşullarını dikkate almayan, kurumsallaşmayı katı kurallar ve standartlar manzumesi olarak ele alan yaklaşımdan farklıdır. Aile şirketleri açısından ele alındığında ise, kurumsallaşma, aile ve işletme etkileşiminin dikkate alınması suretiyle, ailenin bütünlüğünü koruyacak ve şirketin yaşamını sürekli kılacak biçimde sineji yaratılması; herhangi bir kriz durumu yaşanmadan potansiyel risklerin değerlendirilerek işletmenin parçalanmasını önlemeye yönelik ve kişiler üzerine odaklanmayan sistemlere sahip olunması; değişen piyasa ve aile dinamiklerini dikkate alarak bir taraftan uygulamalar arasında standardizasyon sağlanması, diğer taraftan



Unutulmamalıdır ki, aile ve iş iki ayrı kavramdır. Ailede doğumla gelen ve hayat boyu süren bir üyelik durumu söz konusudur. İhtiyaçlara dayalı finans vardır, üyelere eşit muamele esastır. Aile aynı zamanda, duygusal bir yapıya dayanır. Ebeveynlerin hakimiyeti söz konusudur. Kişisel gelişime ve aile bireyleri arasında karşılıklı ilgiye önem verilir. Oysa ki, işletmede üyelik, yetenek ve deneyim esas alınarak üstlenilen pozisyon, iş ile ilişkilendirilir.

katı kurallar içerisine sığmayan esnek bir yapının oluşturulması; aile ve işletme olarak farklı ve ayrıt edici kimliğe bürünülmesi sürecidir. Bu perspektiften değerlendirildiğinde aile şirketlerinin nesilden nesile aktarılmasında üzerinde durulması gereken ilk konunun, aile ve işletme iklimi yaşamayacakları sistemleri kurmaları olacağı açıktır. Aksi durumda aileye, işletmeye kıyasla daha fazla önem verilmesi; işletme iletişimini, ilişkilerini, performansını, stratejik tercihlerini olumsuz yönde etkileyecektir. Diğer taraftan işletmeye aşırı önem verilmesi ise; aile iletişimini, kimliğini, sadakatini, zamanını ve duygularını aşındıracaktır. Oysa ki; aile ve işletme sistemlerinin başarılı bir şekilde beraberce değerlendirilmesi neticesinde, hem güven ve aile taahhüdü oluşur, hem de eşit olarak işletme etkinliği sağlanırken ailede uyum da korunur. Unutulmamalıdır ki, aile ve iş iki ayrı kavramdır. Ailede doğumla gelen ve hayat boyu süren bir üyelik durumu söz konusudur. İhtiyaçlara dayalı finans vardır, üyelere eşit muamele esastır. Aile aynı zamanda, duygusal bir yapıya dayanır. Ebeveynlerin hakimiyeti söz konusudur. Kişisel gelişime ve aile bireyleri arasında karşılıklı ilgiye önem verilir. Oysa ki, işletmede üyelik, yetenek ve deneyim esas alınarak üstlenilen pozisyon, iş ile ilişkilendirilir. Burada, neden sonuç ilişkisine dayalı bir yapı vardır. Finans (ücret) performans, beceriye, bilgiye dayanır. Kar amaçlı hizmet ve ürünlere odaklanılır. Yönetim kurulu ve genel müdürün hakimiyeti söz konusudur. Eşit muameleden ziyade

