

Köklü Şirketler

Şirketlerin altın anahtarı kurumsallaşma

Küreselleşme kavramının her geçen gün önem kazandığı günümüzde işletmecilik anlayışı giderek değişiyor. Rekabet ortamının artması, işletmeleri devamlılıklarını sürdürebilmeleri için değişik arayışlara ve yeniliklere mecbur kılıyor. Uzmanlar, şirketlerin uzun ömürlü olabilmeleri için mutlaka uymaları gereken altın kuralı, "kurumsallaşma" olarak açıklıyor. Uzmanlar, şirketlerin mutlaka profesyoneller tarafından yönetilmesi görüşünde birleşiyorlar. **Haberi 4. sayfada**

Türkiye'nin köklü bankaları

Türkiye'de yaşanan kriz döneminden sonra ayakta kalmayı başaran bankaların onsekizi en az yarım asırlık bir geçmişe sahip. Ziraat Bankası, 139 yıldır faaliyet gösteriyor. Türkiye İş Bankası ise Cumhuriyet'in ilanından sonra kurulan ilk banka olurken yaptığı iştirakleri ve özel sektöre aktardığı fonlarla ekonomide önemli bir rol teşkil ediyor. Osmanlı Bankası ise, en köklü banka olma özelliğini Garanti ile birleştikten sonra Ziraat Bankası'na bıraktı. **Haberi 13. sayfada**

Sağlık sektörünün değişmeyen isimleri

Sağlık sektörüne yıllardır hizmet veren ilaç firmaları, her geçen gün büyümeye devam ediyor. Türk firmalarının dışında 40'a yakın yabancı sermayeli kuruluşlarda bu sektörde hizmet veriyor. İlaç Endüstrisi İşverenleri Sendikası'ndan alınan bilgiye göre uzun yıllardır Türk ilaç sektörüne hizmet veren firmalar arasında Eczacıbaşı, İ.E. Ulugay, Mustafa Nevzat, Abdi İbrahim ve Deva gibi Türk şirketleri dışında Novartis, Pfizer, Roche, Aventis ve Bayer gibi dünya devleride yer alıyor. **Haberi 8. sayfada**

Giderek artan rekabet ortamı, yaşanan krizler ve değişen trendler şirketlere ayakta kalabilmeleri için tek bir seçenek sunuyor

Şirketlerin altın anahtarı kurumsallaşma

Küreselleşme kavramının her geçen gün önem kazandığı günümüzde işletmecilik anlayışı giderek değişiyor. Rekabet ortamının artması, işletmeleri devamlı-

lıklarını sürdürebilmeleri için değişik arayışlara ve yeniliklere mecbur kılıyor. Uzmanlar, şirketlerin uzun ömürlü olabilmeleri için mutlaka uymaları gereken altın kuralı, "ku-

rumsallaşma" olarak açıklıyor.

Araştırma sonuçları 1960'lı yıllardan bu yana kuruluşların hem iç hem de dış pazarlarda varlıklarını koruyabilmeleri için çok daha fazla

çaba harcadıklarını gözler önüne seriyor. Günümüzde işletmecilik kavramının yenilikçi, finansal kaynakların rasyonel şekilde kullanma, değişime ayak uydurabilme, müşteri memnuniyetini ön planda tutma, ekip çalışmasına önem verme unsurlarını içinde bulundurduğuna dikkat çeken uzmanlar, şirketlerin mutlaka profesyoneller tarafından yönetilmesi görüşünde birleşiyorlar

Lider ya da patron bağımlı yönetim anlayışının günümüz koşullarında başarıyı engelleyen unsurların başında gelmesi nedeniyle bu yönetim tarzı yerini ekip çalışmasına ve yönetsel sisteme bırakıyor. Kişiyi bağımlılıklarını en aza indirmeye çalışan şirketlerin her geçen artması kurumsallaşma süreci olarak adlandırılırken, bu tablo çağımızın gerekleri açısından vazgeçilmez bir hal alıyor.

Dünya'da ve Türkiye'de küçük ve orta ölçekli şirketlerin önemli bir kısmı aile şirketi olma özelliğini taşıyor. Genellikle ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından kurulan aile şirketlerinin oranı Türkiye'de yüzde 90'lar civarında bulunuyor.

