



İSTANBUL
SANAYİ ODASI

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

Seminer Notları
11 Haziran 2003

© Her hakkı saklıdır.

Bu kitapta yer alan sunumlar tebliğ sahiplerinin kişisel görüşü olup, İstanbul Sanayi Odası'nı bağlamaz

İstanbul Sanayi Odası Yayın No: 2004/5
ISBN 975-512-804-2

İstanbul Sanayi Odası
KOBİ Hizmetleri Şubesi
Meşrutiyet Cad. No:118 34430 Tepebaşı - İSTANBUL
Tel:(212) 252 29 00 / 310 - 314
Faks:(212) 249 50 07
e-posta:kobi@iso.org.tr

Baskı: Cem Ofset Matbaacılık San. A.Ş.
Beşyol Fabrikalar Cad. No:21 Sefaköy - İSTANBUL
Tel:(212) 541 61 80
Faks:(212) 579 70 34
e-posta:cemofset@cemofset.net

İÇİNDEKİLER

Açılış Konuşması

Dr. Mehmet Kabasakal, İstanbul Sanayi Odası Genel Sekreteri 1

Seminer

Moderatör: Prof. Dr. Nüket YETİŞ, Türk Sanayi Sevk ve İdare
Enstitüsü (TÜSSİDE) Başkanı 3

Haluk ALACAKLIOĞLU, Family Business Consulting
(Aile Şirketleri Danışmanlığı) Kurucusu 4

Joe PAUL, Aspen Family Business Group Ortağı 24

Ethem SANCAK, Hedef Alliance Holding Yönetim Kurulu Başkanı 41

Agah UĞUR, Borusan Holding Genel Müdürü 58

Soru-Cevap 91

SUNUŞ

Türk özel sektörünün dünya rekabet şartlarında başarılı olabilmesi- nin en önemli unsurlarından biri, firmalarımızın kurumsal altyapı- larında gerekli iyileşmenin sağlanmasıdır. Konunun önemi doğrultu- unda, İstanbul Sanayi Odası, aile şirketi niteliğindeki firmaların ku- rumsallaşma çabalarına katkıda bulunmak amacıyla çeşitli çalışmalar gerçekleştirmektedir.

Bu çerçevede, aile şirketlerinin kurumsallaşması konusu, hem se- minerlerimizde hem de I. ve II. Sanayi Kongrelerimizde gündemimizin en önemli maddelerinden birini oluşturmuştur.

11 Haziran 2003 tarihinde gerçekleştirdiğimiz "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" semineri de bu kapsamda yürüttüğümüz çalışmaları- mızdan birisidir. Bu seminerimizde katılımcılara, aile şirketlerinde ku- rumsallaşma yöntemleri, kurumsallaşma sürecinde dikkat edilmesi ge- reken unsurlar, ilkeler, sorunlar ve aile şirketlerinin dünyadaki duru- muna ilişkin bilgiler aktarılmıştır.

Toplantımızda ayrıca kurumsallaşma çabalarının iş yaşamına yansı- maları ele alınarak, firma bazında kurumsallaşma deneyimlerine yer verilmiş ve bir firmanın bu süreçte dikkat etmesi gereken hususlar ve karşılığı muhtemel zorluklar, örneklerle irdelenmiştir.

Kurumsallaşma konusunda seminerimizde dile getirilen profesyo- nel görüşlerin ve büyük bir içtenlikle aktarılan firma deneyimlerinin bu yönde çaba gösteren tüm küçük ve orta ölçekli firmalarımızla pay- laşılabilmesi amacıyla, seminerimizde yapılan sunuşlar kitap olarak bir araya getirilmiştir.

Bu vesile ile seminerimizi yöneten oturum başkanımıza ve tebliğ sahiplerine bir kez daha teşekkür eder, yayınının konuya ilgi duyan ve şirketlerini kurumsal bir yapıya kavuşturmak arzusunda olan tüm sanayicilerimize faydalı olmasını temenni ederiz.

C. Tanıl KÜÇÜK

İstanbul Sanayi Odası

Yönetim Kurulu Başkanı



AÇILIŞ KONUŞMASI

Dr. Mehmet KABASAKAL

İstanbul Sanayi Odası Genel Sekreteri

Sayın Başkan, değerli konuşmacılar, kıymetli sanayiciler, basınımızın saygıdeğer temsilcileri, "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" seminerimize hoş geldiniz. İstanbul Sanayi Odası adına hepinizi saygıyla selamlıyorum.

İstanbul Sanayi Odası değişen dünya düzeninde sanayimizin rekabet gücünü artırmayı ve üyelerimizin sürekli gelişmelerine destek olmayı kendisine misyon edinmiştir. Bu amaçla, bünyesinde ve hizmetlerinde her gün bir yenilik yapmaktadır. Bu çerçevede de, küreselleşen ekonomide öne çıkan unsurlar hakkında üyelerine bilgi vermeyi, rehberlik etmeyi kendisine ilke edinmiştir.

Aralık ayında Odamızın 50. Kuruluş yılında gerçekleştirdiğimiz Sanayi Kongremizde, bu misyonuna uygun olarak sanayinin rekabet gücünü artırmaya yönelik konular ele alındı. Kongre konuları arasında, aile şirketlerinde yeniden yapılanma da yer almaktaydı. Ancak Kongre programının yoğunluğu bu konuya gereken sürenin ayrılmasına imkan tanımadı. O yüzden, bugün burada bir araya gelerek aile şirketlerinde kurumsallaşma konusunu tüm ayrıntılarıyla tekrar görüşmek arzusundayız.

Dünya çapında yapılan araştırmalar aile şirketi statüsündeki firmaların eğer kurumsallaşmazlarsa ancak %15'inin üçüncü kuşağa kadar gidebildiğini göstermektedir. İşte bu gerçekten hareketle bir kez daha ortaya çıkmaktadır ki, firmalarımızın gittikçe daha da zorlaşan dünya rekabet gücü şartlarında başarılı olabilmesinin en önemli unsurlarından biri kurumsal altyapılarını geliştirmeleri ve bununla ilgili gerekli düzenlemeleri yapmalarıdır. Kurumsallaşma çabaları, özellikle, aile şirketi niteliğindeki KOBİ'lerin karar alma süreçlerini, şirket imajını ve uzun vadeli performanslarını da büyük

ölçüde etkilemektedir. Kaliteyi ve verimliliği artıracak, şirketlerin ulusal ve uluslararası arenada kredibilitesini yükseltecek bir yenisinden yapılanmanın, Türk özel sektörünü daha da rekabetçi hale getireceğine inanıyoruz.

Bugünkü toplantımızda değerli uzman konuklarımız bu konuyu ele alacaklar, bir yandan kurumsallaşmanın ilkelerini, diğer yandan da kendi yaşam tecrübelerinden hareketle deneyimlerini bizlerle paylaşacaklar.

Toplantımıza katılarak bizlere aktaracakları değerli bilgiler için Sayın Haluk Alacaklıoğlu'na, Sayın Joe Paul'e, Sayın Ethem Sancak'a, Sayın Agah Uğur'a ve oturum başkanımız ve TÜSSİDE Başkanı değerli Prof. Dr. Nüket Yetiş'e Odamız adına şükranlarımızı sunmak istiyorum. Toplantıyı düzenleyen KOBİ Şubemize ve değerli çalışma arkadaşlarıma da bu vesileyle teşekkür ediyorum. Toplantının hepimiz için verimli ve yararlı geçmesini diliyorum, saygıları sunarım.

SEMİNER

Prof. Dr. Nüket YETİŞ

TÜSSİDE Başkanı

Bir ara bir yerde okumuştum, ABD'de bir asır önceden XXI. yüzyıla geçen 10 tane şirket varmış. Bu beni oldukça etkilemişti. "Acaba durum ülkemizde nasıl?" diye hep merak ederim; belki böyle bir çalışmayı İstanbul Sanayi Odası'yla birlikte yapabiliriz.

Geçen hafta ben uluslararası bir konferans dolayısıyla Lahey'de idim, orada buna benzer bir çalışma vardı. Bize dediler ki; "herkes masada bir şirket oluştursun, bir de vizyon yazın." Benim aklıma birden şöyle bir vizyon geldi, sonra da sevdim. Vizyon şuydu: "dünya ve XXII. yüzyıl bize yetmez". "İsterseniz" dedim arkadaşlarıma "bunu XXIV, XXV. yüzyıl yapalım". "Yok" dediler, "XXII. yüzyıl yeter." Türkiye sanayii için aynı şey neden olmasın? İşte İstanbul Sanayi Odası sanıyorum buna benzer bir vizyonla bugün bu toplantıyı bizlere yaşatma fırsatı verdi. Bana da böyle bir görev verdikleri için başta çok değerli dostum ve arkadaşım Sayın Dr. Mehmet Kabasakal olmak üzere bütün İstanbul Sanayi Odası çalışanlarına ve yöneticilerine teşekkür etmek istiyorum.

Biz daha önce panelist arkadaşlarla bir program yaptık ve dedim ki "benim aslında müşterim sizlersiniz, dinleyiciler de sizin müşteriniz. Onun için ben, siz ne dersiniz onu yaparım." Sizlerin görüşlerinizi almadan onlara göre bir program yaptık. Umarım siz de onların müşterisi olarak bu programı beğenirsiniz.

İlk konuşmacımız Sayın Haluk Alacaklıoğlu. Kendisi Family Business Consulting şirketinin kurucusu ve Aspen Family Business Group üyesi. Batı Avrupa, Türkiye, Ortadoğu'da 14 yıl aile şirketlerine yönetim danışmanlığı yaptı. Uzmanlık dalı, kurumsallaşma, yö-

netim kaynakları, yönetim ve icra kurulu üyeleri seçimi ve değerlendirilmesi olan Sayın Haluk Alacaklıoğlu, 1997'den bu yana Türkiye'de aile şirketlerinde ve borsaya açık kurumlarda kurumsal yönetim kavram ve uygulamalarının yaygınlaşması için çalışmalarda bulunmakta. Bu bağlamda İMKB, ISO, TÜSİAD gibi kurum ve kuruluşlarda konferans ve paneller sundu. TÜSİAD Kurumsal Yönetim Grubu Başkanı olarak Türkiye'nin ilk uygulamalar kodunun hazırlanmasını yönetti. Aile şirketlerinin performansı ve kurumsallaşmayla ilgili görüş ve deneyimleri Kapital, Platin, Ekonomist ve gazetelerde yayınlandı. Kurumsal Yönetim Derneği'nin kurucusu olan Haluk Alacaklıoğlu halen Derneğin Yönetim Kurulu Başkanlığını yapmakta.

Haluk ALACAKLIOĞLU

Family Business Consulting Kurucusu

Meslektaşım Sayın Joe Paul ile ben bazı durumlarda, bazı konularda birbirimizi tamamlamaya çalışacağız. Sayın Joe Paul'ün uluslararası deneyimi Amerika'dan başlayarak çok daha zengin ve geniş elbette. Sayın Ethem Sancak'ı de aslında bizim grubun bir elemanı olarak kabul ediyoruz. Çünkü canlı örneklerle konuyu renklendiriyor.

İşin bir formel kısmı var; onları da anlatacağız ama ondan önce kısaca sırf ellerinizi göstererek birkaç şeyi bilmek istiyorum aramızda. Aramızda kimler bir aile şirketinin üyesi? (salondaki izleyicilerin tamamına yakını el kaldırır.) Sormaya gerek bile yoktu aslında.

Peki kurucu kuşak olan kimler? Yani o şirketin kurucuları olarak? (izleyicilerden kısmen el kaldıranlar olur.) İkinci kuşak? (izleyicilerin büyük bir kısmı el kaldırır.) Üçüncü? Dördüncü? Hiç el yok. Bunu aklınızda tutun. Biraz sonra sizle birlikte işleyeceğiz o konuyu.

Şimdi, sizinle birkaç ilginç araştırmaya ve gözleme bağlı deneyimi paylaşmak istiyorum. Slaytlardaki yazılar Türk basınından başlıklar "Hisseler satıldı", "iflas", "tarih oldu" vesaire.

Aslında konu ne kadar ciddi ve kendi toplumumuza ne kadar özgün bir konudan bahsediyoruz. Diğer slaytlarda da, benzer başlıklar var. Aslında biraz belleğinizi zorlarsanız söz konusu şirketlerin hangi şirketler olduğunu tahmin edebilirsiniz.



Yine de önemli olan hangi şirketler olduğu değil, maalesef birçok sayıda şirketimizin bu duruma gelmesi. Bunlar bizi şu istatistiğe götürüyor, yok olup giden yirmi tane, iyi tanınan, yani hepimizin tanıdığı, ismini duyduğu ve marka olmuş şirketler.

Ana çözülme, yok olma nedenlerini istatistiksel inceledik. Gördüğünüz gibi, %43'le kardeşler arasında, yani genellikle ikinci nesilde çıkan çatışmalar önde gidiyor.

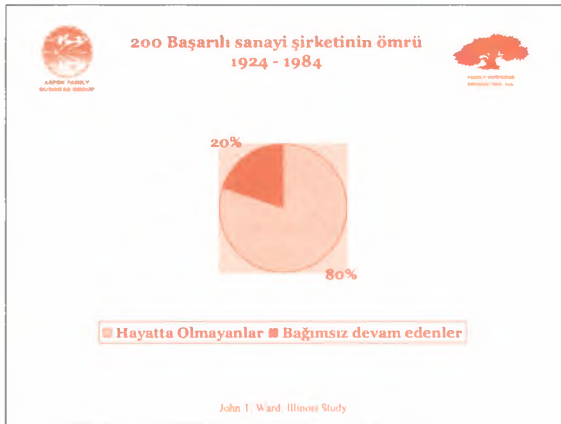
Onu takiben miras kavgaları, yani ortada olan varlığın paylaşılması mevcut. Ondan sonra; kardeş, yeğen, kuzen, yani genişletilmiş aile dediğimiz kavram içerisindeki çatışmalar var. "Nasıl kurtarıyoruz?" sorusu gelmişti; işte o noktaya gelinmesinin sonuçları olan problemler. Bir diğeri de, birçok ailenin sahibi olduğu şirketlerde aileler arasındaki çelişkiler.

Az önce, Sayın Dr. Mehmet Kabasakal anlattı. Aile şirketlerinin %85'i üçüncü nesilden sonra zorlanıyor.



Burada şuna dikkat etmek lazım. Söz konusu üçüncü nesil. İş satıp, parayı alıp, mesela tropik adalara taşınanlar da dahil. Belki onlar mutlu ama eninde sonunda o şirket o noktada o ailenin elinden çıkıyor ve başka bir yere geliyor.

Yurtdışında yapılan bazı araştırmalara göre, aile şirketleri, kendi içindeki dinamiklerden ve çatışmalardan gelen sorunların ana nedeni olarak kendilerini görüyorlar. Bu, Amerika'da yapılmış olan bir çalışma ve uzun bir süreye dağılmış; 1924-1984 yılları arasında



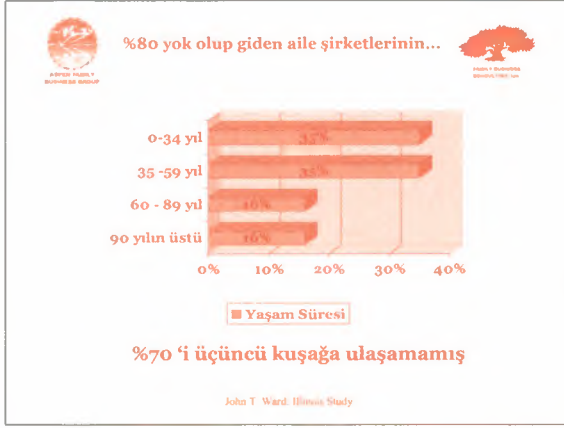
200 başarılı şirketin ömrünü anlatıyor. Bunların %80'i şu anda hayatta değil.

Az önce Sayın Prof. Nüket Yetiş'in de bahsettiği gibi böyle istatistikler mevcut. %20 oranında hayatta kalanların ise gördüğünüz gibi ancak %13'ü aynı ailede kalmış, geri kalanları şu veya bu şekilde satılmış oluyor.



"Başarısızlık nedenleri nedir?" dediğimizde asıl ilginç olan %80'lik oran. Bu firmaların istatistiğine baktığımızda o şirketler arasında 90 yılını aşanların oranı görüldüğü gibi %16'ya kadar düşüyor. Bu noktada yabancı araştırmacılar tarafından birkaç neden öngörülüyor. Bir tanesi, kararsızlık ve doyumun verdiği bir rahvetin aile şirketlerini etkilemesi ve iyi durumlardayken bunu göremeyip ileriye yönelik olarak önlem almamaları, ileriye bakmamalarıdır.

Bir diğeri, onları başarıya götüren birtakım eski vizyonların esiri olmalarıdır; elbette, burada genellikle kurucu ve hemen onun yakını olan kuşaklardan söz ediyoruz. Ne de olsa kurucu başarılı bir insan ki, şirketi yaratmış. Bir diğeri ise, bütün bu "yeni mücadeleleri acaba şimdi mi yapsak, yoksa sonra mı?", "benden sonra nasıl olsa bir çocuklar devralacak bunu, onlara mı bıraksam?" çelişkisidir.



Yapılamayanlar nelerdir? Bir arkadaşımız sordu az önce. Gelecek kuşakla ilgili birtakım planlamalar. Bunların en önemlilerinden bir tanesi de zaten devir teslim işlemi ve onun seçilmesi, o kişinin ve kişilerin zamanında seçilmesi. Bu, sadece hisselerin devriyle olmuyor. Öyle vakalarla uğraşıyoruz ki, aile lideri hissesini devretmiş ama hala perdenin arkasından en güçlü insan ve otoritesini o kadar hissettiriyor ki sorumluluğu alma durumunda olan yeni nesil kendisini aslında işten sorumlu değil gibi görüyor. İkincisi altyapı ilişkileri. Bunların içinde biz aile anayasası, aile meclisi, aile iş konseyi, bağımsız yönetim kurulu gibi hususları işliyoruz.

Yapılamayanlar

1. Gelecek kuşağa geçiş ile ilgili planlama:
 - Aile-şirket liderlerinin hazırlanması, seçimi, otorite ve gücün (zamanında hisselerin) devir teslimi
2. Aile ile şirket ilişkilerini düzenleyecek altyapının düzenlenip işlemesi
 - Aile anayasası, aile meclisi, aile-iş konseyi, bağımsız yönetim kurulu...

Haluk Atacaklıoğlu © copyright 2003



Yapılmayanlar

3. Aile üyelerinin kendi aralarındaki ve iş ile ilgili ilişkilerini düzenleyen kuralların

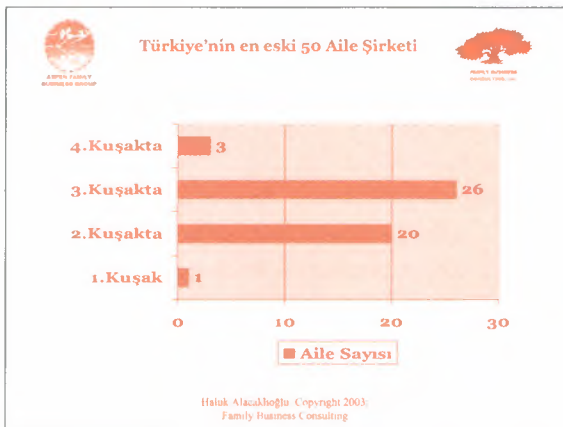
- Aile arasındaki huzur ve birliği sağlayacak şekilde
- Şirketi yönetimine yön gösterecek, denetleyecek fakat gündelik karışmayacak şekilde
- Ve yazılı olarak

düzenlenip uygulanması

Haluk Albacakhoğlu Copyright 2003

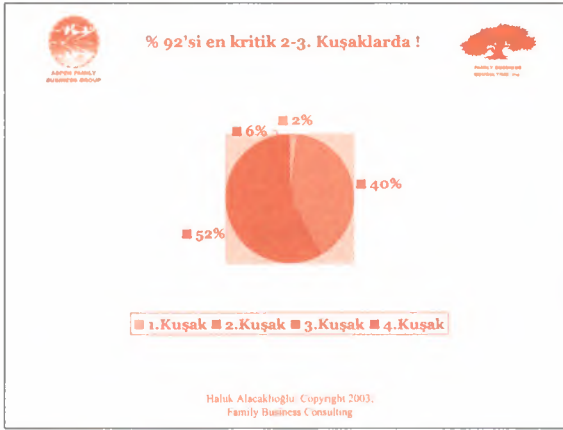
Üçüncü olarak; bir de aile üyelerinin kendi aralarındaki iş ile ilişkilerini düzenleyen kurallar var. Bunların az öncekilerden farkı genelde yazılı olarak ortaya konması. Ayrıca aile fertlerinin kuralları koyduktan sonra ona sahip çıkmaları da önemli.