hiyerarşiye dayalı tavırlar ve uygulamalar görülür. Fark edileceği üzere aile ve işletme dinamikleri birbirlerinden farklı ve ayrıt edici çok sayıda özelliğe sahiptirler. Bu bağlanma üzerinde durulması gereken önemli bir husus vardır. "Aile-işletme dengesini kurmak için neler yapılmalıdır? Aşağıda, bu hususlar kısaca açıklanmaktadır. **Kontrol:** Ailenin; ailedeki, işletme sahipliğindeki ve yönetimdeki karar alanların ve konu ile ilgili karar mercinin belirlenmesi. **Kariyer:** Aile üyelerinin performansa dayalı kariyer yollarının çizilmesi. **Sermaye:** Aile üyelerinin yatırım yapacakları ve sayet gerekliyse kendi yatırımlarını diğer aile bireylerinin çıkarlarına zarar vermeden şirketten çekecekleri veya satacakları sistemlerin oluşturulması. **Çatışma:** Aile üyelerinin, kişisel ve iş yaşamlarının iç içe olmasından dolayı yaşanacakları çatışmaların çözüm yollarının ve koşullarının belirlenmesi. **Kültür:** Planların ve eylemlerin gerçekleştirilmesinde, aile değerlerinin kullanılması ve bu nedenle aile işletmesi kültürünün, ailenin belirlenmiş değerlerini temsil etmesi. **Yaşam Eğrisi:** Ailenin ve işletmenin dönüşümlerinin, yeni mücadeleleri yaratan önceden tahmin edilebilir ve evrimsel bir niteliği olan yaşam çemberlerini izlediklerinden farkına varılması ve bu doğrultuda önlemler alınması, stratejiler geliştirilmesi. **Öğrenme:** Bir kişinin kendi deneyimlerinden ve başkalarının deneyimlerinden öğrenmesinin

mümkün olduğunun kabul edilmesi. **Aile Değerleri:** Aile değerlerinin, hedeflerinin, genel kültürel özelliklerinin; işletmeyi, diğer başka faktörlerden çok daha fazla etkilediğinin farkına varılması. **Çevre Koşulları:** İç ve dış çevre koşullarının, işletmenin uzun dönem yaşayabilirliğini ve gelecek performansını etkilediğinin bilinmesi; firma yeteneklerinin işletme stratejisi üzerinde kritik bir etkiye sahip olduğunun anlaşılması. Özetlenecek olursa, aile ve işletme birbirinin vazgeçilmez bütünüyle temel parçalarıdır. Dolayısıyla, aile pahasına işletmenin var olması mümkün olmayacağı gibi, işletmenin pahasına da ailenin var olması istenen bir durum olmayacaktır. Bununla birlikte, aile ve iş dinamiklerinin birbirine karışması, aile (anne, baba, çocuk vb.) ve işletme (genel müdür, yönetim kurulu başkanı vb.) rollerinin iç içe geçmesi, dilin kişiselleştirilmesi, duygu ile mantığın yer değiştirmesi, aile taahhüdünün sağlanamaması, işe gerekenden fazla zaman ayrılması; ailenin dağılmasına, işletmenin faaliyetine son vermesine, çok daha önemlisi bir daha kolaylıkla tamir edilemeyecek güvensizlik ortamının oluşmasına sebebiyet verebilecektir.

# Kurumsallaşmada başarı reçetesi

Bir şirketin kuşaklar boyu yaşayabilmesi için tek şart var: Kurumsallaşma. KOBİ'ler için bu iş büyük şirketlerden daha zor, ama imkansız değil.

Haber. Çağrı Erken

**K**urumsallaşma, genellikle aile şirketlerinin hayatına devam etmesi ve daha da büyümesi için sihirli bir reçete olarak görülür. İnisiyatif sahibi bir girişimcinin kurduğu ve başarıya ulaştırdığı bir şirketin daha da büyümesi, alanında derinleşmesi ve yaşamını sonraki nesillerde de sürdürebilmesi için kurumsallaşma şarttır. KOBİ'ler söz konusu olduğunda ise, kurumsallaşma kavramı genellikle en son akla gelen seçenek olur. Bireysel girişim enerjisi dışında şirketin sürekliliğini sağlayacak kurumsallaşma etkisi göz ardı edilir. Oysa KOBİ'lerin yaşamını sürdürebilmeleri için kurumsallaşma süreçleri y a ş a m s a l öneme sa-

hip bulunur. Türkiye'de KOBİ'lerin kurumsallaşmaları konusunda danışmanlık hizmeti veren az sayıdaki insandan birisi olan Yrd. Doç. Dr. Ebru Karpuzoğlu'na bu alan yaşanan sorunları ve neler yapılması gerektiğini sorduk. Deneyimli danışman, bize bu süreçlere ilişkin son derece öğretici şeyler anlattı.