İşletmecilik ve işletme yönetimi literatürü incelendiğinde aile şirketlerinin devamlılıklarını uzun dönemler sürdürememelerinin nedenlerinin gerek ülkemiz gerekse diğer ülkelerdeki şirketler açısından kurumsallaşma olarak adlandırıldığını söyleyen Dr. Ebru Karpuzoğlu, Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma adlı kitabında şunları aktarıyor: "Aile şirketi olarak kurulan şirketlerin çok azının üçüncü jenerasyona geçtiği, dördüncü jenerasyona ulaşabilenlerin ise isimlerinden söz edilebilecek kadar nadir olduğu bilinmektedir. Üstelik günümüzde üçüncü jenerasyona geçmesi söz konusu olan şirketlerin 1940'lı yıllarda kurulduktan düşünülürse, zamanımızda kurulan aile şirketlerinin yoğun rekabetçi işletmecilik anlayışı çerçevesinde gelecek nesillere başarılı ve karlı şekilde intikal etmelerinin ne denli zorlaştığı daha da net bir biçimde ortaya çıkmaktadır."

Aile şirketlerinden sağlanan kurumsal yapının olumlu getirilerinden de söz eden Dr. Karpuzoğlu, sözlerine şöyle devam etti: "Kurumsal bir yapıya sahip olmak, aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrılmasını, stratejik planlama yapılmasını, aile şirketlerine özgü miras, varis, emeklilik, kuzen, acil durum planlarının mevcudiyetini, bir astın bir üste bağlı olmasını, aile üyesi yöneticiler ile profesyonel yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının birbirine denk olmasını, asta uygun monivatörlerin kullanılmasını, sürekli ve çok yönlü bir iletişim sisteminin kurulmasını,

Kültürün etkisi büyük

İstihdam yaratma, bölgeler arası kalkınmaya destekleme, toplumsal açıdan denge unsur olma gibi ekonomiye birçok olumlu etkisi bulunan aile şirketlerinin sayısı her geçen gün artıyor. Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmelerin yüzde 94.1'inin aile şirketi olma özelliğini taşıdığını söyleyen Dr. Ebru Karpuzoğlu, Amerika'da 1640 yılında kurulup bugün 12. jenerasyon tarafından yönetilen firmalara rastlanırken, Türkiye'de en eski aile şirketinin 1870 yılında kurulduğuna ve ancak 4. jenerasyona ulaşabildiğine dikkat çekiyor. Karpuzoğlu, Türk ve Amerikan aile şirketlerini karşılaştırarak şu değerlendirmeye bulunuyor: "Türkiye'de en eski ve nesiller boyu devam etmeyi başaran aile şirketlerinin boza (Hacı Bozanoğulları), kahve (Kurukahveci Mehmet Efendi), ve helva (çöğen Helvacılık) gibi geleneksel ürünlere yönelik firmaların olmaları da, işletme mevcudiyetinin sürdürülmesinde kültüre uygun bir pazarda yer almanın etkisini gösteriyor."

İşi yavaşlatmayan ve standartlardan sapmaları gecikmeden gösteren bir denetim sisteminin mevcudiyetini gerekli kalmaktadır."

İlk basamak planlama

Aile şirketlerinin varlıklarını sürekli kalamama nedenlerinin temelinde şirketlerin genelde kurumsallaşmayı başaramamalarının veya kurumsallaşma düzeylerini yeterince yükseltememeleri yatıyor. Karpuzoğlu, kurumsallaşmada etkili olan en önemli faktörü, planlama olarak gösteriyor. Yapılan planlama ile şirketlerin emeklilik, aile, acil durum, miras ve varis planları yaparak kendilerini dış çevre koşullarına hazırladığını ileten Karpuzoğlu, ayrıca aile şirketlerinin kendi misyon, vizyon ve değerlerini de açık ve net hale getirdiklerini kaydetti.

Karpuzoğlu, aile şirketlerinin gelecekte kendilerini görmek istedikleri noktayı bugünden belirlemeleri için stratejik planı şekillendirmeleri gerektiğini bildirdi.