Buraya kadar anlattıklarım işin teorisi, böyle oluyor bu, başarılar böyle yapmış. Örneklendirmek için birkaç tane vaka özetleyeceğim size. Yine hafızanızı zorlarsanız bileceğiniz şirketler ama isim koymaya gerek yok. 1886'da padişah fermanıyla kurulan bir şirket, üçüncü kuşakta çıkan anlaşmazlıklarla, 1990'larda iflas ve aile da-



ğılıyor. Bazı slaytları çok hızlı geçeceğim. Bir de, Türkiye'deki en eski 50 şirkete baktık. Gördüğünüz gibi aslında bu salonda olan durumu biraz da temsil ediyor. Elbette, burada dördüncü kuşakta kimse el kaldırmadı.

Görüldüğü gibi, birinci kuşak olarak görünen firmalar hala var çünkü çok eskiden kalmış bir şirket ama yeniden canlandırmışlar. Ama, çoğunluk olarak 20 aile ikinci, 26 aile üçüncü kuşaklarda; yani 50 firmanın 46'sı ikinci, üçüncü kuşaklarda ve en riskli, en önemli yerdeler. Üç tanesi de dördüncü kuşağa ulaşmış. Benzer sonuçları diğer slaytta da görüyoruz.



Şunu söylemek ilginç olur. Sayın Joe Paul kendi konuşmasında eminim onu da işleyecek. Farklı kültürlerle baktığınızda aslında aile şirketlerinin karşılaştıkları sorunlar birbirlerine çok benziyor; Amerikalı da olsa, Suudi Arap da olsa, Türk de olsa, Japon da olsa. Çözümler çok değişik olabiliyor. Ama şimdi sizin anlattığınız sorunları ve beklentileri herhangi bir salonda sorduğumuz zaman başka bir kültürde de çok benzer yanıtlar alıyoruz.

Kuşaklar arasındaki devinim, gelişme, devir teslim, liderlerin seçilmesi, yeni kuşağın eğitilmesi, ailenin maddi manevi gelenek görenekleriyle işi eline alması, ondan sonra o anlaşmaların yapılabilmesi, aileyle işin ayrılması, vesaire.

Az önce sorduğunuz "neredeyiz?" sorusunu belki de bunlara bakarak siz kendiniz yanıtlayacaksınız şimdi. Aile o kurumsallaşma altyapısında nerede?



TÜRK AİLE ŞİRKETLERİNİ ZORA SOKAN ANA SORUNLAR

1. KUŞAKLAR ÇATIŞMASI
2. GÜÇ VE OTORİTENİN DEVRİ
3. KURUMSALLAŞMA ALTYAPISI EKSİKLİĞİ

Haluk Alacaklıoğlu Copyright 2003

"Neler özgün hususlar?" deyince, bir kere şöyle başlıyoruz; aile şirketleri önemli mi? Çok önemli. Hangi ekonomide olurlarsa olsunlar istihdam yaratılmasında, ekonomiye katma değerde bulunmasında aile şirketleri hep lider rolde. Bu, dünyanın dev ekonomisi Amerika Birleşik Devletleri'nde de böyle (tüm şirketler içinde ai-



There is no business like ????????

- Endüstriyelleşmiş ülkelerdeki şirketlerin % 75 i AİLE ŞİRKETİ
- FORTUNE 500 deki şirketlerin 165 'i (1/3) AİLE KONTROLÜNDE
- İtalya'daki en büyük 100 şirketin 43 ü
- Fransa'daki en büyük 100 şirketin 26 ü
- Almanya'daki en büyük 100 şirketin 17 si AİLE ŞİRKETİ

YA TÜRKİYE ???

Kaynak: OECD

Haluk Alacaklıoğlu Copyright 2003



Aile Şirketlerinin çok önemli ekonomik katkısı vardır



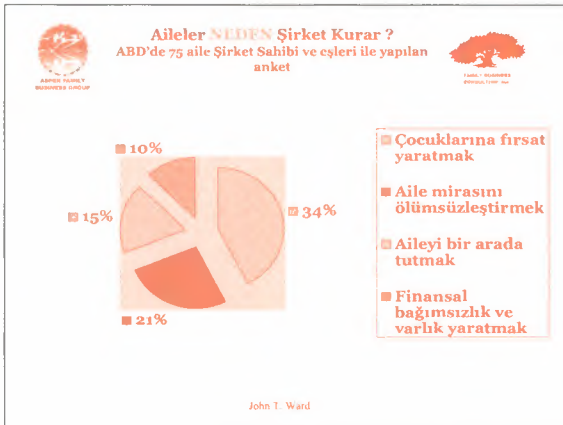
- Endüstriyel ekonomilerde iş gücünün %50 – 60 ‘ını Aile Şirketleri çalıştırmaktadır
- Gelişmekte olan pazar ekonomilerinde bu daha da artar (Malezya, G. Kore, Tayvan Brezilya)
- “Girişimcilikde” öncüdürler

Haluk Albayraklıoğlu, Copyright 2003

le şirketlerinin oranı %70-80 civarında), Almanya’da da böyle, Hindistan’da da böyle, Türkiye’de de böyle.

Burada Türkiye olarak özel sektöre baktığımızda İş Bankası Grubu’nu bir kenara koyarsak %99 oranında aile şirketlerinden konuşuyoruz ve görüldüğü üzere bunlar çok büyük bir istihdam gücü; yani sizler, girişimde öncü olanlar.

Aileler neden şirket kurar? Niçin bu kadar derde kendilerini sokar deyince; (Amerika’da yapılan bu araştırma, Türkiye’de yapılma-





**TÜRK AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖZEL
SORUNLARI 1**

- Hemen her önemli büyüklükteki Türk aile şirketi sahip ve yöneticileri şimdiye dek **DEVLET BÜROKRASİSİ** ile iyi ilişkilerle işini geliştirdi
- Dünya çapında acımasız rekabet
- Teknoloji ve bilgi üstünlüğü
- Başdöndürücü hızla değişme
- Stratejik düşünce
- Demokratik ve katılımcı yönetim

Halkın Alacaklıları Copyright 2003

miş daha) bunların çoğu, görüldüğü gibi gelecek nesillere fırsat yaratma, bir mirası maddi manevi ölümsüzleştirmek (isim burada önemli) ve aileyi bir arada tutma gibi nedenler görülüyor. Bunların hepsi yumuşak nedenler. Elbette ki kar amacı ön planda, ama ana hedef bu değil. Başka ve daha uzun dönemli bazı nedenler var.

Diğer nedenler arasında kendi emeklilik planları, liyakatlı çalışanlarını korumak gibi nedenler (bu örneği görüyoruz; kendi ailesinden çok, çalışanlarını, onların ailelerini düşünen aile liderleri var) sayılabilir.

Her ülkede büyük isimler var. Burada, Türk aile şirketlerinin sorunlarına biraz değinmek istiyorum. Birinci önemli husus; ekonomik düzendeki değişim. Türkiye Cumhuriyeti'nin ekonomisi, biliyorsunuz ki kontrol altındaki bir düzenden şimdi gerçekten serbest rekabete, yani devletin küçülmesi, herkesin kendi sorumluluğuna ulaşması gibi öğelere yöneliyor. Bu noktada, çok değişik koşullar mevcut: stratejik düşünme, teknoloji, bilgi üstünlüğü gibi.

Kısacası çevremiz değişiyor. Bu durum, aile şirketi liderlerinden bazı yeni beceri ve nitelikler istiyor. O değişime karşı direnme de önümüze bir engel olarak çıkıyor.



TÜRK AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖZEL
SORUNLARI 1



**Bu değişimde hayatta kalabilme
çok güçlü ve değişik
beceri, bilgi ve yeteneklere sahip
AİLE LİDERLERİ gerektirmekte**

Aksi taktirde

**DEĞİŞİME KARŞI direnme o aile şirketini
(bazen de ailenin birliğini) yokedebilir**

Haluk Alacaklıoğlu: Copyright 2003

İkinci konu, aşiret düzenindeki aileden, demokratik bağımsız aile düzenine geçilmesi. Bazılarımıza çok yakın olan bir konu bu.

Hakikaten Türkiye artışıyla eksisiyle aşiretlerin çok önemli aile ilişkilerini yönlendirdiği bir ülke durumunda. Sadece Türkiye değil, başka ülkeler de var. Ama yeni beklentiler, ataerkil düzen, sorgusuz bağlılık, geleneksel töreler, sözlü kültür ve tüm bu değerler o grubun, o ailenin, aşiretin veya sülalenin bir arada olması için önemli.



TÜRK AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖZEL
SORUNLARI 2



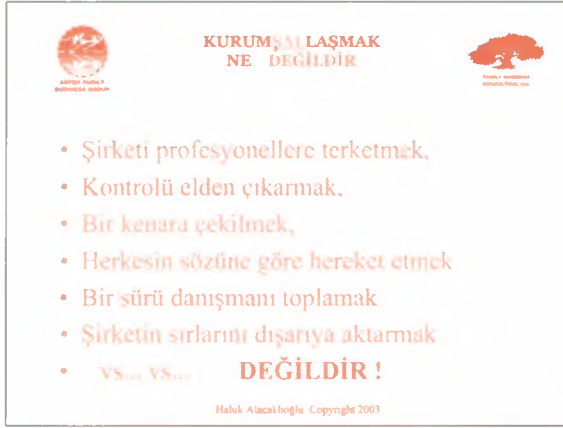
2-YENİ KUŞAKLARIN BEKLENTİLERİ

Aşiret – aile
düzeninden



**Demokratik-
bağımsız aile
düzenine**

Haluk Alacaklıoğlu: Copyright 2003



Ancak bunlar, diğer araçlarla, medyayla, üniversitelerle eğitilen yeni kuşaklarda yerini bireysel önceliğe, kişisel gelişmeye, sorgulamaya bırakıyor. Çocuklarımızdan hatırlayalım neleri sorguluyorlar okula gittikleri zaman.

Küçülen dünya, etkileşim, bunların hepsi yazılı kültüre, ihtiyaçta dönüşüyor. Bu bildiğiniz gibi büyük bir tansiyon noktası, büyük bir kültürler arası çekişme noktası.

Türk aile şirketlerine has sorunlar açısından bu semptomlara "kurumsallaşamama" diyoruz ama arkasında neler olduğuna bakmak lazım.

Öncelikle şunu anlatmalıyım: kurumsallaşma nedir? Ne değildir? Bizce kurumsallaşma şunlar değil: şirketi profesyonellere terk edip ailenin gücünü azaltmak, kontrolü bırakıp, kenara çekilmek, herkesin sözüne göre davranmak.

Örneğin şöyle bazı eleştiriler geliyor aile liderlerinden; "ben meclisi toplayıp herkesi dinlersem ne yapacağım?" Öyle değil. Lider yine liderliğini bilecek.



Kurumsal Yönetimin Tanımı ve Amacı

Kurumsal yönetimin ana amacı hissedar ve hak sahiplerinin beklentilerini ve amaçlarını yerine getirmektir

- **Kurumsal yönetim, kurumların yönetildikleri ve kontrol edildikleri sistemdir; bu sistemde**
 - **Hissedar ve diğer hak sahipleri şirket amaç ve hedeflerini belirler**
 - **Hedeflerin başarılması için şirketin varlıkları ve temsilcileri yönlendirilir ve kontrol edilir**

Hakuk Alacaklıoğlu Copyright 2003

Kurumsallaşma bir çok danışmanı etrafa toplayıp onların fikirleriyle hareket etmek değil, şirketin sırlarını aktarmak değil. Peki Kurumsallaşma nedir? Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim dediğimiz, aslında, bütün hak sahiplerinin meselesi.

Çünkü önemli bir değişim şurada oluyor. Şirketi ilk oluşturan kurucu nesil bundan ailesinin geçimini elde ediyor ve aileyle şirket iç içe. İkinci kademeye geçtiğiniz zaman, şirket biraz daha büyümeye başlıyor. Hele üçüncü kademeye geldiğiniz zaman hissesi olup



KURUMSAL YÖNETİMİN

Amacı uzun dönemde kurumun karlı ve başarılı büyümesini, başarının devamlılığını, adil ve sorumlu davranmasını ve kurumla ilgili tüm hak sahiplerinin çıkarlarını gözetmesini sağlamaktır

Hakuk Alacaklıoğlu Copyright 2003

da yönetimde olmayan aile üyeleri, hissesi olup da yönetimde olan aile üyeleri, bir de dışarıdan aileye gelenler veya profesyoneller olmak üzere en az üç kademe ve bunların her birinin ayrı beklentileri var. Eğer şirketin işleyişi o kurumsallaşma dediğimiz yöntem sayesinde belli kurallara, kaidelere bağlanmamışsa, birbiriyle çelişebilecek ve her an patlayabilecek durumlar ortaya çıkıyor.

Bu tip şeyleri biz kurumsallaşmanın olmadığı noktalarda şirkette çalışmayan aile üyelerinden duyduk: performansı izleyemiyorlar ve bir rahatsızlık hissediyorlar. Halbuki onun da hissesi var, eğer kendisinin yoksa da kocasının veya hanımının var.

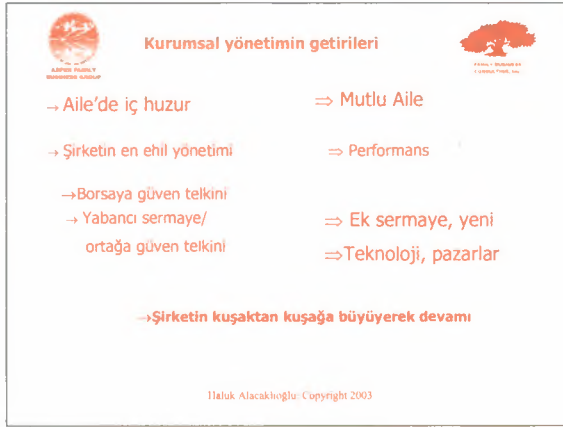


Bir başka husus çalışma. Mesela az önceki sorgulamada birimiz bahsetti. Ailenin şirketinde aile üyelerinden kimle, nasıl, ne şartlarla çalışıyor? Bunların kuralları nedir? İşte kurumsallaşma dediğimiz şeyler bunların hepsinin yanıtı. Performans, sorgulama, hesap vericilik ve adillik.

Kurumsal yönetim sihirli bir değnek değil aslında; sağduyuya dayanan bazı uygulamalar. Arkadaşlarımız birazdan kendi uygulamalarından bahsedecekler. Ama bunların olmadığı durumlarda da şu gibi etkenlerle karşılaşabiliyor o aile şirketi. Her şirket için ge-

çerli bu, aile şirketi olması şart değil ama çok daha önemli. Strateji, performans eksikliği, nitelikli yönetici bulamama, aile içinde sorunlar gibi sorunlar maalesef az önce bahsettiğimiz o kötü örneklerle yol açıyor.

Kurumsal yönetim ve kurumsallaşmanın getirdiği, o şirketin herhangi bir stratejiyle başarılı olma garantisi değil elbette. Ama işe olumlu yönünden bakarsanız; kurumsallaşma aile içinde huzur ve mutluluğa kadar gidebilecek bir düzenin getirilmesi. Şirkete en ehil yöneticiler, ailenin içinden veya dışından gelebilir. Fakat önemli olan işlerin onlara bırakılması.



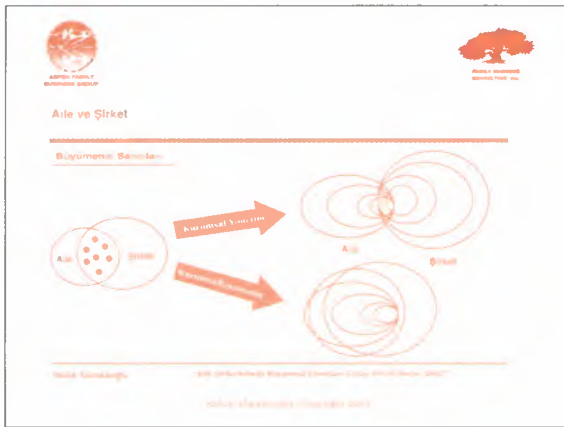
Elbette, daha ileri ki safhalara geçtiğimiz zaman, daha ucuz sermayeye erişme, yalnızca kendi sermayesini kullanmayıp büyütme, borsaya güven telkini, yabancı sermaye vesaire sayesinde teknolojiye ve yeni pazarlara ulaşma, kısacası şimdiki deyimiyile globalleşme ve şirketin kuşaktan kuşağa büyüyerek gitmesi gündeme geliyor. Ancak hepsinin başlangıç yeri, aile.

Aile büyüdükçe, o çember daha büyüyor ve iki yolu var orada, iki tercih var.



Birisi aileden o yönetimi daha sıyrarak ve araya birtakım birbirleriyle kesişme noktaları olan belirgin sınırlar koyarak ilerlemek.

Diğeri ise ailenin yönetimi, kontrolü. Nedir avantajı aile şirketi olmanın? Zaten bir mirası siz taşıyorsunuz üstünüzde. Bir isimsiniz siz, o ismi iletiyorsunuz ileriye. Bütün bunları korumanız lazım. Oraya belki kan, can, ruh verecek, dedelerinizden kalma içinizde birtakım değerler var. Bu değerlerin neler olduğunu çok samimi bir şekilde tartışmanız ve birlikte oluşturmanız gerekli. Bütün bunların olduğu bir sistemle öbür tarafta birbirinin içinde olan ilişkilerin ne





Bahaneler ve İtirazlar

Aile meclisi toplantıları yapmak...
Liderliği elden bırakmak değildir.

Ayrı roller

- Liderlik
- Aile üyeliği

İyi Lider

- dinler
- önerileri değerlendirir
- endişeleri yanıtlar

Habuk Atacaklıoğlu Copyright 2003

olduğu bilinmeyen, bazı konuların kabul edildiği, varsayıldığı, bazıların kabul edilmediği bir sistem. Aralarındaki fark bu. Gösterilenler de bazı bahaneler.

Bazılarımız aile toplantılarında bunların olduğunu anımsayabilir. Bunların birincisi, işini bilme ve başkalarının bilmemesi. Elbette hiç kimse, o şirketi kurucu nesilden olanlar gibi yaratmadı; onun mücadelesini biliyorsunuz. Fakat öte yandan zaman değiştiğinde, daha önce bahsettiğimiz etrafımızdaki kurallar değiştiğinde, o zaman uyum için yeni düşünceler gerekiyor.



Bahaneler ve İtirazlar

"Aileyi yönetime katmak herkesin herşeye karışıp politika yapmasına yol açar."

Aslında iyi ve etkin kurumsal yönetim sistemi oluşturmak tam tersine sonuç getirir.

- Sorunları ve çelişkileri, arzu ve istekleri açıkça ortaya koyabilecek ortam Aile reisini sürekli yangın söndürmekten kurtarır

Habuk Atacaklıoğlu Copyright 2003



Bahaneler ve İtirazlar

"Hassas finansal bilgiyi paylaşmak istemiyorum."

Uzun dönemde bilgiyi paylaşmadan

ailede güveni sağlamak mümkün değildir.

Hatuk İlaçaklıoğlu Copyright 2003

Zaten kurumsallaşma yönetim kurullarında bağımsızlık, bağımsız düşünce demek aslında.

Yine, az önce değindiğimiz gibi, liderlik her zaman liderlik ve çok önemli. Ama iyi liderin de özelliği birtakım önerileri alması, değerlendirmesi ve endişeleri cevaplamasıdır.

İkinci konu politikayla ilgili. Eğer şirket demokratik veya daha katkıcı bir yönetime açılacak olursa o zaman işin içine bir sürü aile politikaları girer. Ama aslında iyi bir sistem oturtulabilmişse



Bahaneler ve İtirazlar

"Bizim yönetim kurulunda zaten aile üyeleri var.

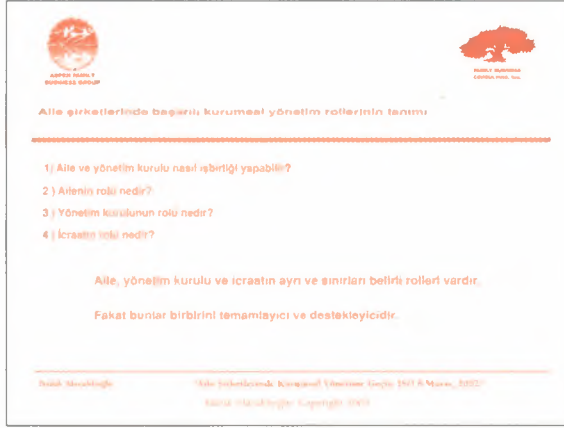
Neden ayrıca aile meclisi toplantıları yapalım?"

Bu çözüm aile şirketlerinin en başında işleyebilir ama

iş büyüdükçe çok fırsat harcanmasına neden olur.