## KOBİ'lerin dinamizmi öldürülmemeli

Kurumsallaşma denilince akla öncelikle büyük firmalar gelse de, KOBİ'lerin kurumsallaşmadan uzak oldukları anlayışının yanlış olduğunu savunuyor Ebru Karpuzoğlu. Yapıları gereği büyük ölçekli olmasına gerek duyulmayan sektörlerde iş yapan firmalar bu konuda iyi bir örnek oluşturuyor. Örneğin, yazılım, donanım firmaları, bayiler, danışmanlık ve eğitim firmaları, ana okullar, distribütörler vb. Bu firmalar için özelliğinden kaynaklı cüce, küçük ya da orta ölçekli yapılar. Bu firmalara sadece personel sayısı az diye kurumsallaşma düzeyi düşüktür demenin yanlış olduğunu söylüyor Karpuzoğlu ve kurumsallaşma süreci denildiğinde temelde dört aşamanın söz konusu olduğunu belirtiyor: Hukuki altyapı, bireysel örgütsel amaç uyumu, kurumsal kimlik kazanma ve varlığın sürekliliği.

KOBİ'lerin en önemli özellikleri kuşkusuz dinamik ve esnek olmaları. Kurumsallaşma ise, doğrusunu söylemek gerekirse her adımın düşünülerek atılması ve belli bir sistem içinde çalışmak demek. Bu durumun KOBİ'lerin dinamizmini etkileyip etkilemediği meselesi büyük önem taşıyor. Uzman, yazılı standart, prosedür ve süreçlerin önemi üzerinde duran ve ancak bu sayede işletmelerin kişisel-



likten kurtulabileceklerini ifade eden katı kurumsallaşmanın işletmelerin kurallar içerisinde hapsedilmesine yol açabileceğine dikkat çekiyor. Kurumsallaşmanın öngördüğü katı yapı ve kurallar manzumesi, değişime dayalı rekabet ortamında işletme başarısını olumsuz yönde etkileyebilir diyor. Karpuzoğlu, kurumsallaşmaya yönelik bu tür eleştirilerde kısmen haklılık payı olduğunu, bunun kurumsallaşmayı katı, esnek olmayan kural, yapı ve prosedürlere sahip olma biçimindeki algılamadan kaynaklandığını söylüyor. Oysa, kurumsallaşmadan, işletmenin sade, farklılaşabilen, esnek ve özerk bir yapı ve anlayışa erişmesinin anlaşılması gerektiğini söylüyor.



**YRD. DOÇ. DR. EBURU KARPUSOĞLU**  
Kurumsallaşma, bir şirketin, iç ve dış dinamikleri dikkate alarak, piyasa ve marka değerini artırma ve değer yaratma, yatırımın geri dönüş miktarını çoğaltma, geri dönüş süresini kısaltma gibi amaçlarla idari organların oluşturulması, yönetsel ve finansal sistemlerin kurulması ve işletilmesi sürecidir.

#### Kuşak devrinde başarı formülü

Ebru Karpuzoğlu, şirket yönetimlerinin kuşaktan kuşağa devredilmesinin kritik bir aşama olduğunu, bu noktada pek çok noktaya dikkat edilmesi gerektiğine dikkat çekiyor. Uzman, aile üyelerinden aile ve işletme konularındaki düzenlemelere ilişkin taahhüt alınması gerektiğini belirtiyor. Bu taahhütte, işletmenin aileye ait olup olmamasının gerekliliği, ailenin şirket sahipliğini elinde tutma isteği, girişimcinin vefatında şirketin ne olacağı, mali durumun nasıl etkileneceği, işletmeyi kimin yöneteceği, ortakların ve üst düzey yöneticilerin bu konularda fikir birliğine varıp varmadıkları net bir şekilde ifade ediliyor. İdari organların oluşturulması, miras planının yapılması, aile anayasasının hazırlanması, aile üyesinin oluşturulması, aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilere ilişkin kuralların saptanması, akraba politikalarının oluşturulması, evlilik sözleşmeleri, emeklilik sonrası güvenceler, hissedar sözleşmeleri, finans yöneticilerinin pozisyonu, risk toleransı meselesi, yöneticilik vasıflarının değerlendirilmesi gibi pek çok noktanın ayrıntılı olarak düzenlenmesi gerektiğini belirten Karpuzoğlu, bütün bu aşamaların kurumsallaşmanın başarısında önemli olduğunu belirtiyor. **TT**

