

Şubat 2005 Yıl 13 Sayı 2005/2 112572 6 YTL (6 000 000 TL)

capital.com.tr

Capital

ENGLISH
SECTION

ÖZEL İNGİLİZCE SAYFALAR
Pages, 211-226

Expat Banking
in
English

Garanti

capital500.net • capital-best.com

AYLIK İŞ VE EKONOMİ DERGİ

ÖZEL ARAŞTIRMA

SOSYAL SORUMLULUK

- TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK
KURUMSAL SOSYAL
SORUMLULUK ARAŞTIRMASI...



ERDAL KARAMERCAN

- "AMACIMIZ
3 YILDA
İKİ KAT
BÜYÜMEK"



ANALİZ

- YENİ ÜRÜNDE SEKTÖRLERE
GÖRE KÂRA GEÇME TAKVİMİ

İŞ DÜNYASI

- ŞİRKETLERİN ÖNE ÇIKMAYAN
"GİZLİ KAHRAMANLARI"

SOSYAL SORUMLULUKTA TÜRKİYE'NİN LİDERLERİ



Sosyal sorumluluk, iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanıyor. Hem tüketiciler hem de şirketler bu konuya daha çok özen gösteriyor. Capital'in STRATEJİ GfK araştırma şirketine yaptırdığı "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması", halkın bu alana bakışını yansıtıyor; hangi şirketleri daha başarılı bulduğunu ortaya koyuyor.

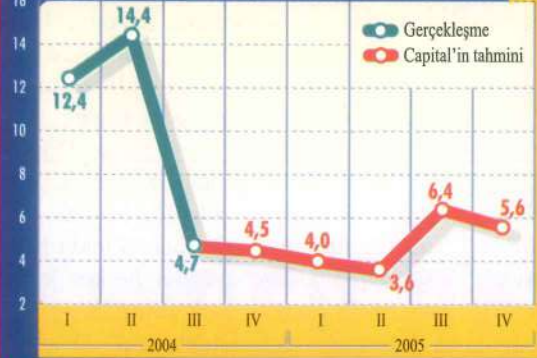
KONJONKTÜR

DÖRDÜNCÜ YIL UMUDU

48

2005 yılı, yüzde 5'in üstünde bir büyüme oranıyla kapanırsa, Türkiye tarihindeki 4 yıl üst üste büyüme dönemlerinin sayısı ikiye çıkacak. Ekonomik büyümeyi etkileyecek dinamikleri Konjonktür sayfalarında inceledik.

Büyüme ikinci yarıyılıda hızlanacak
(GSMH büyüme oranları, %)



Kaynak: DİE ve Capital

ŞİRKET DOKTORU	12
MARKA&MARKA	34
İNSANLAR	38
CXO MONİTÖR	40
FİNANS HATTI	44
GİRİŞİM	46
PROJEKSİYON	54
MEDIAPULSE	144
KİŞİSEL YATIRIM	206

ARAŞTIRMA

"ÇOK SATANLAR" LİGİNDE NE DEĞİŞTİ?

80

Beyaz eşya, elektronik, otomotiv, gıda ve diğerleri... Capital'in yaptığı özel araştırma, sektörlerin ve şirketlerin 2004'ü nasıl kapattığını, hangi şirketlerin "en çok satanlar ligine" girdiğini ortaya koyuyor.



Capital

capital.com.tr

SAYI 2 ŞUBAT 2005

ARAŞTIRMA

AMAN SÜREYİ FAZLA AŞMAYINI	102
Her yeni ürün ve projenin bir kâra geçme süresi var. Bu sürenin aşılması ise şirket için ciddi tehlike sinyalleri üretiyor.	
ŞİRKETTEKİ GİZLİ GÜÇLER!	128
AR-GE LİGİ'NİN ŞAMPİYONLARI	134

SÖYLEŞİ

"AMACIMIZ 3 YILDA İKİ KAT BÜYÜMEK"	86
Eczacıbaşı Grubu'nun CEO'su Erdal Karamercan, topluluk değerini 3 yılda iki katına çıkarmayı hedeflediklerini söylüyor.	
YENİ GENEL MÜDÜR'ÜN MİGROS'U BÜYÜTME PLANI	108
TÜRKMENİSTAN'DA DOĞDU ŞİMDİ RUSYA'DA BÜYÜYOR	120