Aile ile işin iç içe olup birbirine karışması

Hatuk İlaçaklıoğlu Copyright 2003



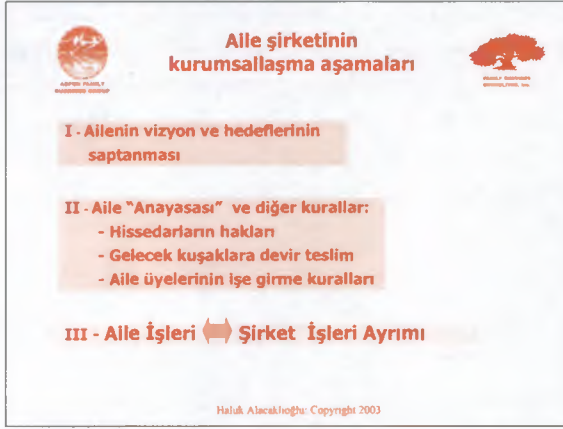
(aile konseyleri, meclisleri birbirlerinin ilişkileri vesaire ile aileden kimlerin çalışabileceği, kimlerin ne şartlarla çalışabileceği vesaire, profesyonellerin ilişkilerin ne olduğu), zaten o zaman o ailede bu politikalara pek gerek kalmaz. Bu durumda aile kendi endişelerini duyurabilecek resmi bir platforma sahip oluyor zaten.

Bir diğer sorun, bilgi paylaşımı. Yine bizim toplumumuzda ke-tumluk, bazı şeyleri hiç paylaşmama çok sık rastlanan bir durum. Onun için açıkçası Türkiye’de vaka çıkarmak çok zor. Fakat kendi ailenizde ve çevrenizde o şirketin başarısı için çalışan insanların ge-tirecekleri fikirler için bazı şeyleri de paylaşmak durumundasınız. Bu demek değil ki şirket sırlarını dışarıya açıyoruz.

Kısacası ailenin kendi kurumsal yönetimine ihtiyacı var, her şey oradan başlıyor.

Orada bazı rollerin tanımlanması gerekiyor. Yani, sizin aile ola-rak rolünüz nereye kadar ne olacaktır?

Hissedarlığın rolleri, beklentileri ne olacak? İcraat dediğimiz, yönetimin içinde olan kimselerden ne bekliyorsunuz? Bütün bun-ların zaten temel birtakım yazılı kurallara bağlanması uygulamadan önceki ilk adımlarından biri oluyor. Öncelikle vizyon ve hedeflerin



saptanması; sonra, anayasa dediğimiz veya ona ne isim koyarsanız koyun, birtakım temel kaidelerin oturtulması.

Burada hissedarların hakları ve gelecek kuşağa devir teslim kuralları var. Aile üyelerinin işe girme, girmeme kuralları var. İşte bu noktada bir şirketten ötekine çok değişen uygulamalar olabiliyor. Değerli misafirlerimiz kendi uygulamalarından belki bahsedeceklerdir. Ancak aynı ilkeler yani, şeffaflık, adillik, hesap vericilik ve performans odaklanmaya önem verilmeli. Uygulamalardan en azından bu dört ilkeye cevap verici veriler geliyor. Onun için kendinizdeki uygulamalara baktığınız zaman bu hususlara dikkat etmenizi tavsiye edeceğim. Bütün bunların sonucunda da, hani laiklik kelimesindeki din işleriyle devlet işlerinin ayrımı gibi, aile işleriyle şirket işlerinin çok belirgin ayrı kurallara ve aralarındaki kesişme noktalarının da bir temele oturtulması söz konusu. Evet, işte yanıt bulunması gereken milyon dolarlık soru bu. Burada da her ailenin gerçekten kendine özgü bir yeri var.

Prof. Dr. Nüket YETİŞ

İkinci konuşmacımız, Sayın Joe Paul. Family Firm Institute'un kurucusu ve onursal başkanıdır. 1978'den bu yana dünya çapında aile şirketlerinde liderlerin yetişmesi ve liderliğin genç kuşaklara

devri, aile içi sorunların halledilmesi ve ailenin maddi ve manevi varlıklarının değerinin artırılması konularında uzmanlık yapmakta. Birçok farklı ülkede gerçekleştirdiği çalışmalarda aile şirketlerinde yaşanan sorunları tespit ederek aileyi çözüme odaklaştırmakta. Türkiye’de uygulanan Aspen aile şirketleri envanterini geliştirdi. Sayın Joe Paul aynı zamanda Aspen Family Business Group ortağı.

Joe PAUL

Aspen Family Business Group Ortağı

Sizlerle bu salonu paylaşmaktan gurur duyuyorum. Bir seyahatin ortasındaım aslında şu anda. Birçok aile işletmelerinin liderlerinden bazı şeyleri öğreniyorum. Öğrendiklerimi diğerleriyle paylaşıyorum. Bu yolculuk Kuzey Amerika’da başladı. Diğer kültürlere girme ve buralarda birtakım deneyimler edinme, sonra da bunları diğer firmalarla, aile firmalarıyla paylaşma imkanına sahip oldum; Nepal’da, Hindistan’da, Güney Amerika’da, Ortadoğu’da çeşitli ülkelerde çalıştım. Sayın Sancak ve ailesi ile de yakında çalışmaya başlayacağız.

Sizin değindiğiniz çeşitli konular var; tabloya yazdığımız birtakım konular. Bunlar Kuzey Amerika’da, Nepal’da veya Hindistan’daki aile şirketlerinin sorduğu sorulardan farklı değil.

"Aile şirketlerinde kurumsallaşma" dediğimiz zaman; öncelikle firmayı veya işletmeyi yürüten nedir? Bu önem kazanıyor. İşkoçlar hep şöyle söylerler: "Liderler, yolu kendileri önden giderek gösteren kişilerdir".

Aile işletmelerinde genellikle gördüğümüz şu. Bir şahsiyet var ki, ilk nesil veya ikinci nesilde aile şirketi için yolu açıyor. Fakat bu, aile şirketinin üçüncü ve dördüncü nesillerde de başarıya ulaşması için yeterli olmuyor. O şirketin değerleri, birtakım ilkeleri diğer nesillere aktarılmalı ki şirket başarısına devam edebilsin. Yani, üç nesilde de bunun aynı başarıyla sürmesi gerekli.

GÜVENİN UNSURLARI

Karakter

Beceri

Şeffaflık

Ortaklara karşı sorumluluklar

Burada aile servetinin, aile şirketlerinin devam ettirilmesindeki en önemli sorunlar, aile politikasında gelip düğümleniyor. Bu noktada değerlendirmeye girdiğiniz zaman da, ilk sorduğunuz şey bu oluyor. Yani, aile bireyleri arasında ne kadar güven var, nasıl bir adalet hissine sahipler? Güven eksikliği her zaman aile şirketlerinin önündeki en önemli engellerden bir tanesidir.

Elbette, güven eksikliği işin büyümesine de engel oluyor ve bazen birtakım yardım kuruluşlarıyla ilgili yaptıkları çalışmalara da engel olabiliyor. Firmalar bu yüzden diğer kuruluşlara destek olamayabiliyorlar.

Bizim yaptığımız şu. Biz firmaların, aile şirketlerinin bir şekilde bu mirası sürdürebilmelerine destek oluyoruz. İkinci, üçüncü nesle geçen aile şirketleri genellikle işte bu değerleri yaşatabilen aileler oluyor.

Aile mirası dediğimiz zaman, ebeveynlerimizden, büyükbabalarımızdan, büyükannelerimizden bize miras kalan ve gelecek iki nesle fırsatlar sunan her şeyi kastediyoruz.

AİLE ŞİRKETLERİNİN MİRAS BIRAKTIĞI DEĞERLER NELERDİR?

Maddi değerler

Fikri değerler

Organizasyonel değerler

İlişkisel değerler

Bireysel erdemler

Kıymetler

Her bir nesilde aile mirasını ya yok etme ya da yaşatma imkanı bulunuyor aslında. Elbette bir işin maddi tarafını da düşünüyoruz ama dünyada çalıştığım firmalarda gördüğüm bir şey var; elle tutulmayan manevi değerler de firmanın yaşayabilmesi için son derece önemli; bilgi, bilgelik, güven, ortak değerler ve geleceğe yönelik bir vizyonun paylaşılması gibi manevi değerler. Bunlar belki somut değil ama aslında maddi değerleri de oluşturan, onların altyapısını kuran birtakım değerler.

Bir ailede büyük bir maddi birikim olabilir ama yeteri kadar güven yoksa; zaman, enerji ve para şirketi piyasaya hazırlamak yerine daha çok iç politikaya sarf edilir.

İşte bu yüzden ben öncelikle firmaların manevi değerlerini ele alıyorum. Elbette birçok uzman aile şirketlerine finansal açıdan yardımcı olabiliyor. Birçok alanda ne yapılması gerektiği konusunda çok çeşitli fikirleri olabiliyor. Ama burada, şirket içerisindeki politika ve atmosfer acaba aileyi ileriye taşıyacak bu fikirlerin uygulanmasına imkan sağlayacak mı? Bunu incelemek son derece önemli.

Devir teslim konusundan da biraz bahsetmek istiyorum.

AİLE ŞİRKETLERİNDE BAŞARININ BEŞ YOLU

1. Mülkiyetin devri
2. Yönetimin devri
3. Yetkinin devri
4. Akrabalık ilişkilerinin dönüşümü
5. Bilginin transferi

10-15 sene evvel bu konuda çalışmaya başladığım zaman insanların en çok bahsettiği konular yönetim sorumluluklarının ve mülkiyetin devir teslimi konusu idi ve devir teslim konusu ile ilgili söylenenler bundan ibaretti. Halbuki, devir teslim ile ilgili olarak üzerinde durulması gereken önemli ilkeler var. Bunlardan birincisi, yönetimin devir teslimi. Burada, aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran özellik şu; firmanın kontrolü yetkisi, bazen, orada çalışmayan birinin elinde olabiliyor. Birçok aile şirketiyle beraber çalıştım. 84 yaşındaki baba bütün hisseyi bir sonraki nesle geçirmiş, elinde artık bir hissesi ve işi yok, firmada çalışmıyor ama onun izni olmadan kimse bir karar alamıyor. Demek ki, yetki ve otorite belli bir nesilde kalıyor. İşte bu yetkinin, bu otoritenin nasıl nesilden nesile devredildiği, aile şirketinin geleceğini tasarlamakta son derece önemli.

Bunlar dışında, eğer yetki bir karizmatik liderden iki kişiye geçecek olursa o zaman da bir sorun ortaya çıkabiliyor. İki kişi karar verme sürecinde söz sahibi olmaya başladıktan sonra, yapı tamamen değişebiliyor. Demek ki, yönetimin devri ve mülkiyetin devrinden sonra yetkinin devri de son derece önemli.

Dördüncü kategori, ilişkilerin dönüşümü; genellikle, erkek ve kız kardeşlerin iş ortağı olması veya kuzenlerin iş ortağı olması. Bu-

rada, en iyi işleyen ortaklık iyi bir evlilik gibidir ve uzun dönemde büyük bir güven esasına dayalı olarak sürdürülmelidir.

İnsanların aynı ailenin bireyleri olmaları onların çok iyi iş ortağı olmalarını gerektirmez. Kardeşlerinizle de iyi ortak olmanız bir kural değildir. Çalıştığımız firmalarda bunlara benzer genellikle. "Doğal olmayan iş ortakları" diyorum çünkü kendi başlarına iş ortağı olmaya karar vermiyor bu insanlar, sadece, ebeveynleri vefat ettiği için iş ortağı haline geliyorlar. Demek ki, birlikte etkin düşünmeyi öğrenmeleri gerekiyor.

Yönetim, mülkiyet, yetki devri, ilişkilerin dönüşümü ve beşinci kategori -beni en çok etkileyen kategoridir- bir aile içerisinde, bir aile şirketinde bilgi ve bilgeliliğin devri. Bilginin devri konusunda sorduğum üç soru oluyor her zaman. Öncelikle, gerçekten fark yaratan bilgi nedir? Her işletme bir bilgiler kümesidir ve bazı fikirler o firmayı rekabette öne geçirir. Bu fikirlerin bazıları hakikaten firmanın rekabette öne geçmesini sağlar. İnsanlar bazen bu bilgilerin ne olduğunu çok iyi bilmeyebilirler. Ailede liderlik durumundaki altı kişiye aynı soruyu sorabilirsiniz. "Bu şirketi şirket yapan en önemli fikirler nedir?" diye sorduğunuz zaman hepsi farklı cevaplar verebilirler.

İkinci soru şu. Bu bilgi nerede? Bazen çok açık değil ama; bu bilginin o işletme içerisinde nerede bulunduğu önemli. Üçüncüsü de; bu bilginin akışı ne derece etkilidir, bu bilgi şirket içinde ne derece etkili bir biçimde dolaşmaktadır? İşte, bütün bu sorulara verilecek cevaplar bizi şirket kültürüne götürüyor çünkü geleneksel olarak şirketlere baktığımız zaman genellikle insanlar bu bilgiyi öncelikle saklamak için para alıyorlar. Onun için, onların bu bilgiyi paylaşması için ilave bir çaba sarf edilmesi gerekiyor. Aile şirketinde öyle bir ortam yaratılmalı ki, bilgiyi saklamaktan çok bilginin paylaşımı ödüllendirilmeli.

İşte bu beş unsur (yönetim, mülkiyet, yetkinin devredilmesi, ilişkilerin dönüştürülmesi ve bilginin bir nesilden öbür nesle aktarılması) bana göre en önemli unsurlardır.

ŞİRKET SAHİBİ AİLELER VE DİĞERLERİ ARASINDAKİ FARKLAR

1. Sahiplik ve yönetim unsurlarıyla aile dinamiklerinin geliştiği ailelerde bireyler arası iletişim daha zor gerçekleşmektedir.
2. Aileye nüfuz eden ve aileyi çevreleyen ilişkiler ağı (tedarikçiler, çalışanlar, ticari gruplar, danışmanlar ve rakipler) karmaşıktır.
3. Şirket sahibi aileler diğer ailelere nazaran önemli sonuçları olan kararları daha sıklıkla alırlar.

Bir de şunu bilmekte yarar var. Şirketleri bulunan aileler diğer ailelerden ve diğer şirketlerden farklıdırlar. Onları ayakta tutan kurallar, bir aileyi ayakta tutan kurallarla aynı değildir.

Birçok aile birtakım güvensizlikleri, diğer sorunları aşabilirler. Yine aile toplantılarında bir araya gelip aile olabilirler. Ama uzun dönemli çıkarlarla ilgili kararlar verilmeye başlandığında bu kararlar aileyi de etkilemeye başlar. Onun için, aile şirketlerini diğer ailelerden ayıran, buradaki ilişkilerin çok parçalı bir yapıya sahip olmasıdır. Burada söz konusu edilen sadece kardeşler değil, iş ortakları ve birlikte çalışan yöneticilerdir.

Bu üç rol birbirinden ayrıdır. Eğer yönetici bir konuya yönetim anlayışı, erkek kardeş şirket sahibi anlayışı, kız kardeş de aile bireyi olmanın gerektirdiği anlayış ile yaklaşırsa yanlış anlamaların olması ve zaman içerisinde güvensizliğin oluşması kaçınılmazdır. Demek ki, aile şirketlerinde ilişkilerin çok parçalı olması önemli bir faktördür.

Ayrıca, ailelerin aldığı kararların sonuçları da çok önemlidir. Sizin ailenizin bir arada aldığı kararlar yüzlerce insanı etkiliyor olabilir. Bunlar sizin şirketinizde çalışan insanlar olabilir, bu karar-

lar daha sonra sizin tedarikçilerinizi, müşterilerinizi de etkileyebilir. Onun için, çalışanlar, gerçekten, çalıştıkları aile şirketinin politikalarına çok dikkat ederler. Kuzey Amerika'ya baktığımız zaman; genellikle, aile ilişkileri şirket açısından, şirketin özelliği açısından son derece önemli hale gelir ve aile dinamiği çok önem kazanır. Aile bireyi olmayan yöneticiler, bu aile dinamiğinin, işi etkilemesini önlemek için birtakım stratejiler geliştirmeye başlarlar.

O nedenle, bu iki fark (ilişkilerin çok parçalı yapısı ve verilen kararların sıklığı ve sonuçları) son derece önemlidir. Bu iki unsur nedeniyle, "nesiller boyu başarılı olan aileler sadece birlikte iyi düşünebilen ailelerdir" sonucuna varıyorum.

Birtakım konuları açık bir şekilde, yıkıcı değil de, yapıcı olarak tartışabilen ailelerdir ve birlikte, uyum içinde eyleme geçebilen ailelerdir. Onun için, biz ailelerle çalıştığımız zaman bunları tespit etmeye çalışıyoruz. Birlikte düşünmelerine engel olan hususlar nelerdir? Güven artırmak için ne gibi birtakım yöntemler uygulanabilir? Bunları inceliyoruz ve iyi bir güven temeli teşkil ettikten sonra bu güveni olumsuz etkileyen unsurlar ele alınıyor. Daha sonra vereceğimiz teknik danışmanlık da son derece etkili olabiliyor.

Sayın Sancak'ın ailesi ile görüşmelerimizde bizim sorduğumuz bir soru vardı: "Sizinle yapacağımız çalışmada başarılı olacaksak 10 yıl sonra ne gibi değişiklikleri görmek isterdiniz?" Sayın Sancak da (yanılmıyorsa o söylemişti) "dünyanın herhangi bir yerinde birisi bizim kamyonlarımızdan bir tanesinin üzerinde ismimizi gördüğü zaman şirketimizin değerlerini düşünsün ve bilsin" demişti.

Hakikaten, burada değerler çok önemli bu firma için ve onlar için işletme bir araç. Çok açık bir vizyon için bir araç, değil mi? Dünyada işinizi yapmak için bu değerler çok önemli. Sizler elbette bu konuda daha çok şeyler söyleyebilirsiniz.

Ethem SANCAK

Aslında ikinci bölümde uzun bir zamanım olacak ve fikirlerimi daha etraflı söyleyeceğim. Ama kısaca ifade etmek istediğim bazı şeyler var: Vizyon ve misyon olayı, biraz ete kemiğe bürünemediği için de, neredeyse 10 yıldır bu terimler konusunda bir anlayış birliğine varılamadı. Bence, geleceğe kalmak temel meseledir ve bu geleceğe kalma çabası içinde, her şey araçtır. Elbette, geleceğe niçin kalmak ister insan? Daha mutlu bir gelecek, daha güzel bir gelecek... Gelecek derken, onu kastediyorum ve bunun temelinde zaten sonuçta insanın mutluluğu var. Burada da her şey araç. Hatta bir seferinde Başbakan söylemişti, benim hoşuma gitmişti: "dinler de araçtır". "İnsan mutluluğu için dinler de sonuçta bir araçtır" demişti. Gerçekten sorun budur.

Bizim şirketle ilgili de öyle bir konuşmamız olmuştu Sayın Joe Paul ile. Sayın Joe Paul az önce anlatırken "Sancak ailesiyle çalışacağız" dedi, Aspen Family olarak. Ama bu bence eksik; birkaç aydır zaten çok yoğun bir şekilde iç içeyiz ve bizim içimize girdiler. Biraz da zor çıkacaklar, belki de yıllar alacak. Biz öyle bir beraberlikten çok mutluyuz, tabi.

O soruyu şirketle beraber aile için de sormuştu yanılmıyorsam Sayın Joe Paul. Biz tarihsel süreçte kendimize neredeyse bin yıla uzanan bir gelenek ve geçmiş öngördüğümüzde, bunu gelecek bin yıla nasıl bırakacağımızı hep düşündük ve bunun araçlarını inşa etme çabası içerisine girdik.

İşte, modern çağda bu araçlardan birisi de şirket yapısıdır. Geleceğe kalmak açısından kullanılan araçlar geçen beş yüz yılda şirket değildi, ordulardı, silahlı adamlardı, büyük toprak parçalarıydı, çok iyi tahkim edilmiş kalelerdi. Ama günümüzün çağdaş kapitalist dünyasında geleceğe kalmanın en büyük aracı ekonomik bir organizasyon olan şirketlerdir ve şirketi geleceğe bıraktığımız zaman, siz de geleceğe kalıyorsunuz. İşte biz bu meseleye biraz böyle bakıyoruz.

Dinleyici (Cevdet ERİŞ)

Sayın Haluk Alacaklıoğlu'na ve Sayın Joe Paul'e birer sorum olacak. Aile şirketlerinde birinci kuşaktan ikinci kuşağa geçiş genellikle otomatikman oluyor. Çünkü aile bireyi genellikle babanın yanında yetişmektedir. Otomatikman bu devri alabiliyor. Ama en büyük sorun, ikinci kuşaktan diğer kuşaklara geçiş oluyor. Burada üçüncü ve diğer kuşaklara geçişin sağlıklı yolu nedir? Bu nasıl başarılabilir?