Aile şirketlerinin temel karakteristikleri

Her ne kadar ortaklık türü olsa da aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran özellikler olduğunu söyleyen Dr. Ebru Karpuzoğlu'na göre söz konusu öğeler şunlar:

- ✓ Genellikle aileden en az iki jenerasyon işletme yönetimi ile ilgilenir. Anne, baba, çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki jenerasyonu barındıran aile şirketleridir.
- ✓ İşletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, aile değer ve inançlarından etkilenir.
- ✓ Aile bağları diğer faktörler yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli rol oynayabilir. Genellikle şirket sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, işletme içerisinde de aile içinde olduğu kadar girişimciye yakındır.
- ✓ Yöneticilerin çocukları çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev alırlar. Şirket sahipleri gelecekte miras olarak bırakacakları işletmeyi çocuklarının tanımlarını isterler.
- ✓ Genellikle şirketin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir. Yani bireylerin toplumdaki statüsü, işletmenin de statüsünü etkiler.

- ✓ Aile bireylerinin işletmedeki görevleri, aile içindeki durumlarını da etkileyebilir.
- ✓ Şirketlerde doğal bir koruma söz konusu olabilir. Yani çalışma koşulları veya yıllık izinler ailenin isteklerine göre düzenlenebilir.
- ✓ Aile değerleri ve inançları, örgütteki işlerin yapılma şekli, kişiler arasındaki ilişkileri vb. örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler.
- ✓ Aile şirketleri aile bireyleri tarafından kurulduğundan genellikle kapalı bir görünüm arz ederler. Dolayısıyla bu şirketler finans zorluğuna düşüklerinde halka açılmaktan yada borçlanmaktan çok aile bireylerinin mali desteğini almaya tercih eder.
- ✓ Bu şirketlerde idari personel genellikle aileden ve akrabalarından temin edilir.
- ✓ Aile şirketlerinde firma yöneticisi ile tepe yöneticisi çoğunlukla aynı kişidir. Firma sahibi oldukları için genel müdürün yada yönetim kurulu başkanının kendileri olmamalarının normal olduğunu kabul ederler.

Türkiye'de aile şirketleri ve yaşam süreleri

Şirket	Kurucu	K.Tarihi	Nesil
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1877	4
Çöğenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda AŞ	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Nuh Çimento/Emintaş İnşaat	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel Mağazacılık	Nuri Güven	1950	3
Ördekçioğlu Mutfak Eşyaları	Ahmet ördekçioğlu	1919	2
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2

Kaynak: Dr Ebru Karpuzoğlu, "Büyüyen ve Gelişen Aile şirketlerinde Kurumsallaşma", Hayat Yayınları

Amerika'daki köklü aile şirketlerinden bazıları şunlar:

Eyalet	Şirket	K.Tarihi	Yaşı	İş alanı	Aile	Nesil
New Hampshire	Tuttle Market Gardens	1640	359	Tarım	Tuttle	12
Massachusetts	Barker Farm	1642	357	Tarım	Barker	11
Delaware	Miller Farm	1684	315	Tarım	Miller	9
New Jersey	Laird & CO.	1780	219	Şarap Sanayi	Laird	9
Connecticut	The Lyman Farm	1741	258	Tarım	Lyman	8
North Carolina	John Whitley Farm	1742	257	Tarım	Whitley	8
Georgia	Ju Anita M. Jonier Farm	1783	216	Tarım	Joiner	8
Iowa	Shaff Family Farms	1778	221	Tarım	Shaff	8
Tennessee	St. John Milling Co.	1778	221	Tarım	Dawson	7
Indiana	Gardner&Son Funeral Home	1816	183	Cenaze İşlemleri	Gardner	7
Pennsylvania	Bixler's	1785	214	Mücevher	Mitman	6
Marland	George Ruhl and Sons	1789	210	Ekmeç	Ruhl	6
Kentucky	Rogers Funeral Home	1802	197	Cenaze İşlemleri	Rogers	6
Idao	Wilson Farm	1820	179	Tarım	Patoray	6
Rhode Island	Ashaway Line&Twine	1824	175	İmalat	Crandall	6

Dünyadaki durum

Aile şirketleri dünya genelinde incelendiğinde çarpıcı sonuçlarla karşılaşmak mümkün. Araştırma sonuçlarına göre, 1997 yılı itibarıyla Kuzey Amerika'da (A.B.D., Kanada, Meksika) halka açık şirketlerin yüzde 60'ının, bütün işletmelerin yüzde 92'sinin, ABD'de faaliyet gösteren şirketlerin yüzde 95'inin, Şili'de yüzde 90'ının, İtalya'da yüzde 99'unun, İspanya'da yüzde 71'inin aile şirketi olma özelliği bulunuyor.