YÖNETİM

60'INDAN ÖNCE KOLTUĞU DEVRET!	146
İki kuşak arasındaki geçişin şekli ve zamanı, şirketin geleceğini de belirliyor. Yeni kuşağa yönetimi teslimde bir yaş sınırı olmalı.	
KURUMSAL WELLNESS KÂRI DA ARTIRIYOR	154
ANADOLU YÜZDE 50 DAHA AZ KAZANACAK	158

FİNANS

SEKTÖRLERE ÖZEL SERVİS	176
Orta ölçekliler başta olmak üzere bankalar "sektörlere özel" çözümlerle müşteri sayısını artırmayı hedefliyor.	
KART REKABETİ İLK 8 DIŞINA KAYDI	180
İHRACAT SİGORTASI NEREDE İŞE YARIYOR?	196
"ENDEKS ALARM VERMEYE BAŞLADI"	200

GÖRÜŞLER

Barış Tan / BULUŞ, İNOVASYON VE BÜYÜME	100
Afa Boran / HANGİ FONU ALMALI?	126
Yılmaz Çakır / SÜRÜKLEYİCİ GÜÇ: ULUSAL YARATICILIK VE YENİLİKÇİLİK	186



Ayhan Şahenk'in vefatından sonra Doğuş Holding'in başkanı 37 yaşındaki Ferit Şahenk oldu.

dığı için bir karmaşa yaşandı.

Sakıp Sabancı yaşamı boyunca holdingin liderliğini üstlendi. Yönetimi kardeşleri ve ikinci kuşak aile üyeleriyle paylaştı. Ancak, yönetim kurulu başkanlığını hep kendisi yürüttü, kimseye devretmedi. Bu durumda çok çalışkan ve vizyoner bir kişiliğinin olmasının yanı sıra ani vefatı da etkili oldu.

Sakıp Bey'in vefatından sonra Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanlığı'na 49 yaşındaki Güler Sabancı getirildi. Güler Hanım, 60 şirket, 30 bin çalışan 7,3 milyar dolar cirosu olan Sabancı Holding'in ilk kadın başkanı oldu.

Selçuk Yaşar, 79'unda devretti İzmir ve Türk iş dünyasının duayeni Selçuk Yaşar, kurup büyüttüğü Yaşar Holding'deki yönetim kurulu başkanlığını, kızı Feyhan Kalpaklıoğlu'na 79 yaşında devretti. Feyhan Kalpaklıoğlu, başkan olmadan önce 6 yıl boyunca yönetim kurulu başkan yardımcılığı görevini üstlenmişti.

Boya ve gıda sektörlerinde ilklerin öncüsü olan Selçuk Yaşar,

grubun internet sitesinde yayınlanan bir mesajında şunları söyledi:

"Yaşar Holding artık kurumsallaştı. Kişilerin varlığına bağlı olmaktan kurtuldu. Yönetim tamamen profesyonel ellerde. 79 yaşındayım ve sağlığım çok şükür yerinde. Yaş haddi nedeniyle görevimi, kızım Feyhan Kalpaklıoğlu'na huzur içinde bırakıyorum. Ben de rahmetli Vehbi Koç gibi onursal başkan olacağım."

Yaşar Holding'in devir planına, Koç ve Eczacıbaşı gibi pek çok aile şirketine danışmanlık yapan David Bork son şeklini verdi. Uluslararası danışma kuruluşu McKinsey'in önerileri ve şirketteki aile meclisi de, Yaşar Holding'deki devirde etkili oldular.

İdeali 60-65 arası Konuştuğumuz uzmanların hemen hepsi kurucu veya patronun koltuğunu devretmesi için ideal dönemin 60-65 yaş arası olduğunu düşünüyor. Human Resources Management Kurucu Ortağı Aylın Coşkunoğlu Nazlıaka da, aile şirketlerinin kurucularının 60-65 yaşları arasında işi devretmesinin doğru olduğu fikrini paylaşanlardan.