Sayın Joe Paul'e buna paralel bir sorum; Amerika'da genelde aldığımız bilgilere göre 10., 17. kuşaklara geçişler oluyor. Bunu bir misalle vereyim; geçenlerde bir seminerdeydim, söz konusu konuşmacı şöyle bir örnek verdi. Aile şirketinin oğlu güzel bir konuşma yaparak şirketi takdim etmiş, katılımcı ise şirket sahibine böyle bir genç yetiştirdiği için teşekkür etmiş. İkinci nesil için olumlu bir gelişme olduğunu da belirtmiş. Tabi aile şirketinin sahibi öncelikle övgü için teşekkür etmiş ama bu kuşağın 13. kuşak olduğunu belirtmiş. Sayın Joe Paul'den bunun sırrını öğrenmek istiyorum.

Joe PAUL

Kuzey Amerika'da, yedinci neslinde olan iki aile ile çalışma fırsatını buldum. Biri, Pitcare & Trust Company diğeri de Northern Trust Company. Bu iki şirketin bir tanesi inşaat şirketi, diğeri de kereste işinde işe başlamış. Zaman içinde iş alanları değişmiş. Bu iki ailede gördüğüm şu oldu: entelektüel esneklik. Yani piyasa şartları değiştikçe, inşaat şirketinden emlak işine ve mali finansal işlere geçmişler. Esnek olarak, değişen şartlara göre, onlar da işini değiştirmişler. Liderlerine güven duymuşlar.

Eğer soruyu doğru anladıysam "Bu tür nesilden nesle devam eden liderlik, nasıl devam edebilir?" diye soruyorsunuz. Bu sanırım sizin çocuklarınızı yetiştirmenizin özünde yatıyor. Burada önemli

olan bir şey, çocuklarınıza çok erken yaşta çok şey vermemek; işin bir sırrı bu. Birlikte çalıştığım bazı ailelerde şu konuda eş değerleri olduğunu gördüm. Bu aileler çocuklarını zengin yapmak gibi bir sorumluluk taşıdıklarını düşünmüyorlar. Onlar çocuklarına fırsat yaratmak için uğraşıyorlar. Eğer yeni nesil yeteneklerini ortaya koyarsa belki de aile işi dışında bir sektörden de bazı fırsatlar sunuyorlar.

Ailelerden biri -Northern Trust şirketi- aile içi bireyler için bir fon oluşturmuştu. Aile bireyleri bir iş kurabilmek için buradan kredi alabiliyordu ama alabilmek için belirlenmiş olan standartlar çok yüksekti. Bu fonun nasıl kullanılacağına aile bireyi olmayan profesyoneller karar veriyorlardı. Demek ki, üçüncü, dördüncü nesildeki insanlar eğer kendi işlerini kurmak isterlerse, bu sermayeden yararlanabiliyorlardı ancak bu şekilde aile de bir nevi risk sermayesi şirketi gibi işe ortak olmuş oluyordu.

Bu iki ailenin liderlerinden ben şunu öğrendim. Temel sorumlulukları olarak pek çok insanın bir araya gelerek bir topluluk oluşturmasını sağlıyorlardı. Aile giderek büyüdüğü için birbirini tanımayan ikinci, üçüncü, dördüncü kuzenler bir araya geliyorlardı. Burada bir birlik, bir toplum ruhu oluşturmaya çalışıyorlardı. Her iki ailede de bireyler kendi hisse senetlerini satma ve başka alanda yatırım yapma olanağına sahiptiler.

Burada bir aile anlamı yaratabilmek için, bu ailenin duygusal beraberliği çok önemli. Yani, aileyi bir arada tutan manevi unsurlar çok önemli. Bu da elbette ki, liderlerin çok aydın olmasına bağlı.

Sorunuza yanıt olarak şunu söyleyebilirim; en azından bu liderlerin en önemli değerlerinden biri farklı karakterlere sahip insanlar arasında bir birlik duygusu uyandırma yeteneğidir.

Haluk ALACAKLIOĞLU

Ben de meslektaşım Sayın Joe Paul'ün sözlerine bazı eklemeler yapmak istiyorum. Onun bahsettiği gibi temel güven ve adillik, diğer bir deyişle, ailenin fertleriyle nasıl ilgilendiği konusundaki temel güven ve adillik kendi aralarında çok önemli.

Ama sizin dediğinizden başlarsak; ilk kuşakta (bir matematiksel denklem düşünün) aile eşittir şirket. İç içe yaşıyor şirket; her ne kazanılırsa o ailede paylaşıyor, yönetim kendilerinde vesaire.

Ancak ikinci kuşakta iş değişiyor. Ortadoğu'da öyle ailelerle karıştık veya çalışma fırsatımız oldu ki ikinci kuşakta bile 10, 15, 20 tane çocuk var ortada. İşte zaten bu noktada karışıklık başlıyor ve o 'şirket eşittir aile' denklemi devre dışı kalıyor. Şirketle aile bambaşka yapılara ihtiyacı olan ve birbirleriyle iç içe geçmiş fakat düzenlenmesi gereken, birtakım kuralların olması gerektiği bir yapıya dönüşüyorlar. "Peki, orada başarıyı getiren nedir?" diye sorunca, yanıt olarak hakikaten Sayın Joe Paul'ün söylediği "birbirlerine karşı temel güvenin" olması gerektiği ortaya çıkıyor. Ama onun ötesinde, aile üyesi olan herkesin, kandan ve yahut da evlenerek aileye giren herkesin, en temel olarak endişelerini, beklentilerini ve düşüncelerini etkin bir şekilde aile liderleriyle paylaşabilecekleri bir ortam olması gerekiyor. İşte bunun için biz bu anayasalardan, konseylerden bahsediyoruz. Aslında temele indirdiğiniz zaman tüm bunlar çok sağduyuya dayalı şeyler. Artık sadece aileyle kalınmıyor; kendi hayatı, kendi organizması, organizasyonu olan şirketin de o iletişimin bir şekilde içine entegre olması gerekiyor. Ama bu, her aile üyesinin her şekilde nüfuz etmeye çalışması demek değil. Çünkü bunu kurumsallaşmanın olmadığı ortamlarda görüyoruz.

Yabancı ülkelerden bir tanesinde karşılaştığım bir işadının bana anlattığı şeydi. Ailesinin kurduğu kurumsallaşma yapısında, üçüncü kuşakta mı, dördüncü kuşakta mı hatırlamıyorum, en büyük kavgalardan birisi, şirketin hem merkezi hem üretim birimi hem de kendi toprakları olan bir arazide ailenin bir bölümü-

nün orada yetiştirdiği sebze ve meyveyi kullanmasında çıkıyor. O toprağı değerlendirmek istedikleri zaman, oradan sebze elde ettikleri gelir ile orayı endüstriyel bir şekilde kullanma arasında uçurumlar oluyor ve elbette şirket ailenin çıkarları doğrultusunda orayı o şekilde değerlendirmek istiyor. Ama bu sefer halalar, teyzeler neredeyse isyan çıkarıyorlar ve aile dağılma noktasına geliyor. Çünkü onlar kendi çıkarları, oradan birtakım ürünler elde etmek.

Bu, ufak ve aşırı bir örnek gibi gelebilir ama birçok ailede o çember ilerledikçe ve büyüdükçe bu tip gizli kalmış beklentiler ortaya çıkıyor. Hele hele bir de buna güvenin herhangi bir şekilde sarıldığı bazı konular eklendiği takdirde, zaten siz ne kadar resmi yapıyı veya teknik olarak bu kurumsallaşmayı yaratmaya çalışırsanız çalışın, bu gerçekleşmiyor. Yani, onların üstüne inşa edilen bir temel ve oradaki kurallar, hangi kuşak olursa olsun kurucu kuşaktan hemen sonra düşünülmesi gereken birtakım hususlar var.

Ethem SANCAK

Türkiye'deki çok önemli bir yanılgıya dikkat çekmek istiyorum: Şirketin geleceğine ilişkin karar vermekle, şirketi yönetmek ayrı şeyler. Genellikle bizim işadamlarımız kendi çocuklarını mecburi bir şekilde işadamı olarak yetiştirmeye çalışıyorlar. Bu, onların özgürlüğünü de kısıtlamaktadır. O işadamları farkında olmadan kendilerine haksızlık yapıyorlar. Çünkü, kendi çocuklarından ve torunlarından büyük sanatçılar, büyük müzisyenler, büyük ressamalar, büyük bilim adamları çıkabilir, çıkmalıdır da. Yani, şöyle bir şey olmaz: Hindistan'daki kast gibi işadamlarının oğlu işadamı. Bu doğru da değil zaten. Burada şirketi çocuğuna miras bırakmakla, şirketin yönetimini çocuğuna bırakmak ayrı şeylerdir. Siz çok iyi bir iş yöneticisi olabilirsiniz, ama oğlunuzda bu melekeler olmayabilir veya sevmeyebilir. Nitekim, buna ilişkin büyük facialar var. Şu anda İtalyan sanayinin devi olan firmanın mirasçısı yok; intihar etti. Bir köprüden atladı, Yugoslavya'da. Çünkü büyük bir sanatçı olmak istiyordu ve büyük bir sinema sanatçısıydı. Zorladılar "gel aileye şirketi yönet" diye. Gelmedi ve bunalıma düşüp intihar etti. Şu anda bu firma mirasçısız. Belki de bir vakıf yönetecek o imparatorluğu.

Bizde de şöyle bir yaklaşım var: "çocuğum", "benim gibi işadami olsun". O mecburiyet yok. Ama sorun burada şu. Çocuğa ve torunlarınıza bir miras bırakmak; tıpkı bir mücevher bırakır gibi, tıpkı bir evin tapusunu bırakır gibi, tıpkı bir büyük mülk bırakır gibi işleyen, yaşayan bir şirket bırakmak ve bunu garantiye almak. 100 yıl, 300 yıl, 500 yıl yaşayabilecek bir şirket bırakmak. "Bunu tartışmak lazım" diye düşünüyorum. Yani, "benim oğlum, benim işimi devam ettirsin; bir kuşak, üç kuşak, beş kuşak" yaklaşımında bir eksiklik var. Bana öyle geliyor. Veya bu anlayışı netleştirip şirket ve aile ilişkisini, icra ile karar işini iyi tarif etmek lazım. Kurumlaşmak için bu konuları uzun uzun tartışmamız gerekiyor.

Joe PAUL

Bir sonraki nesildeki liderlerin gelişebilmesi için en önemli şeylerden biri ailelerin çocuklarını çalışmaya teşvik etmesi. Bunun için de, liderlik ve iş dünyası için ne tür bir eğitim gerektiğine ve aile dışında ne tür bir tecrübeye ihtiyaç duyulduğuna bakmak lazım. Buna karar vermek gerekir. Dolayısıyla, bir iş tecrübesine sahip olsun isteniyorlarsa, o zaman, aile çocuğu üç ila beş sene ailenin işinde değil, başka bir yere çalışmaya yönlendirmelidir ki dışarıda kendi tecrübelerini edindikten sonra aile işine geri gelsin. Böylece kendilerine güvenleri olacak ve aile şemsiyesi, koruması altında olmadan, bulundukları pozisyonda olduklarını bilecekler. İşte bu, teşvik edilmesi gereken bir unsur.

Bir aile şirketi liderinin hayatında dört aşama vardır. Birinci aşama, genel anlamda iş hayatını öğrenmektir; işte bu yüzden eğitim gereksinimlerine bakıyoruz. İkincisi, işinizin özelliklerinin öğrenilmesidir. Bu ilk iki aşamada kişi işin içindedir, çalışmaktadır. Üçüncü aşamada, genel iş hayatını ve kendi işinizin özelliklerini öğrendikten sonra, lider olmanın, diğerlerini yönetmenin öğrenilmesidir. Dolayısıyla, bu noktada şirkette değil şirket için çalışmak önemlidir. Şirketi büyütebilmek için, şirket üzerinde çalışmak ve lider olmak öğrenilir. Son olarak öğrenmeniz gereken şey, yetkinizi devredebilmeyi öğrenmek, bırakabilmeyi öğrenmektir. Çünkü dün-

yada, aile işlerindeki en tipik şey, liderin kontrolü ve yetkiyi bırakmaya istekli olmamasıdır.

Hatırlayacaksınız, daha önce liderlikten bahsetmiştim. Liderler, kendileri önde yürüyerek yolu gösteren insanlardır. Bütün şirketler bir şey tarafından yönetilirler; aile işlerinin büyük bir kısmı kişilikler ya da aile dinamikleri ile yönlendirilir. Dolayısıyla, şirketin nelerle yönlendirileceğine, nelerle yönetileceğine karar vermek gerekir. Burada önemli olan şirketin nasıl yönetileceği ve nereye doğru götürüleceğidir.

Dinleyici

Ülkelerin istikrarının aile şirketlerindeki kurumsallaşmaya olan etkisini çok merak ediyorum. Şu anda 58., 59. Hükümet; Cumhuriyetimizin kuruluş yılı belli. Böyle bir çalışmanız var mı?

İkincisi; biliyorsunuz çeşitli dönemlerde askerler başa geçti, çeşitli dönemlerde krizler oldu. Bu olayların aile şirketlerinin kurumsallaşmasına etkileri neler olmuştur? Üçüncüsü; bu dünya bu yüzyılda iki tane dünya savaşı geçirdi. Krizlerden sonra dünyada kurumsallaşmış aile şirketlerinin davranışları ne oldu? Genelde de, örneğin Amerika için, krizler sonrasında aile şirketlerinin davranışları nasıl oluyor?

Ethem SANCAK

Bir sorunuzla ilgili olduğum için, belki de diğer konuşmacılara haksızlık edip, hemen öne geçerek ben cevap vermek istedim. "Askeri darbelerin aile şirketleri üzerindeki etkileri," çok enteresan bir sorudur, ben de çok kafa yordum. Aile şirketlerinin kurumsallaşması ve onun arkasından gelecek şeffaflaşma demokrasinin temel teminatıdır. Aile şirketlerimizi kurumsallaştırıp şeffaflaştırmazsak, Türkiye'de demokrasi kurulmaz. Çünkü, demokrasi bir tohum gibi topluma ekilir ve her yerden boy verir. Demokrasinin yeşermesi ve yaşayabilmesi için sadece siyasi irade yetmez. Elbette, iktidar ve siyasi irade ön şarttır. Ama demokrasiyi toprağa ekmeli-

yiz. Demokrasinin toprağı ise, aile şirketlerinin kurumsallaşması ve şeffaflaşmasıdır.

Askeri idarelerin etkisine gelince; askeri idareler Cumhuriyet tarihinde 3-4 tanedir. 300 yıllık tarihe bakarsak belki 20-25 tane-
dir. Yani, bizim darbeler geleneğimiz öyle Cumhuriyetle sınırlı de-
ğildir. Mesela yenilikçi padişah Genç Osman darbeyle devrildi ve
çok büyük eziyetler edildi kendisine. Abdülaziz darbeyle, II. Mah-
mut darbeyle gitti. Darbeler bizde Cumhuriyete özgü bir olay de-
ğil. Soruyu Cumhuriyet dönemiyle sınırlandıırırsak; darbeler iki
şey yaptı. Bir; her darbede kitap okumak yasak ilan edildi ve top-
lunun okuma alışkanlıkları yok edildi. İkincisi; örgüt ve örgütlen-
me yasak ilan edildi. Halbuki şirket bir örgüttür. Mesela, belki Sa-
yın Joe Paul beni tasdik eder, Amerika'nın nüfusu 270 milyon ama
sivil toplum kuruluşu üyesi sayısı 670 milyon. Her Amerikan va-
tandaşı ortalama üç sivil toplum örgütüne üye. Örgüt, örgütlülük,
Amerikan toplumunu günümüzde dünyanın lider toplumu haline
getiriyor. Ama bizde örgüt kurmak çok tehlikeli bir şey. Bu iki fik-
rin üzerinde hep tepindik gençlerin dimağlarında: örgüt kurmak
çok tehlikelidir ve kitap okumak çok tehlikelidir. Bunların tehlike-
li olduğu bir toplumun gelişmesi, demokratlaşması çok zor, bu tür
etkileri oldu.

Joe PAUL

Bir Amerikalı olarak, özellikle yabancı ülkelerde siyasi konular-
da fikir yürütmekte çok dikkatli olmaya çalışıyorum.

Bir özel, bir genel cevap vermek istiyorum. Kuzey Amerika'da
savaş sonrası durumun aile şirketlerine etkisi? Buradaki en önemli
faktörlerden biri; hükümetin bir inisiyatifi ile askerlere, subaylara
para verilmesi; üniversite tahsili yapmaları için hükümet tarafından
burs sağlanmasıydı. Savaştan dönen askerlere ödül olarak, üniver-
siteye gitmeleri için burs verildi. Bu sayede bu askerler normalde
alamayacakları bir eğitime ulaştılar ve daha sonra iş hayatına atıldı-
lar. Bir sorunumuz şu ki; bu şirketlerin kurucuları şimdi, artık,

ömürlerinin sonuna geldiler ve birinci nesil aile şirketlerinin sadece %30'u ikinci nesle başarıyla devredildi.

Sorunuz, Fukuyama'nın Trust (Güven) adlı kitabını anımsattı bana. Fukuyama diyor ki, "İster şirket, ister ülke olsun, organizasyonlara bakın. Bunları kültürlerin yüksek güven içerikli olup olmadıklarına göre ayırabiliriz." Düşük güvenli kültürlerde bir iş yapmak çok pahalıdır ama güvenin yüksek olduğu kültürlerde iş yapmanın bedeli bu kadar yüksek değildir, çünkü insanlar bazı yasal ödemelerden muaf kalırlar.

Fukuyama ayrıca, güvenin düşük olduğu ülkelerde kamuya açılmış şirketlerin sayıca çok az olduğuna değinmektedir. Bu ülkelerde hep aile şirketleri vardır, çünkü kimse kendi ailesi dışında kimseye güvenmemektedir.

Sanırım "güven" unsuru sorunuzun biraz daha global açıdan bir yanıtı. Kültürün içindeki bu güven çok önemli: Kültürün içindeki bu güven insanların bir arada çalışmasını teşvik ediyor mu, yoksa etmiyor mu?

Haluk ALACAKLIOĞLU

Yine soruya yönelik üç noktaya değineceğim. Bizim başka bir meslektaşımız David Bork, bugün burada değil. Kendisi, Aspen Grubu'nun kurucusu ve dünyada aile şirketleri danışmanlığına çok emeği geçen bir kişi. David Bork 17 yıldır Türkiye'de ve bazı lider Türk aile şirketleriyle çalıştı ve çalışıyor. Onun bir sözü var. Türk seyircisiyle bir araya gelip de konferanslara girince hep öyle açıyor; "sizlere hayranım" diyor. 17 yıldır Türkiye'yi yakından tanıyan bir insan. "Sizlere hayranım çünkü dünyada çok az ülkede bu kadar krizlerle, bu kadar iniş çıkışlarla, bu kadar darbelerle bir arada uğraşan işadamları var ve halen başınızı suyun üstünde tutmayı başarıyorsunuz" diyor. Bunu iltifat olarak da söylemiyor, gerçek olarak söylüyor. Bize benzeyen çok az kültür veya ortam var dünyada. O bakımdan sizin sorunuz çok yerinde.

Krizler kurumları aslında daha iyi kurumsal yönetim sahibi olmaya itiyor. Yani, hayatta kalabilmeleri ve bir nesilden ötekine geçebilmeleri için. Buna bağlı başka bir konu da; Türk ailesinin, Türk toplumunun yadsınamaz hiyerarşik yapısı. Biz biraz lider toplumu-yuz. O hiyerarşik yapının da aile şirketlerine yansması gerçekleşiyor önemli ölçüde. Yani, kurucu olan kimsenin her türlü gücü kendisinde toplaması, Sayın Joe Paul'ün "can not let go" dediği duruma gelmesi, işi bırakamaması durumu var. Öte yandan az önce söylendiği gibi; güvenin az olduğu toplumlarda, kamuya geniş yayılmış olan şirketler pek olmuyor. Neden? Borsa güven vermiyor. Siz bir şirketin bir hissesini alacaksınız, onun saydamlığına inanamıyorsunuz. Yani tüm bunlar birbirini besleyen konular.