#### DETAY

### KARAKTERİSTİK KOBİ ÖZELLİKLERİ

- ▶ **Bağımsız olma:** Her ne kadar müşteriler, finans kurumları gibi çevresel koşullar şirket üzerinde baskı unsuru olsalar da, şirket sahipleri hareket serbestisine sahiptir.
- ▶ **Girişim yeteneği:** KOBİ'ler girişimci ruh sayesinde kurulurlar.
- ▶ **Kişisel ilişkiler:** Girişimciler firma içi ve dışı, iş ile ilgili kurum ve kuruluşlarla birebir diyalog içerisine girerler.
- ▶ **Sahiplerine ilişkin özellikler:** Girişimci, işletmesi için parasını, prestijini, enerjisini, kısacası her şeyini ortaya koyar. İşletme sahibi fiilen işletmede çalışır.
- ▶ **İşletme yapısına ilişkin özellikler:** Yönetim işlevi, firma sahibi tarafından yürütülür. Firma sahibi tek otorite olduğu için karar verme hızı yüksektir. En az iki jenerasyon işletme yönetimiyle ilgilenir. İşletme politikası aile çıkarları ile uyudur. Firma sahibi ile tepe yönetici aynı kişidir. Genellikle sipariş üzerine üretim yapılır.
- ▶ **Personel sayısı:** KOBİ'lerde resmi istatistiklerin sadece sigortalı çalışanı kapsamaması, çalışanların niteliği, çalışma süreleri ve sayıları hakkında bilgi verememesine neden olur.
- ▶ **Makine sayısı:** Makine sayısı az olmakla birlikte, farklı niteliklerdeki makineler söz konusudur.
- ▶ **Üretim kapasitesi:** Genellikle işletme büyüklüğü ile aynı anlamda kullanılır ve büyük işletmelere göre düşüktür.

#### INFO

### KURUMSALLAŞMANIN KOBİ'LERE FAYDALARI

Ebru Karpuzoğlu, kurumsallaşma süreçlerinin KOBİ'lere faydalarını şöyle sıralıyor:

- ▶ Planlama alışkanlığını kuruma getirmesi nedeniyle, kurum içinde ve dışında meydana gelen değişimleri takip etme, bu değişimlere uyacak esnek yapıları oluşturma, değişimleri öngörerek sektörde kalıcı olma
- ▶ Müşteriler, tedarikçiler, kurumda çalışmak isteyen nitelikli personel nezdinde farkı ve ayırt edici kimlik kazanma
- ▶ Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama
- ▶ Aile içi ilişkileri, duyguları, güveni, sadakati kuvvetlendirme
- ▶ İşletme varlığını sürekli kılama
- ▶ Çok boyutlu ve farklı düşünme mantalitesini kuruma getirme
- ▶ Aile ve işletme dengesini kurma
- ▶ İşletme prestijini, marka değerini yükseltme
- ▶ İşletmenin hisse değerini arttırma
- ▶ Pazarda önemli bir oyuncu olma
- ▶ Şirketle ile ortak çalışmak, iş yapmak isteyen firmaların sayısında artış olması
- ▶ Kurum içinde yaratıcılığı ve çok sesliliği destekleme ve bu durum sonucunda iş süreçlerinde iyileştirme sağlama.