Türkiye'deki şirketlerin yüzde 95'inin aile şirketi olduğuna değinen Nazlıaka, sözlerini şöyle sürdürüyor:

"Bunların da yarıdan fazlasında kurucular iş yapamaz hale gelinceye kadar işin başında kalmaya devam ediyorlar. Patron 65 yaşını geçerse devir daha da zor oluyor. İşiyi yaşamını özdeşleştirmiş ve işi dışında bir hobisi olmayan bu kişilerin egosu çok kuvvetli olu-

yor. O nedenle de hiç ölmeyecekmiş gibi davranıp, 'çocuklarını yani şirketlerini' bırakmak istemiyorlar."

İlk tercih aile içinden veliaht Şirketin bir nesilden bir diğer nesle sağlıklı bir şekilde el değiştirme planlanmasına "intikal planı" da deniyor. Doktora tezini aile şirketleri konusunda yapan İstanbul Üniversitesi öğretim üyelerinden Dr. Ebru Karpuzoğlu, intikal planlamasının "yönetim" ve "mülkiyet" devri olmak üzere iki farklı konuda yapılması gerektiğine dikkat çekiyor.

Karpuzoğlu, "20'den fazla ülkede 200 aile şirketi üzerinde yapılan bir araştırmaya göre katılanların yüzde 65'i şirket yönetiminin ailede kalması gerektiğini düşünüyor" diyerek ailelerin ilk tercihinin aile içinden bir veliaht seçmek olduğuna dikkat çekiyor.

Peki aile içinden bir veliaht seçilmemişse veya uygun bir isim yoksa neler oluyor? O zaman aile bir profesyoneli CEO olarak atmayı ve bu konudaki tartışmalara son vermeyi tercih ediyor.

Karpuzoğlu şöyle devam ediyor: "Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü (IMD)'nin yaptığı bir başka araştırmaya göre de aile şirketlerinin aile kontrolünde kalması, şirketin yaşıyla ve şirket içerisinde etkin aile üyesi sayısı ile birlikte artıyor. İntikal planlaması yapmayan aile şirketlerinde, aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerin istihdam edilme ihtimali yüzde 57 olarak karşımıza çıkıyor." ☺

DR. EBRU KARPUZOĞLU İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

"KURUCULAR, SUFLE VERMEYE DEVAM EDİYORLAR"

GENÇ NESİL İYİ YETİŞTİRİLMELİ İkinci neslin eğitim döneminden sonra bir başka firmada 3 ile 5 yıl arasında çalışması ve bu süre içerisinde en az bir terfi alması önemli bir kriter. Bu şekilde varis adaylarının kendilerine güveni artıyor. Hataları kendilerine rahatlıkla söyleniyor. Farklı bir yönetim biçimi görüyorlar.

VEFAT SORUN YARATIYOR Kurucular yetkilerini devretseler de mülkiyet devrine hayattayken pek yanaşmıyorlar. Bu Cingilloğlu ailesi, Çiftçiler Holding gibi kuruluşlarda vefattan sonra ciddi sorunlar yaşanmasına neden oldu.

SUFLE VERİYORLAR Ayrıca, yönetim devri

gerçekleştirilse bile genellikle kurucular sufle vermeye devam ediyorlar. Pozisyonu devretseler de yönetimi tamamen devretmek istemiyorlar. Türkiye'de her ne kadar devir gerçekleşmiş gibi görünse de işin aslı farklı oluyor. Çoğunlukla gerçek anlamdaki devirler kurucunun vefatı ile gerçekleşiyor.

YETKİYİ PAYLAŞANLAR VAR Kendileri bilfiil yönetimden çekilmeden çocuklarını yönetimde aktif olarak görevlendiren firmalar var. Örneğin Cemilzade Lokumculuk, Kent Gıda, Tatko, Kültür Koleji, Kamil Koç, Kemer Yapı ve Turizm, Sanovel İlaç, Kutman Şarapçılık, Ulusoy Holding, Fransa'da Club Jouet, İtalya'da Cornealini bunu gerçekleştirdi.