Prof. Dr. Nüket YETİŞ

Üçüncü konuşmacımızı sizlere tanıtmak istiyorum. Kendisi Ethem Sancak. 1958'de Siirt'te doğdu. İlk ve orta öğrenimini Siirt'te yaptıktan sonra 1975-76 öğretim yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden mezun oldu. Evli, iki çocuk babasıdır. 1981 yılında Koz Ecza Deposu'nda işe başladı, genel müdürlük görevinde bulundu. 1987 yılında Koz Ecza Deposu'nun sahibiyle birlikte Es Ecza Deposunu, daha sonra ESKO'yu kurdu. 1992 sonunda ortaklıktan ayrıldı. 5 Nisan 1993 tarihinde Hedef Ecza Deposu'nu hizmete açtı, 1997 yılına kadar genel müdürlük görevini sürdürdü. Bu süre içinde 29 ilaç ve itriyat deposunun kuruluşunu gerçekleştirdi. 98 yılında Hedef Holding'in kuruluşunu gerçekleştirdi. 2001 yılında Hedef Grubu ile Alliance Unicem'in stratejik ortaklık yapmasını sağladı. Sayın Ethem Sancak halen Hedef Holding'in yönetim kurulu başkanlığını yapmaktadır. Üye olduğu sivil toplum örgütleri Dünya Ecza Depocular Federasyonu, Türkiye Ecza Depoları Derneği (Genel Sekreteri), Türkiye Sanayi İşadamları (üye), TÜSİAD Sağlık Reformu Çalışma Grubu (Başkan), İstanbul Ticaret Odası, İktisadi Kalkınma Vakfı, Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etütler Vakfı, Türkiye Etik Değerler Vakfı, Beyaz Nokta Vakfı, Toplam Kalite Derneği, Beşiktaş Jimnastik Kulübü, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Mezunları Derneği, Çağdaş Leventliler Derneği, Çamlıca Spor Kulübü, Karadenizliler Vakfı, Siirtliler Derneği (Fahri Başkanı). Ben izninizle kendisine bir soru soracağım. Siirt'le Karadeniz nasıl bir araya geldi?

Ethem SANCAK

Hedef Alliance Holding Yönetim Kurulu Başkanı

Ben Karadeniz'i çok seviyorum. Zaten şöyle bir şey var; aramızda bir deniz farkı var. Biz onların deniz görmemişiyiz. Bir Karadenizli işadama dostum vakfı kuruyordu, beni de kurucu yaptı. O gün bu gündür zevkle o kuruculuk görevimi yerine getirmeye çalışıyorum. Ayrıca, aktivitelere de katılıyorum.

Sayın Başkanım, saygıdeğer meslektaşlarım, İstanbul Sanayi Odası'nın çok değerli üyeleri, saygıdeğer büyüklerim, hepinize saygılarımı sunuyorum. İstanbul Sanayi Odası'nı da bu yaşamsal sorunu gündeme getirdiği için kutluyorum. Ama benim kanaatime göre bu sorun kısmi toplantılarla çözülecek bir konu değil. İstanbul Sanayi Odası'nın 50. kuruluş yıldönümünde, lütfetmişlerdi, yine bir oturumunda konuşmacıydım, orada da dileğimi söyledim; yinelemek istiyorum. Mutlaka sivil toplum kuruluşlarımız, ister Odalar Birliği, ister sanayi odaları olsun, bunun enstitüsünü kurmak zorundalar. Çünkü gerçekten aile işletmelerinin kurumsallaşması Türkiye'nin geleceği için çok yaşamsal bir sorun ve biz bunu başaramazsak korkarım ki muasır medeniyeti zor yakalarız.

Bu kadar seçkin bir dinleyici bulmuşken ana konuma girmeden önce bir iki konuda fikirlerimi arz etmek istiyorum. Çünkü, fikirlerin doğru bulunup yaygınlaşması, toplum kamuoyunun doğması, ülkemizin geleceği için hayatidir. Kamuoyları artık etkin olmalı ve gerçekten ülkenin kaderine sahip çıkmalı. Bir avuç insana yüklememek lazım bu görevi; hepimiz bu sorunlara sahip çıkmalıyız. Muasır medeniyeti yakalamak temel ülkümüz. Mustafa Kemal de bunu önümüze koymuştu zaten. Ama bunu yakalayabilmemizin olmazsa olmazları var. Bugün maalesef toplum nüfusun %50'si ekonomik faaliyetin içerisinde değil ve biz eğer kadın emeğini katamazsak toplam ekonomiye korkarım ki modernleşemeyeceğiz. Bunun mutlaka çarelerini bulmalıyız ve kadını toplum hayatında daha etkin, ekonomik hayatta da daha faal hale getirmek zorundayız. Eğer sürdürülebilir rekabet ortamı yaratabilecek ve dünya are-

nasında rekabet edeceksek, nüfusunun üretken olmayan yarısını üretken hale getirmek zorundayız. Yoksa rakiplerimizle rekabet edemeyeceğiz.

Bir başka konu da şudur. Maalesef, nüfusumuzun %45'i tarımda ve çok üzülererek söylüyorum ki, 40 yılın öncesinde bu nüfus çiftçiydi belki, ama bugün %45 nüfus çiftçi değil, köylü; üretmiyor. Bunların mutlaka önemli bir kısmının çiftçi haline getirilmesi lazım. Yani toprağımızın sürülmesi ve tarımımızın rasyonelleştirilmesi gerekiyor. Tarım sanayinin inşası şart. Burada da tabi İstanbul Sanayi Odası çok önemli bir görev üstlenmek zorunda. Bunu zaten yine Mustafa Kemal "köylü milletin efendisidir" diyerek ifade etti ve geçmişin, Cumhuriyetin ekonomik müteşebbisleri de aslında bunu sık sık dile getirdiler. Başta rahmetli Vehbi Koç sık sık dile getirirdi bunu. Biz toprağımızı işleyemez ve tarım sanayini inşa edemezsek, korkarım ki muasır medeniyeti yakalayamayacağız.

Bir başka konu daha arz etmek istiyorum. Bu kayıtdışılığı engellemeliyiz. Ekonomisinin yarısının kayıt dışı olduğu bir ülkenin kalkınması mümkün değildir. Bunu artık kavramalıyız. Güçlü bir ekonomi buna bağlı. Üstelik esaslı bir haksız rekabet ortamı da yaratıyor ve her konuda önümüze bir ayak bağı hatta bir kapan gibi sarmış bizi. Onu mutlaka çözmeliyiz. Aslında bu, büyük oranda şimdi konuşacağımız konuyla ilintili. Aile şirketlerimiz kurumsallaşırlarsa şeffaflaşırlar, şeffaflaşmak da kaydı getirir. Kayıtlı bir ekonomi, modern bir toplum olmanın olmazsa olmaz şartıdır. Aile şirketlerinin kurumsallaşmasını, ülkenin kalkınmasının ve demokrasinin temel gereği olarak düşündüğüm için, burada konuşma teklifini alıncaya doğrusu çok heyecanlandım.

Efendim, konuya girmeden önce düşünce ufukumuzu biraz geleceğe taşımak için bir iki tarihsel anekdotu sizlerle paylaşmak istiyorum. Umarım ki sizleri sıkımayacağım. Tarihi bilmemiz de şart. Çünkü bir atasözü var, oku ne kadar geriye çekerseniz o kadar ileri gider. Eğer tarihsel bir perspektife sahip değilseniz geleceği inşa

edemeyeceğiz. Çünkü tarih devasa tecrübe yığınıdır, devasa bir bilgi birikimidir. Bunlara mutlaka zaman zaman dönüp o bilgiyi irdelemeliyiz ve oradan feyz almalıyız. Geleceği inşa etmekte çok önemli bu. Son 300 yıldır bir sürü kötü hasletimiz var, ama biz hep öyle değildik. Az önce müdahale edip bir soruya cevap verdiğimde örgütlü toplumdan bahsetmiştim ve en örgütlü toplumun bugün Amerikan toplumu olduğunu, 270 milyon nüfuslu ülkede 670 milyon sivil toplum kuruluşu üyesi olduğunu ve her Amerikalı'nın en az üç derneğe üye olduğunu söylemiştim. Bu göreceli olarak bizde de öyleydi. Osmanlı'nın en güçlü olduğu dönem en örgütlü olduğu dönemdi. Göreceli olarak "Frenk" diye tarif ettiği Avrupa'ya ve daha doğusuna orantılı olarak Osmanlı toplumu çok örgütlüydü. Ahilik teşkilatı kendine özgü bir örgütlenme modeli idi ve Osmanlı'yı güçlü kılan bir örgüttü. Meslek örgütleriydi onlar. O açıdan tarihe dönmek ve tarihimizden kendimize özgü birtakım hasletlerimizi tekrar gün ışığına çıkarmak ve bunların üzerinden geleceği inşa etmek çok önemlidir. Çünkü son 300 yıldır biraz taklit ederek inşa etmeye çalışıyoruz. Taklit hiçbir zaman asılla yarışamaz ve aslın yerini alamaz. Hiçbir zaman da birinci olamaz. Onun için bizim bu taklitten biraz vazgeçip, geleceğimizi kendi geleneklerimizin üzerine inşa etmemiz gerekmektedir ve bence geçmişimiz bizim için engin deneylerle doludur. Yeter ki irdeleyelim.

Gılgamış Destanı'nı biliyorsunuz. İlk yazılı insanlık belgesidir. Sümer destanıdır ve Mezopotamya'nın bir ürünüdür. Mezopotamya yarısı itibariyle Anadolu'dur. Mezopotamya ile Anadolu birbirinden ayrılmaz. O büyük Sümer Uygarlığı'nın yarısı Anadolu'dadır, yarısı ise Fırat ile Dicle'nin olduğu bölgededir. Gılgamış Destanı'nın bir özelliği var; Gılgamış ölümsüzlüğü arıyor. Geleceğe kalmayı düşünüyor ve ölümsüzlüğü arıyor. Büyük uğraşlardan sonra, büyük fırtınalardan, büyük darboğazlardan geçerek, büyük engellerle yarışarak, bunların hepsini aşarak, imtihandan geçiyor ve Nuh'un elinden ölümsüzlük otunu alıyor. Fakat o kadar paylaşımcı ki Gılgamış, kendisi yese ölümsüzlüğe kavuşacak ve tanrılar katında kalacak, ama hemcinslerinden ayrılmak istemiyor, otu alıyor ve Uruk'a, bulunduğu şehre getirip bütün hemcinslerine yedirmek istiyor. Ge-

ri dönüş macerası esnasında otu yılanı kaptırıyor, yılan otu yutuyor ve kayboluyor. Sonuçta bizler ölümsüzlüğü bulamıyoruz. Aslında Gılgamış'ın yaptığı, geleceği aramak ve geleceğe kalmak iddiasıdır.

Yine buna benzer bir anekdot da bizim yakın tarihimizde var. Sultan Mahmut yenilikçi bir Osmanlı padişahıdır, hatta ilk yenilikçilerdendir ve tebdili kıyafetle halkın arasında dolaşır, halktan bir şeyler öğrenmeye çalışır. Yine böyle bir seyahatinde İstanbul'un çevresindeki bağlarda dolaşırken bir bahçede çalışan çok yaşlı, sakalı neredeyse yere değecek bir ihtiyarı görür. Onun çalışmasından hoşlanır padişah. Yanına yaklaşır, "ihtiyar ne yapıyorsun?" der. İhtiyarın verdiği cevap şudur: "Kör müsün? Bak, ben nar ekiyorum. Nar fidanı ekiyorum.". Padişah der ki "Bu nar 15 yılda bir ürün veriyor. Muhtemeldir de, sen fani bir insansın, belki de göremeyeceksin bunun meyvesini. Niye uğraşıyorsun ki?". O da diyor ki "Kör müsün sen? Herkes senin gibi düşünse şu arkamızdaki bağ, bahçe bostan olur muydu? Bizden öncekiler bizi düşündüler, biz de geleceği düşünmek zorundayız". Bu padişahın çok hoşuna gider ve bir kese altın çıkartır, fırlatır ihtiyara ve atını mahmuzlar. İhtiyar büyük bir bilgelikle arkasından seslenir, keseyi sallayarak der ki, "Mahmut Mahmut, bak, nar meyvesini verdi".

Onun için; geleceğe yatırım yaptığımız zaman, onun meyvesini ne zaman alacağımızın ölçüsü yok. Hemen de alabiliriz. Onun için bu aile şirketlerinin kurumsallaşması aslında geleceğe bir yatırımdır, ama hemen de meyvesini alabiliriz, ihtiyarın meyvesini aldığı gibi.

Hedef Alliance'ın 20 yıllık bir serüvenini, 15-20 dakikada size arz etmeye çalışacağım. Serüveni anlatmadan önce, bu serüvene konu olan şirketimin ve ailemin şimdiki durumunu biraz paylaşmak istiyorum sizlerle. Hocam beni tanıtırken anlattı biraz. Teşekkür ederim iltifatlarına; biraz da iltifat vardı orada. Bir sürü şey kurduğumu söylüyor. Efendim, şu anda bizim şirket kendi alanında, ilaç dağıtım pazarında Türkiye'nin en büyük şirketi; %42 paya sahip.

1,1 milyar dolar ciro yaptı geçen yıl. Avrupa'da 7. ve dünyada 19., cesamet itibariyle. 4.200 kişi çalıştırıyor, 17.000 müşterisi olan eczane var, 10.000'e yakın da eczane dışı market müşterileri var. Firmanın %50'si 14 Avrupalı dağıtıcının bir araya gelerek kurdukları Alliance Unicam adlı bir Avrupa şirketi. Onlarla %50-50 ortağız, stratejik bir ortaklığımız var ve bu ortaklıkta da bu şirket, o Avrupalı grup adına bütün doğu Avrupa'da, bütün Afrika'da ve bütün Asya'da gelecekteki bütün operasyonları yapacak ve yönetecek. Onu da ortaklığın ana sözleşmesine yazdırdık. Bu organizasyon cesamet itibariyle gördüğünüz gibi, bayağı da ciddi bir şirket. Ayrıca bu sene her türlü vergide 75 trilyon TL katmadeğer yaratarak sosyal sorumluluk anlamında da önemli bir adım atıyor. Daha ötesi; bu şirketin şu anda 8 kişilik bir yönetim kurulu var. Yönetim kurulunun altında yönetim kurulu üyelerinin bulunmadığı bir icra kurulu var ve bu icra kuruluna bağlı, 32 şirketi yöneten şirket yönetim kurulları var. Yönetim kurulları icrayı denetliyor, ama icranın içinde yok; yani kurumsal yönetim ilkeleri açısından da fena değil. Bunu Sayın Haluk Alacaklıoğlu da zannediyorum ki paylaşır. İki ay önce, icrayla yönetimi birbirinden tamamen ayırdık. Üstelik bu 8 kişilik yöneticinin, yönetim kurulunun 8 kişinin üçü Türk değil; birisi Kanadalı, ikisi İngiliz. Yine bu 8 kişilik yönetim kurulunun ikisi aileden değil ama ailenin hisselerini temsilen yönetim kurullardır, yani profesyoneller. Üç tane de aileden yönetim kurulu üyesi var. Aileden yönetim kurulu üyeleri yönetim kurulu içerisinde azınlıkta. Yani, bir oylama yapıldığı zaman aileden üyeler azınlıkta. Böyle bir şirket ve bu şirket bütün bu mesafeyi 20 yıllık süreçte kat etti.

Ben bunun biraz tarihçesini sizlere arz etmek istiyorum. 20 yıl önce geçmişini bin yıl ötesine dayandıran Güneydoğu'lu feodal bir aileydi bu şirketin sahipleri. Geçenlerde Sayın Haluk Alacaklıoğlu ve ekibi envanterimizi çıkarttılar, yüzlerce üyeden oluşan bir aile, 500'ü geçtik ama herhalde; daha devam ediyor tasnif. "Bir çıkaralım envanterimizi" dedik. 500'e yakın üyesi olan bir aile ve dediğim gibi, kendisi bin yıllık bir geçmişe dayandırıyor, öyle bir misyonu olduğunu söylüyor. 20 yıl öncesine kadar da Güneydoğu koşulların-

da o yöreye özgü bir sürü ticari faaliyetlerle uğraşıp hayatiyetini sürdüren bir aile idik.

O günün koşullarında o yöreye özgü nakliyeden ziraate, iç turizmden manifatura toptancılığına kadar bir sürü ticari faaliyetle uğraşıyordu aile ve esas olarak da onu bir arada tutan geçmişten gelen özellikleriydi, kan bağına dayalı dayanışma özellikleriydi. Çünkü tarihsel süreçte büyük aileler feodal dönemde bir askeri otorite veya bir siyasi erk veya güç edinerek veya dini bir motivasyon ile yaşayabiliyorlardı O gün bir arada kalmanın ve geleceğe kalmanın araçları o tür şeylerdi. 20 yıl önce Türkiye’de olagelen büyük değişikliklerin ve fırsatların ortasında kaldı bu aile ve İstanbul’a göç etmek zorunda kaldı. Bütün ağırlığıyla İstanbul’a göç etmek zorunda kaldı. Ailenin serüveni burada başlıyor. İstanbul gibi bir büyük metropole taşınan bu ailenin eski geleneklerle ve alışkanlıklarla geleceğe kalması artık mümkün değildi. İstanbul gibi bir kentte Sirt’in töreleriyle yaşamak Müslüman mahallesinde salyangoz satmaya benzeyen bir iş olurdu. Mutlaka bunun dönüşmesi lazımdı.

Elbette, modern dünyanın ve kapitalizmin en önemli aracı şirkettir. Bunu da buldu aile ve bir şirket kurdu; benim öneyak oldugum, benim başkanlığında, benim yönetimimde bir şirket kurdu. Bu alanı da tamamen tesadüflerle seçtik. Bunu şunun için söylüyorum; hiçbir şeyi önceden planlamak mümkün değil. Belki birtakım izdüşümler ve geleceğe ilişkin kaba hatlarıyla hedefler belirleyebilirsiniz ama "ben bunu önceden tasarlayacağım, ondan sonra da 30-40 yıl boyunca bu reçeteyi uygulayacağım" gibi bir reçetesi yoktur hiçbir şirketin ve böyle bir geçmiş yoktur.

Az önce bazı katılımcılarla sohbet ederken de hep şunun altını çizmek zorunda hissettim kendimi; hiçbirimizin birbirimize kopya verebileceğimiz reçetesi yoktur. Olamaz; yani, eğer "bu seminerlere katılayım, buradan elde edeceğim reçetelerle gideyim şirketimi kurumsallaştırayım" diye bir beklenti içinde olan bir katılımcı varsa bence yanılıyordur. Buradan öyle bir reçete çıkmaz ve çıkmamalıdır da. Ama birtakım olmazsa olmazlar ve birbirimizle paylaşacağımız

tecrübeler var. Tekrar etmemek üzere paylaşacağımız tecrübeler var. Ben de işte bu tecrübeleri size sunmaya çalışıyorum. Tamamen tesadüflerle ilaç dağıtım işine girdi bu aile. Çünkü daha önce ben üniversite tahsili için İstanbul'a gelmişim ve bitirmişim üniversiteyi, Siirt'e de dönmeyi düşünmemişim. Bir ara başka işlerle, gazetecilik vb. ile uğraşırken, birdenbire işsiz kaldım 1980 yılında. Darbelerin etkisi olumsuz mu? İşte, hep olumsuz olmuyor. Ben işsiz kalınca iş aramak zorunda kaldım ve bu şirketi kurdum. Belki o gün darbe olmasaydı ben bu şirketi kurmayacaktım ve farklı bir yol izleyecektim. Bu darbenin iyi olduğu anlamına gelmez, elbette. Bundan bu sonucu çıkarmamalıyız. Önemli olayların insan hayatında hesaplanamayan etkileri olduğunu anlatmak için söyledim ben bunu.

Ben iş ararken ilaç dağıtım işiyle uğraşan bir arkadaşımın yanında işe girdim. Çok yakın bir arkadaşımdaydı, geçici girdim oraya "daha değişik bir iş bulayım" diye. Küçük bir işletmeydi, 13 çalışanı vardı. Girdim ve işletme fakültesinde öğrendiklerimi orada uygulamaya başlayınca birdenbire şirketin çehresi değişti. O arkadaşım beni hemen ortak etti ve sen burayı yönet dedi, beş altı yıl içerisinde. Kurulduğumuz zaman Türkiye'nin en küçük ilaç dağıtıcısıydık ve Türkiye'de 500 tane ecza deposu vardı. Biz de 1981 yılında sonuncusuyduk. Sonra, orada böyle modern işletmecilik tekniklerini biraz uygulayınca, farklılaştık o rakiplerimizden ve beş yıl sonra Türkiye'nin en büyük ilk 20'si arasına girdik. Çalışan sayımız da neredeyse 200'ü bulmuştu ve kabımıza sığmaz olmuştuk. Sonra yayılmak istedik, yani işletmecilik gereği bunu yaymak lazımdı. Ortacağım dedi ki "Bana şimdiki servetim yeter. Beni fazla yorma. Benim iki tane çocuğum var, 5 milyon dolarım var. Amerika'da bile rahat yaşarım". "Bana dokunma" dedi. Benim niyetim ve felsefem farklıydı. Ben de dedim ki "o zaman, ayrılalım" ve ayrıldık biz. Benim az önce söylediğim o felsefeye uygun piyasanın ihtiyacı olan şeyleri uyguladık. 90'ların sonuna doğru öyle bir büyüklüğe geldik ki, artık, o şirketi benim tek başına yönetebilmem mümkün değil idi. Çünkü neredeyse 2.000 çalışana vardık, Anadolu'nun çeşitli yerlerine yayılmış 16 tane şirket olmuştuk, yönetici sayısı bile 100'leri

Gelişmemizi Sağlayan Temel Beceriler

- İnsana verilen değer
- Takım oyunu
- Müşteri odaklı hizmet
- Organize olabilme yeteneği
- Güvenilir olma
- Stratejik Düşünme ve planlama

buluyordu şirketin. Tek başıma ve benim alıkıran başkeseenliğimle o şirketin dönmesi mümkün değildi.

Bunu tespit ettik ve ben yetkilerimi bir kurula devretmeyi kabul ettim. Bu bence, bizim şirketin geçmişindeki önemli bir adımdır. O güne kadar astığı astık, kestiği kestik olan ve mutlak patron olan ben; şirketten gidip maaş almayı, ortaya çıkan bir meselenin oylamasında herhangi bir oy olmayı, şirketin bir vidası, bir parçası olmayı kabul ettim. Bu şekilde, rolünü benimseyen ve mutlak alanda işe adam alma ve işten adam atma yetkilerini bırakan bir özveride bulunduğumu düşünüyorum. Zaten bulunmasaydım da şirket yıkılacaktı. Aslında kendim için bir şey yaptım ve şirketi bir kuruma, bir yönetime teslim ettim. Bu yönetimin kurallarını belirledik kendimizce.

İlk toplantımızda veya birkaç toplantı sonraydı ("12 kişilik icra kurulu" diye tarif ediyorduk o yönetimi), 12 kişilik icra kurulunda bir meselede farklı iki fikir çıktı. Benden farklı fikirler çıktı. Bu anıyı sizlerle paylaşmak istiyorum. İcra kurulunda benim o zaman beş altı kardeşim ve ağabeyim vardı. Zaten 12'lik icra kurulunun neredeyse 9'u Sancak'tı (öyle garip bir kuruldu) ve oylamada benim tarafım kaybetti. Yani, benim fikrimi beş kişi savundu, öbür fikri 7 kişi ve büyük bir sessizlik oldu oylamada. Ağabeyim dedi ki "şimdi



HEDEF ALLIANCE

İki Merkez İki Ayrı Yönetim

Sancak Ailesi

Gelenekler ve sosyal sorumluluklar ışığında ailenin birliğini, gücünü ve devamını bu hedeflere uygun iş hedefleri koyarak sağlar. Bu hedeflere koşan kuruma her türlü desteği verir.



Hedef Alliance

Ailenin ve diğer sosyal paydaşların amaçlarını, profesyonel bir tarzda iş hayatına tercüme ederek kendisine emanet edilen değerleri en etkin yolda kullanır.

ne olacak?". Dedim ki "şimdi bu 7 kişinin kararı uygulanacak". "Senin kararın uygulanmayacak mı?" dedi. "Hayır" dedim. "Prensipte budur" dedim. Benim kararım uygulanırsa bu kadar efor, bu kadar çaba ne anlam ifade eder ki? Ve ağabeyim çok heyecanlandı, ağlamaklı oldu ve geldi beni öptü. Tabi, bir el alma olayı var; babamızdan ben almıştım yönetimi ve böyle bir simgesel ağırlığım vardı ailenin üzerinde. Ama ondan öteye bir şeydi o duyduğu heyecan. Demokrasinin zevkini yaşadı orada ağabeyim ve orada dedi ki "yaşasın, şimdi kurum" olduk.

Bu kurumun bir şartı daha vardı. Her Salı günü toplanırdık biz, haftada bir kere. Şirketlerin sorunlarını tartışırdık. Bir madde koyduk hemen akabinde; toplantı başlamadan, birimiz bir kitap okuyup bir saat kurula anlatıyordu. Seçeceği kitap tamamen kendi tercihiydi, istediği konuyu seçebilirdi. Bu kitap bir dini kitap olabilirdi, bir sosyal içerikli kitap olabilirdi, bir roman olabilirdi, bir iş yönetimi kitabı olabilirdi ve her Salı bizim bu icra kurulu birinin bir saat kitap anlatmasıyla açılıyordu. Biz hala o işi yapıyoruz, hala kurullarımızda bu geleneği sürdürüyoruz; okuma ve öğrenme olayını yerleştirdik şirkete. Buna benzer kurumlaşma konusunda birtakım adımlar attık.

Bunları niçin anlatıyorum?

Öngördüğünüz seviyelere ulaşmak gibi bir çabanız olması lazım. Onun için, bu kurulların böyle kağıt üzerinde "şu şu olur", "oylama şöyle olur" gibisinden öteye geçmesi lazım. Onları belirlemek zaten çok kolay. Bir danışman şirkete, artık, çok da fazla olmayan bir para ödeyerek birtakım şablonlar alabiliyorsunuz. Danışman şirketlerin benim en çok sevdiğim tarifini sizlerle paylaşmak istiyorum, efendim. Sormuşlar "danışman kimdir?" demişler ki "danışman, kolunuzdaki saati alıp kendi koluna takıp size saatin kaç olduğunu söyleyen kişidir". Onun için, bu işin teorisi ve kuru bilgisiyle ilgili bir sürü şey bulunabilir ve artık, çok şükür, Türkiye'de bu konuda hakikaten zengin ve çok yetkin danışmanlar var. Uluslararası danışmanlık şirketleri de artık Türkiye'de. Mesela en son Aspen Family'nin gelmesi Türkiye için bence çok önemli bir adım. Kendilerine huzurlarınızda teşekkür ediyorum. Biz de hemen zaten aboneleri olduk. Bu kadar methiyeden sonra biraz iskonto da yapacaklar, öyle zannediyorum. Ama kendi özgünlüğünüzü katmanız gerekir. Bunun için anlattım bu kitap olayını.

Efendim, şimdi, biz kurumlaştık, kurumlaşınca bu bizi büyüttü. İş bölüştük. Ben yetkileri devrettim, daha hızlı büyümeye başladık. Bir süre sonra, 2001'e geldiğimizde, hatta 2000 yıllarında bir tahlil yaptık. Kurum olunca ve fikir tartışması olunca gerçekleri tartışarak bulabilirsiniz. Bir tartışma ve katılım ortamı yaratıyorsunuz. İşimizin geleceğini tartışmaya başladık ve şunu düşünmeye başladık: "17.000 müşterisi, 4.200 çalışanı, 150 tedarikçi; bir milli servet bu organizasyon. Bu, bizden sonra dağılmasın ve ailemizin de geleceği olsun. Bizi bir arada tutacak ve 100 yıl sonra da, 200 yıl sonra da aile fertlerimizin birilerine düz işçi olmalarını engelleyecek bir kurum bırakalım. Boynumuzun borcu bu kurumu geleceğe bırakmak.".

İşte o noktada, az önce bir katılımcının sorusu ve sorusuna bir cevap geldi. Gerçekten şirketi ailenin tasallutundan kurtarmanın zamanı gelmişti. Şirketi artık özgürleştirmemiz ve aileden koparmamız lazımdı. Döndük, bir aile kurumu oluşturduk.

Şirketin de bu kurumu vardı. Bu iki kurum arasındaki ilişkileri yeniden tarif ettik. Mesela tariflerimizden biri şuydu. Soyadımızdan

Büyümede Ailenin Rolü

- Zengin insan kaynağı olması (Her kademede halen görev yapıyorlar)
- Rollerin ve pozisyonların liyakat temelinde dağıtılmasına uyum göstermesi
- Şirketin hedeflere bağlı yönetilmesinin aile bireylerini gelişmeye zorlaması
- Ailenin, üyelerini şahsi, ailevi, kurumsal ve sosyal sorumluluklarını almaya teşvik etmesi

olmak şirkette herhangi bir iş için bir ayrıcalık olmamalıdır. Soyadımızdan olmayan bir çalışma arkadaşımızla, soyadımızı taşıyan bir bireyimizin koşulları eşitse belki soyadı bir tercih nedenidir. Yani, şirkette sadakatten ve kan bağından öteye, liyakate önem veren bir taraf yaptık ve bunu döndük aileye kabul ettirdik ve aileye dedik ki "Tek tek aile fertlerinin geleceği mi önemlidir, ailenin kolektif geleceği mi önemlidir? Bunlar çalıştığı zaman hangisini tercih edeceğiz?" Tabi, bunun için aileyi eğitmek gerekiyordu.

Ailenin Tarihsel Birikiminin Şirket Yönetimi Tarafından Değerlendirilmesi

- Adil ve eşitlikçi bir geleneğe sahiptir
- Aile liderine bağlılık ve aile içi dayanışma çok güçlüdür
- Kalıncıdır
- Aile içinde rollerin paylaşılması esaslara bağlıdır
- Farklı yaklaşımların uzlaştırılmasına dikkat edilir
- Ailenin karar merci problemi değil çözümün tarafındadır ve çözümde aktif rol oynar
- Aile fertleri, haklarının yanı sıra sorumluluklarının da bilincindedir
- Bütün bu ilkeler, yazılı olmayan bir aile anayasası gibi, kuşaktan kuşağa aktarılır.

Aile İçinde Destek Görmeyen Anlayışlar

- Aile bireylerinin keyfi tavırları
- Bireyler arasında ayrımcılık yapılması
- Bireylerin haklı taleplerinin bastırılması ya da görmezlikten gelinmesi
- İşini zamanında bitirmemek
- İşini yeterince özenli yapmamak
- İşini yaparken kaynakları iktisadi akla aykırı kullanarak verimsiz sonuçlara neden olmak
- Aile bu davranışların kurumda da hayat bulmasına izin vermez.

Özellikle bu konuda ailedeki kadını sürece katmak ve onun fikrini almak ihtiyacı duyduk. Aslında bu, geleneklerimizde yoktu. Geçmiş gelenegimizde kadın mirastan bile pay almıyordu. Ama bunları değiştirdik ve kadını sürece kattık. Katmazsak çok kötü olacaktı çünkü parçalanırdık. Ama katıp orada ikna etmek ve orada bir birliklilik yaratmak çok önemliydi. Geçmiş geleneklerimizden farklı olarak kadını sürece katmak, onu dinlemek ve onu sonuçlara ortak etmek, sorumluluklara ortak etmek konusunda önemli bir adım attık ve bu iki kurumu, şirketi yöneten kurumla, aileyi yöneten kurumu mutlak anlamda tarif ederek birbirinden ayırdık. Dolayısıyla kurumu, şirketi, ailenin tasallutundan kurtarmış olduk ve ailenin geleceğini garanti altına aldık. Burada döndük, yüzlerce toplantılarla ve aile içi oturumlarla ailenin bütün fertlerini ikna etmeye çalıştık. Elbette, hepsi ikna olmadı; ikna olmayanları izne yolladık, bazılarını ailenin dışına attık, ailenin sosyal dayanışma imkanlarından mahrum bıraktık. Hala daha uğraşıyoruz, şimdi Sayın Haluk Bey yaşıyor.

Tam da mutlak sonuç alınamaz zaten. Çünkü sonuçta aile de toplumun bir parçası ve toplumdaki bütün zararlı rüzgarlar ve yanlış fikirler ve kültürler ister istemez aileyi de etkiliyor.

Çünkü bir cam fanusta yaşamıyorsunuz, toplumun içerisinde-niz ve üstelik bir büyük şehirdesiniz, bir metropoldesiniz. Ama en

Kurumsallaşma Sürecinde Aile İçinde Karşılaşılan Zorluklar

- Hedeflere bağlı bir yönetim sistemi kurmada ayak sürüme
- Yeni düşünce ve önerilere direnç gösterme ve sorunların çözümünü sürüncemeye bırakmak
- Stratejik planlama yaklaşımlarını desteklememe, kurumsal değil kişisel yönetimi desteklemek
- Hatalarla hesaplaşarak aşmak yerine uzlaşmak

azından hem aile içerisinde, hem de kurum içerisinde bunları izole edebilecek kurumsallaşmayı sağladık.

Sonra şuna baktık, efendim; biz kendi piyasamızda lider olmuş-tuk ama küreselleşme etkiliyordu Türkiye'yi. Artık, ulusal çitler bi-le iç pazarı koruyamaz hale geliyordu. Hatta an gelecek bir büyük küresel aktör gelip bizi kendi pazarımızda yutabilirdi. Kendi pazarımızın büyüğü olmak bir şey ifade etmiyordu. Dünyada bir şey olmak önemliydi. Kaldı ki, bulunduğumuz büyüklükte

Kurumsallaşma Sürecinde Aile İçinde Karşılaşılan Zorluklar

- Bilgiyi paylaşmama ve yeterince şeffaflaşmama
- Bütünün değil parçanın ihtiyaçlarını öne çıkarmak
- Planlama, delegasyon, denetim ve geri besleme döngüsüne uymamak
- İşin gerektiği insan gücünün istihdamında gösterilen zaaf
- Yetkilendirmede sadakatın liyakatin önüne geçmesi

Stratejik Ortaklığın Yarattığı Sorunlar

Aile bireyleri arasında

- Büyük bir kuvvetin parçası olmak ile "küçük olsun benim olsun!" düşüncesi arasında gidip gelmek
- "Birikimlerimizi kaybediyoruz" korkusu
- "Konumlarımızı kaybediyoruz" korkusu
- "Ben uluslararası bir kurumun gerektirdiği dönüşümleri yapamam" korkusu

bulduğumuz alanı iyi tahlil ettik. Bizim piyasa, aracı piyasası; burada %40'tan öteye bir paya talip olmak üreticiyi ürkütür, tekel fikri yaratır ve bize alternatif aramaya iter. Tüketicimiz için de böyle bir gerçek vardı. Dolayısıyla bizim aracı piyasalarımızda tekel olmayacağını biliyorduk.

Çünkü iktisat bilimi bunu söylüyor. Aracı piyasalarda duopol piyasa bile olmaz; en az üç aktör gerekiyor. Piyasalarımızın dünya geçmişine baktığımızda bunu gördük ve dedik ki "o zaman, iç piyasayı zorlamayacağız, bu becerilerimizi kendi alanımızdaki periferi ülkelere yayacağız". Hem bir başka büyüğün gelip bizi yutmaması için, hem de başka coğrafyalarda iş yapmak için bir pasaporta ihtiyacımız oldu. Çünkü maalesef kendi ülke pasaportumuz bu maceraya çıktığımızda bize yetmedi. Gittik birkaç komşu ülkeye bizi kabul etmediler. Onun üzerine, bir uluslararası partner arayışına girdik.

Japonya'ya gittik, farklı iş yapış tarzlarımız vardı. Amerika'ya gittik, orada da farklı iş yapış tarzı. Kıta Avrupası bizim iş yapış tarzımızın aynısıydı ve önce Avrupa'nın en büyüğü olan Alman grupta görüştük. Altı ay boyunca felsefeleri konuştuk. Almanların felsefesi şuydu: "Bir şey ya bizim olur hep, ya biz orada olmayız". Altı ayın sonunda %50'mize bir fiyat oluşturduk, karşılıklı. %50'mizi tam satacakken, yetkilisi beni aradı ve dedi ki "Bunu alalım. İkinci

50'yi ne zaman satacaksın bize?" Cevap olarak "hiçbir zaman" dedim. Dedi ki "eğer fiyatı ucuz buluyorsan ilk 50'ye verdiğimiz fiyatın üç katını üç yıl sonra sana verelim". "Hayır" dedim "Ben mesleğimi seviyorum. Ben bıkmadım ki. Bu parayı alıp gidip Monte Carlo'da da yiyecek değilim. Ayrıca, arkamda benim 700 nüfuslu bir aile var, 4.200 çalışan var, bu kadar tedarikçim var, müşterim var, ben sana satamam ki. Bu şirket salt benim değil" ve biz masadan kalktık. Almanlarla anlaşamadık. Bu İngiliz-İtalyan ortaklığını bulduk. Tabi, yoğurdu üfleterek yedik. Önce dedim ki İtalyan Başkanımıza ve İngiliz Yönetim Kurulu Başkanına, "gelin, önce felsefelerde tartışalım". Sorduğum şeydu: "bir; Türkiye'yi ne olarak görüyorsunuz?" Verdikleri cevap şu oldu: "Türkiye'yi Avrupa'nın bir parçası olarak görüyoruz". "Yani eşitiniz" dedim, "evet" dedi. "İç pazarımıza karışacak mısınız?". "Hayır" dediler. "Bize bir pasaport verecek misiniz?". "Evet". "Bize bazı alanlar verecek misiniz operasyonlar için?". O alanları aldık; az önce söylediğim Doğu Avrupa, Asya ve Afrika'daki operasyon imtiyazını aldık. "Milano ve Londra'dan sonra üçüncü merkez İstanbul olacak" diye kabul ettirttik ve ilk önce deneme mahiyetinde bir pay satışı yaptık. Üç yıl da opsiyonluyduk ve anlaşmayı da büyük şubat krizinden bir ay sonra imzaladık. Kendimize güveniyorduk. Bunu da onlara anlatıttık. Bize güvendiklerinden imzaladıklarını söylediler. İngilizler uyanık, bilirler işlerini. Türkiye'de krizin olduğunu da biliyorlardı zaten; hatta bizden çok önce biliyorlardı. Kriz olacağını da belki, muhtemeldir, biliyorlardı. Ama buna rağmen yaptık anlaşmayı. Sonuçta (üç yıl opsiyon vardı), bir yıl sonra %50'yi sattık ve 50-50'ye ortak olduk.

Şimdi bizim ailemizin, ailenin 100 yıl sonraki ferdinin de geleceği çok daha fazla garantide. Ailedeki mülkiyeti de kurallara bağlayan bir sistem oluşturuyoruz şimdi Aspen Family ile beraber. 100 yıl sonra da bizim ailenin bir ferdi bu şirket ve buna benzer şirketlerdeki konumunu bilebilecek. Tarif ediyoruz. Şimdi daha rahat ve daha güvenli bakıyor birbirine aile fertleri.

Süremiz daraldığı için de, şunu anlatmak istiyorum, efendim. Kurumlaşmak, kurumsallaşmak bir tercihiniz olmamalı, efendim. Bir tercihiniz değil bu; sizin için bir zorunluluk.



HEDEF ALLIANCE

Sorunları Çözmede Aile İçinde Kullanılan Araçlar

- Aile toplantıları
- Aile içinde uygulanan kurallar (yazılı ve yazılı olmayan)
- Şirketin hedefleri hakkında bilgilendirme toplantıları (Kadınlar içinde ayrı toplantılar)
- Kriz anlarında ya da önemli dönemeçlerde, geleneksel değerler ve aile hukuku ile beslenen sadakatın öne çıkması

Ben ünlü İspanyol yazarın Don Kişot'unu çok severim. Don Kişot'un teması, kapitalizmin gelişmesine karşı direnmeye çalışan bir İspanyol kontunun hazin hikayesidir. Küreselleşme bir gerçek ve artık, Irak savaşından sonra çok daha fazla gerçek. Bunun kurallarına uymayı da tokmakla uydurtuyorlar. Artık, ulusal çitler de pazarda sizi korumuyor. Bir süre sonra da hiç koruyamayacak. Onun için, muhtemel rakiplerinize rekabet edebilmeniz için de Don Kişotçuluktan vazgeçip kurumsallaşmak zorundayız. Çünkü verimi öyle yaratabiliriz. Verimi yaratamazsak, ürettiğimiz her



HEDEF ALLIANCE

Aile İçinde Uygulanan İlkeler

- Adalet
- Hesap verebilirlik
- Açıklık
- Şeffaflık
- Tutarlılık
- Katılımcılık
- Etkinlik
- Toplumsal sorumluluk

Bu ilkeler, ilk medeniyetlerin kurulduğu Anadolu'nun ve Fırat – Dicle bereketli hilalinin mirasıdır. Sancak Ailesi ve Hedef Alliance bu onbin yıllık mirasın sahiplerindendir.

türlü mal ve hizmet pahalı olur ve rakiplerimiz gelir bizim pazarımızda bizi boğarlar. Onun için, bence, tercihten öte, bir zorunluluktur. Kurumsallaşma olayına mutlaka karar vermeliyiz.

Burada da tayin edici rol, kurumun ve ailenin şimdiki liderindedir. Onun büyük özveri yapması ve onun ayrıcalıklarını terk etmeye hazır olması lazım. Ailesinin geleceği için şimdiki imtiyazlarını terk etmeye karar vermesi gerekir. Bunu yapmadığı zaman bencilik yapmış olur. Hem ailesinin, hem de kendisinin geleceği olmaz. Biz öyle bir tecrübe yaşadık.

Zamanım da bu kadara yetti. Daha çok şeyler söyleyip başınızı ağrıtmak isterdim doğrusu ama umarım ki bundan sonraki konferanslarda fikirlerimi daha detaylı bölüşebilirim. Dinlediğiniz için teşekkür ediyorum, saygılarımı sunuyorum.

Prof. Dr. Nüket YETİŞ

Sayın Agah Uğur'u sizlere takdim etmek istiyorum. 1957 yılında İstanbul'da doğdu. İngiliz Erkek Lisesi ve İngiltere'de Birmingham Üniversitesi Üretim Mühendisliği'nden mezun oldu. Uluslararası denetim ve danışmanlık firması Tacrus'un (şimdiki adıyla DRT) Birmingham, Londra ve Jersey ofislerinde beş yıl çalıştı. İngiltere'de Institute of Chartered Accountants'ın sınavlarını geçerek Chartered Accountant ünvanını aldı. Daha sonra Türkiye'ye dönerek Arthur Andersen'da iki yıl görev yaptı. 1987 ve 1989 yılları arasında 18 ay Emlak Bankası Mali İşler Grup Müdürü olarak çalıştı. 1989 Mayıs ayından beri Borusan Holding'de görev yapmakta. Öncelikle grup finansmanından sorumlu genel müdür yardımcılığı görevinde bulundu, daha sonra mali planlama, insan kaynakları ve idari koordinasyon konularından da sorumlu oldu. 1995 Temmuz ayından beri Borusan Holding genel müdürlüğü görevini yürütmekte. Evli ve iki kız çocuk babası. Institute of Chartered Accountants in England and Wales, KALDER yönetim kurulu üyeliği, Türkiye Bilişim Vakfı yönetim kurulu üyeliği, TUSİAD, GİAD, Türkiye Gönüllüler Derneği kurucu üyeliği, Türkiye Etik Değerler Merkezi kurucu üyeliği,

Uluslararası Ticaret Odası ulusal üyeliği ve Kurumsal Yönetim Derneği üyeliği bulunmaktadır.

Agah UĞUR

Borusan Holding Genel Müdürü

Benim hedefim aslında üç beş tane temel mesaj üzerine dayanıyor. Belki konuşmam yarım saat ile 40 dakika arası sürecektir ama, üç beş temel mesaj olarak. Mühim olan, sizlerin bazı konuları kendinizin sorgulamasını sağlamam. Benim hedefim bu. Niye? Çünkü kurumsallaşma hakikaten çok zor ve uzun meşakkatli bir yol. Böyle bir yola çıkmak için gerçekten ihtiyaç hissetmek lazım. Bu ihtiyaç niye hissedilmeli? Önce onu bir sorgulamamızı beraberce sağlamak istiyorum.

Sayın Ethem Sancak'ın dediği gibi, bu bir tercih sebebi değil. Ama ihtiyaç hissetmeyen insan, o tercih sebebi gibi, tercih edilebilir bir unsur gibi düşünüyor. Halbuki doğru değil. Bir mecburiyet, ama mecburiyet için ihtiyaç gerekiyor. Bir bunu sorgulamak istiyorum.

İkincisi de; bu seminerin ismi "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma". Aile konusunda aileyi burası temsil ediyor; hepimiz aileyi temsil ediyoruz. Ama şirket konusunda da ben şirketi temsil etmek için ve şirketin nasıl düşündüğü, kendi hayatını nasıl sorguladığı, aileden ne beklediği üzerine eğilmek istiyorum. Bu ihtiyacın, aslında varolduğunu desteklemek için bunu irdelemek istiyorum.

Daha sonra da, Borusan Grubu'ndaki uygulamalarımızla ilgili deneyimlerimizi sizlerle paylaşmak istiyorum.

Az önce bahsettiğimi iki grup halinde inceleyeceğiz. Biz işadamları olarak ne istiyoruz? İş dünyası, yani şirket ne istiyor? Türkiye gerçekleri ne? Sonra da Borusan ile ilgili uygulamalar.

Aslında olaya en tepeden başlarsak her işadamı başarılı olmak istiyor. Bu nedenle, başarının tanımını yapmamız lazım.



BİZ İŞADAMLARI NE İSTİYORUZ?

Kritik sorular:

- Başarının tanımı nedir?
 - Sürdürülebilir karlı büyüme,
 - Toplum içinde yeri olan, paydaşlara değer yaratan bir kurum olma.

Başarının tanımını şahsen ben bir ekonomik, bir de duygusal olarak değerlendiriyorum. Ekonomi ile ilgili tanımını aslında ders kitaplarından doğrudan alabiliriz, yani sürdürülebilir karlı büyüme olarak tanımlayabiliriz. Bu kelimelerin her birinin altında bir mana var aslında; bu tanım üçü birden çok güzel gözüktüğü için değil. Bildiğiniz gibi, ekonomik başarı değer yaratma üzerine kurulmuş. Bugünkü değerden yarınki değer daha fazlaysa eğer bir değer vardır. Olay aslında sadece yaratılan temettü geliri değil, şirketin kendisinin de daha değerli olmasıdır. Daha değerli olması için de, bildiğiniz gibi, nakit akım tablolarında, iskonto modellerinde bir büyüme oranı vardır. O büyüme oranını ne kadar koyarsanız şirket o kadar değerlendirilir. Matematiksel model de zaten onu gerektiriyor.

Dolayısıyla, büyümenin olmadığı bir yerde, daha doğrusu karlı ve sürdürülebilir bir büyümenin olmadığı bir yerde yeni bir değer yaratılmıyordur. O değer yaratılmıştır ama o da mevcut hissedarlarına aittir; değer yaratmada yeni gelenlerin talep ettiği ekstra bir yer kalmamaktadır.

Sonuçta, büyümek çok önemlidir. Buna daha sonra geleceğim. Öteki de, tabi ki, duygusal kısmı yani toplum içinde yeri olan, paydaşlara değer yaratan bir kurum olma ile ilgili olan kısım.



BİZ İŞADAMLARI NE İSTİYORUZ?

Kritik sorular:

- Niçin kurumsallaşma?
– Başarıyı sürdürülebilir kılmak için.

Başarının tanımını bu şekilde yaptıktan sonra kritik sorularıma devam etmek istiyorum.

Niçin kurumsallaşma? Aslında, kurumsallaşmayı, başarıyı sürdürülebilir kılmada bir araç olarak gördüğüm için "kurumsallaşma" diyorum

Peki kurumsallaşmayı nasıl tanımlamamız lazım? Gerçi, burada üstatlarımız bu konuyu çok iyi açıkladılar ama kendi cümlelerimle kurumsallaşmayı, sürdürülebilir başarı için gereken iyi yönetim sistemlerinin uygulanması şeklinde tanımlayabilirim.



BİZ İŞADAMLARI NE İSTİYORUZ?

Kritik sorular:

- Kurumsallaşma nedir?
– Sürdürülebilir başarı için gereken iyi yönetim sistemlerinin uygulanması.



BİZ İŞADAMLARI NE İSTİYORUZ?

Kritik sorular:

- İyi yönetim nedir?
 - Bir şirketin istenen başarıya ulaşması için uyguladığı yönlendirme, yönetim ve kontrol sistemlerinin bütünüdür.
 - Yönetim platformlarını, karar alma mekanizmalarını, etkin çalışma süreçlerini ve bunlar için gereken altyapıları içerir.

Tabi, bu yeni model kelimeleri kullandığımız zaman daha açıklayıcı olmamız gerekiyor. İyi yönetim nedir? İstenen başarıya ulaşılması için, yönlendirme, yönetim ve kontrol sistemlerinin bir bütünüdür. Diğer bir deyişle, yönetim platformlarını, karar alma mekanizmalarını, iş süreçlerini ve bunlar için gereken tüm altyapıları içermektedir.

Yani, kurumsallaşma. Bunların hiçbir tanesi aile şirketlerinde yok. Aslında bu "ailelerimizin sahip olmadığı şirketlerde var" anlamına gelmiyor. Kurumsallaşma bunların kalıcı olabilmesini sağla-



BİZ İŞADAMLARI NE İSTİYORUZ?

Hissedar gözüyle kritik sorular:

- Hissedarlar şirketlerini ne olarak görüyorlar?
Esas amaç ne?
 - Kendilerinin ve ailelerinin varlığını artırmak için fırsatları değerlendirdikleri ve yapmaları gerekenleri yapabildikleri bir **araç**.
 - Yarattıkları bir **eser**.

mak için bu düzenleri kurmaktır. Her şirkette bir yönetim platformu var. Kişi de olabilir bu, yönetim kurulu da olabilir, genel müdür de olabilir. Her şirketin bir karar alma süreci, mekanizması var. Her şirketin kendine yönelik süreçleri ve altyapıları var. Ama bunların sürdürülebilir büyümeyi sağlaması için, kalıcı olması için neler yapılması gerekiyor,işte kurumsallaşma bunların bir bütünüdür

Bu kritik sorulara aslında genel bakış açısından baktık. Peki, hissedar gözüyle bakarsak bu işe? Aile şirketi ferdi olsun veyahut da çalışanı olsun veyahut da hissedar olsun fark etmiyor. Ama hissedarların kendine özel bir bakış açısı var. Onlar nihai kararları, uzun vadeli kararları verebiliyorlar. Hissedarlar şirketleri ne olarak görüyorlar? O şirkete sahip olmaındaki esas amaçları ne? Sayın Ethem Sancak "bir araç" diyor. Aile için bir araç ama burada da bir 'araç' kelimesi var; benim tanımladığım araçla, Sayın Ethem Sancak'ınki çok farklı araçlar. Kendilerinin ve ailelerinin varlığını artırmak için fırsatları değerlendirdikleri ve yapmaları gerekenleri yaptıkları bir araç.

Bir böyle görebiliriz şirketleri. Dolayısıyla, böyle bakarsanız önce aile, önce 'ben', sonra şirket gelir ve bu tip bakan kurumların, hissedarların kurumlarının çoğu zaman bırakın bir jenerasyonu, aynı jenerasyon içinde bile devamı gelmiyor. Mesela Sayın Ethem Sancak'ın 80'li yıllardaki ortağının yaklaşımından bahsediyorum. Veyahut da aileleri veya kendilerinin yarattıkları bir eser olarak görmeleri.

Bu sefer yeni bir kimlikten, bağımsız, başka güçlü bir kimlikten bahsediyoruz. Hangisini seçiyoruz biz? Bu çok kritik bir soru.

Kurumsallaşmaya yönelik ikinci ana mesajım 'ihtiyaç' kelimesi. Sürdürülebilir büyümenin gerekliliği kurumsallaşmak için birinci mesajımdı. İkincisi de; eğer şirketi eser olarak görüyorsanız bu işe sahip çıkın. Yoksa "ben üç yıl boyunca bir fırsat yakaladım, dalga yakaladım, üç dört yıl boyunca bu işi yaparım, kar ederim, ondan sonra o paramla, mesela Monte Carlo'da mı yaşarım, yeni bir



BİZ İŞADAMLARI NE İSTİYORUZ?

Hissedar gözüyle kritik sorular:

- Kurumsallaşarak daha iyi yönetilmeye neden ihtiyaç var?

Kısa vadeli:

- Hissedarın kendi iş yükünü azaltabilmesi için
- Daha karlı, daha büyük ...vb. olmak için
- Aile /iş ilişkilerine çözüm bulabilmek için

işe mi girerim, o benim seçimim" diye bakıyorsanız hiç kurumsallaşmaya gerek yok ki. Bu camianın böyle düşünmediğini biliyorum. Çünkü ismi üzerinde, "sanayicilik" demek, biraz fazla uzun vadeye, biraz fazla meşakkate, tere dayalı bir anlayış demektir. Ama Türkiye'de on binlerce şirket varsa bunların çoğu aile şirketi. Hatta neredeyse hepsi aile şirketi. Hepsi de kurumsallaşacak anlamına gelmemeli çünkü ihtiyaçları yok.

"Yönetim hususu" dedik, kurumsallaşmaya biraz tanım yaptık. Kısa vadeli olarak (yine hissedar gözüyle bakıyorum hala) hissedar gözüyle hedefler ne olabilir? Hissedarın kendi işgününü azaltabilmesi.

"Herşey benim üzerimdedir, sabahtan akşama kadar çalışıyorum, devredecek bir yardımcı gerekli" dediği zamanlar olur. Bu kardeş olabilir, oğul olabilir, amca olabilir, profesyonel olabilir. Yani, bu 'ben'den kaynaklanan, 'ben' odaklı bir ihtiyaçtır. Böyle bir yaklaşımdan dolayı kurumsallaşma devrimi başlayabilir aslında, daha karlı, daha büyük ve benzeri olmak için.

Yani, daha başarılının tanımlarından bahsediyoruz. Bu 'daha', tabi, daha üst boyutta bir ihtiyaçtır. Aile-iş ilişkilerine çözüm bulabilmek için yani ailede birbiriyle rekabet eden çocuklar vardır,



BİZ İŞADAMLARI NE İSTİYORUZ?

Hissedar gözüyle kritik sorular:

- Daha iyi yönetilmeye neden ihtiyaç var?

Uzun vadeli:

- *Nesilden nesile geçecek kadar başarılı bir şirket yaratmak için*

problem vardır, onlara bunu yönettirmek yerine ve kendi aralarında tercih yapmak zorunda kalınacağına bir profesyonel getirirsiniz mesela, ve kendinizi kurumsallaşmaya doğru adım atmış zannedersiniz. Bu hedefler de mümkün ama bunların hepsi bir ihtiyaçtır.

Hala ihtiyaç kısmındayım, onu tekrar ifade etmek istiyorum.

Peki, daha uzun vadede, uzun vadeli gözlükle bakarsak niye ihtiyaç var kurumsallaşmaya? Benim de zaten değinmek istediğim kısım buydu aslında. Nesilden nesile geçecek kadar başarılı bir şirket yaratmak için ihtiyaç var.

"Nesilden nesile geçecek" demek ailenin elinde olma zorunluluğu değil. Ford adını unutmayın, Procter & Gamble adını unutmayın; o ailelerin hisselerinin yüzde kaç olduğu bile belli değil. Ama bir eser yaratılmış ve nesilden nesile, hem o aile o eserden maddi olarak faydalaniyor hem de eser dünyaya katma değer yaratan bir ürün, bir platform olarak devam ediyor. Böyle düşünmemiz lazım. Dolayısıyla, aile şirketi tanımını da belki burada tekrar sorgulamak gerekir. Aile şirketi nedir? Aile fertlerinin, özellikle kurucu başkasının yönettiği bir şirket midir? Aile fertlerinin yönetimde pay aldığı bir şirket midir? Ailenin yönetimde pay almasa bile nihai kararları verdiği, yani uzun vadeli stratejik kararları veren hissedarlık



BİZ İŞADAMLARI NE İSTİYORUZ?

Dolayısı ile konumuz;

- *Hissedarın kendisini, şirketini ve başarıyı iyi tanımlaması ve konumlandırması, ve de*
 - *İyi yönetmesi*
- konusudur.**

kontrolüne sahip olduğu bir şirket midir? Yoksa aile hala etkin olsa bile ana kararların alınmadığı ama ailenin geçimini de sağladığı, itibarını da aldığı bir pozisyon alma olduğu (mesela Ford örneğindeki gibi) bir şirket midir? Bence bunların tamamıdır.

Böyle bir aile şirketi dediğimiz zaman bunu, babadan oğla devredilen ve sürekli aile tarafından yönetilen bir şirket olarak da görmemek lazım. Bu da benim için önemli bir faktör. Dolayısıyla, konumuz aslında bir konumlandırma konusu; diğer bir deyişle, hissedarın, aile fertlerinin, şirkete sahip olan hissedarların kendisini, şirketini ve başarıyı nasıl tanımladıkları ve bunları nasıl konumlandırıdıklarıyla ilgili bir husus. Aynı zamanda da, iyi yönetim hususudur, yani kalıcılığı sağlayacak iyi yönetim sanatıdır kurumsallaşma. Sanat kelimesi belki çok abartılı gelebilir ama "sanat ve araç" ikisi beraber, diye bakmak lazım.

Benim için tanım çok net aslında; ben profesyonel bir insanım ve şirketi bir eser olarak görüyorum . Şirketi eser olarak gördüğümden dolayı da benim için, sahiplerinin kimler olduğu önemli değil, sahiplerinin o şirkete katma değer yaratması önemli. Aile şirketlerinin katma değer yaratmada çok üstün vasıfları olduğu için de her zaman aile şirketleri dünyada ön planda olmaya devam edecektir. O



BİZ İŞADAMLARI NE İSTİYORUZ?

Benim için Şirketler:

- Kurucularının yarattığı,
- Diğer yönetici ve sahiplerinin yaşattığı,
- Kendi başına bir karakteri, kişiliği olan,
- İnsan ömründen daha uzun yaşayabilen,

ayrı bir gerçek ama kim olduğu önemli değil. Dolayısıyla, şirketi (şirketin tanımını yapıyorum kendim için) kurucularının yarattığı, diğer yönetici ve sahiplerinin yaşattığı, kendi başına bir karakteri, kişiliği, rengi olan, insan ömründen daha uzun yaşayabilen, sahiplerine, çalışanlarına, tedarikçisine veya müşterisine onunla ilişkide olmaktan dolayı mutluluk veren, topluma kişilerden daha fazla katkıda bulunabilen, imkanlarından dolayı ve yaşamının uzunluğundan dolayı, "eserler" olarak görmemiz lazım.



BİZ İŞADAMLARI NE İSTİYORUZ?

Benim için Şirketler:

- İnsanları, sahibi, çalışanı, tedarikçisi veya müşterisi olmaktan dolayı mutlu eden,
- Topluma kişilerden daha fazla katkıda bulunabilen,

eserlerdir.

Benim tanımım, bu. Bununla ilgili sizlere kısa bir örnek de vereyim. Taksim Meydanı'nda günün herhangi bir saatinde gökyüzüne bakarak, güneşin yönüne bakarak saati söyleyebilen bir adam sizi etkiler muhakkak değil mi? "Time teller" dedikleri şey budur. Bakıyor, "saat şu anda 10:17" diyor. Bu çok etkileyici bir şey. Ama öyle bir saat yapılsa ki, o saate dünyanın herhangi bir yerinde, herhangi bir kişi baktığı anda ve uzun bir süre, yıllar boyunca, günün hangi saatinde bulunduğunu söyleyebilse daha etkileyici değil mi? Benim dediğim, ikincisi; yani 'clock building'. "Time telling versus clock building" diye bir şey var. Dolayısıyla, kurumların varlığı buna benzer. Havaya bakıp da saati söyleyen yaratıcı kuruculardan bahsetmememiz lazım. Bizim bahsetmemiz gereken eserdir, yani saatin herhangi bir yerde söylenebileceği nitelikte bir eserden bahsediyor olmamız lazım.



BİZ İŞADAMLARI NE İSTİYORUZ?

"Built to last" (Ayakta kalmak üzere yaratılmış)
kitabındaki "Vizyoner şirket" tanımı:

- Kendi endüstrisinin en önde gelen firması,
- Bilgili kamuoyu tarafından sürekli beğenilen ürün ve hizmetler üretebilen,

Bu örneği de aslında, hayatımda okuduğum en iyi yönetim kitabı olan 'Built to Last' adlı ("Ayakta Kalmak Üzere Yaratılmış" diye tercüme ettim) bir kitabın 'vizyoner şirket' tanımından aldım. Vizyoner şirketleri incelemişler; dünyadaki 100 yıldan daha fazla yaşamış şirketleri incelemişler ve hala başarılı ama "vizyoner" olarak tanımlamadıkları şirketlerle karşılaştırmışlar. Davranış şekilleri nasıl oluşmuş bu şirketlerin, neyi farklı yapmışlar ki vizyoner şirket tanımına gelmişler? Bunu 200-300 sayfada anlatıyor. Bunu niye



BİZ İŞADAMLARI NE İSTİYORUZ?

"Vizyoner şirket" tanımı:

- Yaşamımızda iz bırakmış,
- Yönetiminde birçok başkan görev almış,
- Birden fazla ürün / hizmet yaratmış ve yaşatmış şirketler.

anlatıyorum? Aslında vizyoner şirketler, bu "kurumsallaşma" dediğimiz, hepimizin yapmaya çalışıp da nereden başlayacağını bilemediğiniz, çoğu zaman eksik yaptığımız hususların aslında en iyisini yapmışlar ki buralara gelmişler. Bunlarla ilgili sizle birkaç şey paylaşmak istiyorum. Bizden çok daha farklı büyük şirketler olmakla beraber, doğruları çoğunlukla farklı değil. Gözümüzü korkutması için de, onların doğruları ile bizim doğrularımız arasında çok fark olmadığını da kısaca göstermek istiyorum size. Vizyoner şirketin tanımı şu şekilde yapılıyor vizyoner şirket; kendi endüstrisinin en önde gelen firmalarından bir tanesi olan ve bilgili kamuoyu



BİZ İŞADAMLARI NE İSTİYORUZ?

Vizyoner şirketlerden örnekler:

- | | |
|--------------------|-----------------|
| • 3M | • Motorola |
| • Boeing | • Philip Morris |
| • Citicorp | • P&G |
| • Ford | • Sony |
| • General Electric | • Wal-Mart |
| • HP | • Walt Disney |
| • IBM | |



BİZ İŞADAMLARI NE İSTİYORUZ?

Kırılan 10 yönetim önyargısı / inanışı:

- 1. Büyük bir şirket yaratmak için çok özel/harika bir fikre ihtiyaç vardır.*
- 2. Vizyoner şirketlerin büyük ve karizmatik liderlere ihtiyacı vardır.*
- 3. Başarılı şirketler öncelikle kârlarını maksimize etmek için yaşarlar.*

tarafından sürekli beğenilen ürün ve hizmetleri tarihi boyunca üretebilmiş olan, yaşamımızda marka olarak iz bırakmış, yönetiminde birçok başkanın da görev aldığı, birden fazla ürün veya hizmet yaratmış ve yaşatmış olan şirkettir.

Bir ürün ölmüş veya zayıflamış, ortaya başka bir şey çıkmış ortaya. Bu tip şirketlere vizyoner şirket demişler. 18 tane var bunlardan. Bazılarını ben seçtim: 3M, Boeing, Citicorp, Ford, General Electric, HP, IBM, Motorola, Philip Morris, P&G, Sony, Wal-Mart, Walt Disney. İki tane Stanford'lı profesör bu şirketlerin hepsini incelemiş, davranış şekillerini incelemiş, 100 yıllık dokümanlara gitmiş ve bulgularını o kitapta paylaşmış. Şunu dün bu prezentasyonu hazırlarken fark ettim; dikkat edin, (kötü yönetim, hızlı büyüme, doğruyu söylememeden dolayı oluşan güven kaybı vesairenden dolayı Amerika'da büyük bir çalkantı oldu, biliyorsunuz) bunlardan bir tanesi bile etkilenmedi. Boeing biraz hafiften etkilendi ama o da, içinde bulunduğu sanayiden dolayı. Ama bu şirketler hiçbir şekilde o çalkantının içine girmediler.

10 tane yönetim önyargısı, inanışı yani mit hepimizin kafamızda olan şeyin doğru olmadığını gösteriyor. Kurumsallaşmış şirketlerdeki mitleri sayacağım. Bu 10 tane mesaj bu şirketlerin aslında, hepimizde var olan bu önyargıları kırdığını ifade ediyor.

- Birincisi diyor ki "büyük bir şirket yaratmak için çok özel/harika bir fikre ihtiyaç var". Sayın Ethem Sancak kendi örneğinden verdi, öyle olmadığını kendisi benden önce söyledi. Mesela, General Electric hariç, o 18 tane şirketin çoğunun böyle bir başlangıç noktası yok. Sony'nin başkanı vizyonunu yazmış, hangi iş kolunda çalışacağını ilk kaleme aldığı anda yazmamış. Düşünün yani; daha hangi iş kolunda faaliyet göstereceği belli değilmiş. Ama nasıl bir şirket yaratmak istediğini tanımlamış.

- "Vizyoner şirketlerin büyük ve karizmatik liderlere ihtiyacı vardır": Bu da değil. Evet, bu şirketlerden Boeing'in kurucusunu biliyor musunuz? Citicorp'un kurucusunu biliyor musunuz? Philip Morris, belki de Motorola'nın, Sony'nin? Dolayısıyla, kurucunun karizmatik olmasının önemi yok, büyük bir lider olmasının önemi yok. Kurucunun şirketini eser gibi görüyor olmasının çok çok önemi var.

- "Başarılı şirketler öncelikle karlarını maksimize etmek için yarışlar". Hayır. Başarılı şirketlerin derinliğine indiğiniz zaman, bu vizyoner şirketlerin derinliğine indiğiniz zaman; kar etmek tabii ki çok öncelikli olsa da onların varlık sebepleri kar etmekten çok daha fazladır. Yine Sayın Ethem Sancak kendi sözleriyle, kendi dünyasını da ifade etti.



BİZ İŞADAMLARI NE İSTİYORUZ?

Kırılan 10 yönetim önyargısı / inancı:

4. Vizyoner şirketlerin ortak "doğru" değerleri vardır.
5. Değişmeyen tek şey değişimdir.
6. Büyük ve başarılı şirketler risk almazlar.

- "Vizyoner şirketlerin ortak 'doğru' değerleri vardır". Bu da doğru değil. Doğru değerler tanımı şirketten şirkete değişebilir. Kimisi yaratıcılığa daha fazla önem verir, kimisi müşterisine daha fazla önem verir, kimisi araştırma geliştirmeye. Ama hepsinin, kendine has değerlerine sürekli ve tutarlı bir şekilde sahip çıktığını görüyoruz. Ama ortak bir doğru değer yok. Yani " herkesi dinleyelim, en iyi değeri seçelim" diye bir şey yok.

- "Değişmeyen tek şey değişimdir". Çok sloganlaşmış bir cümle ama bu da doğru değil. Çünkü bu şirketler ideolojilerinden, varlık sebeplerinden hiçbir zaman taviz vermiyorlar, onu değiştirmiyorlar. Ona ulaşmak için olan taktiklerini, stratejilerini tabi ki değiştiriyorlar. Değişimden dolayı dinamizmini yaşatmak zorunda ama varlık sebebini, ideolojisini değiştirmiyor.

- "Büyük ve başarılı şirketler risk almazlar": Doğru olmadığını ispatlayan şeylerden bir tanesi de bu. Zira, aile şirketlerinin kurumsallaşmaya yönelik olarak, gördükleri en büyük risklerden bir tanesi budur; "ben daha dinamiğim, daha çok risk alabilirim ama kurumsallaş" diye risk alma şeyi yok. Yani, kurumsallaşarak başarılı olanların risk almaları... Birçok şeyi deniyorlar, hızlı bir şekilde deniyorlar ve en iyisini seçiyorlar. Deneme yanılma metodunun tahmin etmediğimiz kadar çok fazla kullanıldığını bu örnekler bize gösteriyor.



BİZ İŞADAMLARI NE İSTİYORUZ?

Kırılan 10 yönetim önyargısı / inancı:

7. Vizyoner şirketlerde çalışmak herkes için çok iyidir.
8. Vizyoner şirketler harika ve karmaşık stratejik planlarla başarıya ulaşırlar.
9. Herşeye aynı anda sahip olamazsınız, seçim yapmak zorundasınız.
10. En başarılı şirketler temelde rakipleri yenmeye odaklanırlar.

- "Vizyoner şirketlerde çalışmak herkes için çok iyidir" Bu da doğru değil. Vizyoner şirketlerde çalışmak sadece başarılı insanlar için çok iyidir. Başarısızlara yer yok orada.

- "Vizyoner şirketler harika ve karmaşık stratejik planlarla başarıya ulaşırlar". "Biz o planları yapamıyoruz". Bu da doğru değil. Çünkü, unutmamamız gerekiyor ki, aslında strateji olay bazlı bir olgudur; diğer bir deyişle, stratejiler yılda bir kere yapılan, üç yılda bir revize edilen, iki yılda bir revize edilen şeyler değil. Bir genel müdür değişimi bile bir strateji değiştirme anlamına gelebilir.

- "En başarılı şirketler temelde rakipleri yenmeye odaklanırlar". Hayır, kendilerini yenmeye odaklanıyorlar. Bir eser yaratma kültürü içinde olduğu için kendilerini yenme asıl hedeftir.

- "Her şeye aynı anda sahip olamazsınız, seçim yapmak gerekir". Bu da çok kritik bir şey; "ve/veya sendromu". Yani, "o veya bu". Bu şirketlerin inandığı şey, "hem o hem o"dur. Yani, başarı hırslının, hepimizde olan başarı hırslının günlük hayata yansıtılabilmesi.

Bunları niye anlattım size? Niye böyle bir örnek verdim? Aslında bunlar hepimizin bildiği şeyler. Doğru, inandığımız şeyler ama tam dışarıdan baktığımız zaman. Onlar başka türlü şeyler yapıyor-



İŞ NEYİ GEREKTİRİYOR?

Şu ana kadar bahsettiğim hususlar,

İstek, hedef, amaç, aile/kişî gerçeğinden yola çıkarak daha iyi yönetilme ihtiyacını tanımlamaya yönelikti.

Ancak bir de işin kendisinin gerçekleri var.

lar; zaten, çok büyükler. "Biz onlar gibi nasıl olamayız?" diye düşünüyörüz. 'Nasıl' kelimesini kafamızdan biraz sildirmek için sizlerden böyle bir benchmarking paylaşımında bulunma ihtiyacı hissettirdim. Şirket olarak işin ne ihtiyacı var? Hissedar olarak, aile hissedarları olarak biz nasıl görmeliyiz ve niye görüyoruz? Bunları tanımladım. Bu işi en iyi yapmış şirketlerin iç dünyalarına girerek biraz da benchmark örnekleri verdim.



İŞ NEYİ GEREKTİRİYOR?

Yarının iş ortamı nasıl olacak?

- Bugünden daha hızlı (hem karar, hem icraat açılarından).*
- Bugünden daha karmaşık.*
- Bugünden daha değişken.*
- Bugünden daha rekabetçi.*

Peki, aslında iş neyi gerektiriyor? Bir de bunu ele alalım; bir de işin kendisinin gerçekleri var. Hiç şüphe yok ki yarın bu günden daha hızlı olacak. Hem karar almamız için daha hızlı davranacağız, hem de icraat açısından; ki asıl zorluk burada zaten. Tartışmasız; bu günden daha karmaşık, bu günden daha değişken, bu günden daha rekabetçi bir ortam olacak. Böyle bir ortamda başarının anahtarı nedir?

Kendin için doğru işi yapmak: Yani, o şirket için doğru işi yapmak en önemlisi, hissedarlar da dahil olmak üzere. Bizim Borusan Grubu olarak 1999 yılında seçtiğimiz bir felsefe oldu, "parenting advantage" dedikleri. Yani, biz ebeveyn olarak, işin sahibi olarak o meslek dalındaki en iyi patron değilsek hissedar olarak o işten çıkmamız gerekiyor. Yani, bizden daha iyi bir patron varsa o işi yapı-



İŞ NEYİ GEREKTİRİYOR?

Başarının anahtarı:

- Kendin için doğru işi yapmak.*
- Yetkin ve adanmış kişilerle çalışmak.*
- Karar ve aksiyonların değer yaratma noktasına en yakın kişilerce alınmasını sağlamak.*

bilecek, o ona geçmesi lazım, onun patronajına geçmesi lazım işin, işin kendi selameti için.

- Yetkin ve adanmış kişilerle çalışmak: Bu bir aile ferdi de olabilir, bir profesyonel de olabilir ama yetkin olması ve bu işe adanmış olması çok çok önemli; yani 'committed' olması çok çok önemli. Bunlar vazgeçilmez. Bu, 'veya' değil, 've'dir. Hem yetkin ve hem adanmış olacak.

- Karar ve aksiyonların değer yaratma noktasına en yakın kişilerce alınmasını sağlamak: Bu süratle, bu karmaşaya, bu sürdürülebilir büyüme ihtiyacına ancak ve ancak, değer yaratma noktasında en yakın kişiler olarak biz karar alabiliyorsak ve aksiyona geçebiliyorsak ulaşacağız. Yoksa, ulaşamayacağız. Size bir örnek söyleyeyim. 1954 yılında Walt Disney'in söylediği bir cümle: "yaptığım bütün işler içinde en önemli olanı şirketimiz için çalışanların yeteneklerini tek bir ortak hedefe yönlendirebilmiş olmamdır". 1954 yılında söylemiş bunu. Aslında kurumsallaşmanın özünde bu yatıyor. Karar ve aksiyonların, değer yaratma noktasına en yakın kişilerce alınmasını sağlayabiliyorsa sizin kurduğunuz düzen, "kurumsallaşmış oluyorsunuz" demektir. Eğer bu günden daha fazla ileri gitmek istemiyorsanız, kendiniz bu üçüncü maddedeki bahsettiğim şeyi gerçekleştirebiliyorsanız, kurumsallaşmaya hakikaten ihtiyacınız yok. Bunu söylerken ben, bu bana gerçekçi gelmiyor; eminim size de gelmiyordur ama olay bu kadar basit.



İŞ NEYİ GEREKTİRİYOR?

Sonuç:

Uzun vadeli düşünen ve rekabetçi ortamda çalışan her şirketin kurumsallaşarak iyi yönetilmeye ihtiyacı vardır.

"İş neyi gerektiriyor?"un sonucu olarak şunu söyleyebilirim. Uzun vadeli düşünen ve rekabetçi ortamda çalışan her şirketin kurumsallaşarak iyi yönetilmeye ihtiyacı vardır. Çünkü büyüme ihtiyacı var, çünkü kararların bahsettiğim şekilde alınmaya ihtiyacı var. Çünkü şirketin bir eser haline gelmesi ihtiyacı var. Eser haline gelmeyi ben öylesine söylemiyorum. Aile şirketleri olan Koç Grubu, Sabancı Grubu, Eczacıbaşı Grubu, Türkiye'nin en önde gelen şirketleri, en kurumsallaşmış şirketlerine baktığınız zaman; mesela Koç Ailesi baktığımızda Vehbi Koç soyadını kendi çocuklarına vermiş, bir de şirketine vermiş. Tabi ki eser haline getirecek onu, eser olarak göreceksiniz; şirketin kurucusunun o şirketle çok ciddi bir bağı var, çok ciddi bir ilişki, o şirketten çok ciddi bir beklentisi var. Dolayısıyla, özet olarak, ihtiyaç bence, hakikaten, kesinlikle var. Hem aile olarak var, hem hissedar olarak var, hem de şirket ve iş dünyası olarak var.

Peki, bunlar neticesinde Türkiye gerçekleri nedir? Böyle bir ihtiyacımız var kurumsallaşmak için ama bir de oynadığımız platforma bakmamız lazım. İşadamları ve profesyoneller olarıktan ikiye tanımladım. İşadamlarının birçok meziyeti var. 10-15 tane sıfat koyabilirim ama Türk işadamı olarak tanımım "fırsatçı, fırsatları çok iyi değerlendirebilen, pratik ve dinamik, 'ne'ye odaklı (yani hedef odaklı) ve Türkiye eksperi" şeklinde.



TÜRKİYE GERÇEKLERİ NEDİR?

İş adamları:

Fırsatçı, pratik, "ne" ye odaklı, Türkiye eksper.

Türk sanayisinin birkaç örnek dışında 1950'lerde kurulduğunu düşünürsek; bizim önümüzde, son 10 yıl haricinde bütün patronlarımızın yani girişimcilerimizin önünde iki tercih vardı muhtemelen. Bir tanesi "Türkiye'de kalayım ama birden fazla iş yapayım". Veyahut da "bir iki işe odaklanayım ama dünya çapında olayım". Kendine özgüvenden, kredi imkanlarından Türkiye'nin yurtdışındaki, Sayın Ethem Sancak'ın "pasaport" diye bahsettiği negatif durumuna kadar birçok sebeplerden dolayı bütün şirketlerimiz Türkiye eksper oldu. Şimdi yeni yeni yurtdışına çıkmaya çalışıyoruz.



TÜRKİYE GERÇEKLERİ NEDİR?

Profesyonel yöneticiler:

Girişimcilikte tecrübesiz, çalışkan, "nasıl" a odaklı ikinci adam.



TÜRKİYE GERÇEKLERİ NEDİR?

İhtiyac:

İşadamları ve profesyonellerin birbirlerini daha iyi anlayarak beraberce çalışmalarını sağlayacak sinerjik kurumsal çalışma düzenleri yaratmak.

Türkiye’de de büyük gruplar niye 30, 40, 50 tane işe giriyor? Çünkü hiçbir iş, hiçbir piyasa kendi başına o şirketlerin büyüme ihtiyacını, değer yaratma ihtiyacını karşılayamıyor da ondan. Yoksa, her bir piyasa üçer, beşer, altışar milyar Dolarlık piyasalar olsaydı Türkiye’de, (60’lı, 70’li, 80’li, 90’lı yılları düşünün) bu kadar çok karmaşık gruplar yaratmazdı zaten. Türk işadamları da ve yurtdışına açılmaları da daha kolay olurdu.

Profesyonel yöneticiler (ben kendim de dahilim buna), biz tecrübesiziz, yeni yeni öğreniyoruz aslında; bu bir gerçek. Türkiye’nin en anlamlı ve başarılı profesyonelleri bile bence girişimci tanımında bir profesyonel değil. Jack Welch’in tanımı profesyoneldir. Adam kendisi yılda 100 milyon Dolar kazanıyor. Böyle profesyonel olur mu bu? İşadamları. Hiç patronu yok, önemli kararlarda nihai kararı kendisi veriyor. Çünkü Amerika’da profesyonellik 100 yıl önce gelişmiş. Bizde son 15 yılda gelişmeye başladı. Tecrübesiz kelimesini burada kötü niyetle söylemiyorum, aşağılamıyorum kimseyi ama gerçek bu. Kesinlikle çalışkan, ‘nasıl’a odaklı ve ikinci adam. Yani, bütün bunların neticesinde ikinci adam. Patronajın da gücünü sorgulama fırsatları da çok fazla verilmeyince, ikinci adam.

Dolayısıyla, aslında baktığımız zaman bu, denklemin iki tane ayrı tarafı gibi oluyor. Türkiye’nin profesyonel kurumsallaşmadaki ihtiya-

cı, işadamlarının ve profesyonellerin birbirini daha iyi anlamasını sağlayacak ortamlar kurmak ve dolayısıyla, bu ortamlardan hem 'ne'nin peşinde koşan, hem 'nasıl'ın peşinde koşan, hem uzun vadelinin peşinde koşan, hem kısa vadelinin peşinde koşan en iyi bir kurumsal çalışma düzeni yaratmak. Benim inancım; Türkiye'nin en azından bir 10-15 yıl daha böyle bir ara çözüme, ara geçiş dönemine ihtiyacı var ki zaten bulunduğumuz ortam da benim bu düşüncelerimi destekliyor.

Benim ilk konuyla ilgili bölümüm bu kadar.

Borusan önümüzdeki sene 60. yılını kutlayacak. Faaliyet alanları çelik, distribütörlük, lojistik ve teknolojik altyapı, telekom altyapısı hizmetleri. İş ortaklarımız var değişik şirketlerde. Arcelor dünyanın en büyük çelik şirketi. 350 milyon dolarlık bir yatırımla yarı yarıya ortağız; daha doğrusu, %40'ar ortağız. Mannesmann dünyanın en büyük ve en eski çelik boru üreticisi; boru işimizde ortak. BMW, Land Rover ve Caterpillar ile bir ortaklık ilişkimiz yok ama onların markalarını Türkiye'de temsil ettiğimiz için normal bir ortaklıktan çok daha fazla bir iş ortağıyız. Bizim her işimizin içindeler. Mitsubishi Corporation'la yeni geliştirmekte olduğumuz bir otomotiv distribütörlük işimiz var Türkiye'de; ikinci el özellikle. Eaton Corporation dünyanın en iyi sübap üreticisi; onunla da burada



BORUSAN GRUBU

Yönetim anlayışı ve gerçekleri:

Vizyonumuz:

**"İŞİMİZİ EN İYİ YAPARAK BİR ADIM ÖNDE
OLMAK"**

sübab ürettiyoruz. Yani, yabancı ortaklarımız kendi grubumuzun büyüklüğüne göre oldukça fazla ve çeşitli; Almanlar var, Fransızlar var, İngilizler var (Land Rover, Caterpillar), Amerikalılar var, Japonlar var, böyle karışık bir yapı.

3.900 kişiyiz. Aktif toplamı 800 milyon Dolar. 1 milyar Dolar ciromuz var ve yılda 110 milyon Dolar ortalama fon yaratıyoruz şirket olarak. 2007'ye kadar ki iş hedeflerimizde bunu iki misline çıkartmak var; 2 milyar Dolar'a çıkartma hedefimiz var. Yani sürdürülebilir karlı büyüme bizim de en büyük mottomuz. Rakamsal konulardan öte gidersek; vizyonumuz, işimizi en iyi yaparak bir adım önde olmak.

Yani bundan bir yıl önce Borusan Lojistik'e, lojistik işimize bir genel müdür aldık grup dışından. Şu cümle ne beklediğimizi o kişiden tanımlıyor, diye düşünüyorum. Çok basit, çok genel ama çalıştığımız sektörde bir adım önde olman lazım. Neden? Hedef bu; işini iyi yapmak zorundasın. Senin bütün konsantre olman gereken o ve bunları yaptığın zaman da bir adım önde olman lazım. Önde olup olmadığını ölçmek çok zor değil.

Misyon tanımımızda geçen cümledeki "örnek gösterilen bir kuruluş olma" ibaresi üzerinde durmak istiyorum. Güvenilen bir ku-



BORUSAN GRUBU

Yönetim anlayışı ve gerçekleri:

Misyonumuz:

Müşterilerine değer yaratacak üstün nitelikli ürün, hizmet ve iş çözümleri sunan, operasyonel başarıları, müşteri bağlılığı ve topluma katkıları ile örnek gösterilen bir kuruluş olmaktır.

Bunu, yüksek vasıflı kişilerin üstün performans gösterebileceği, gelişen ve kendini yenileyen, verimliliğe ve müşterisine odaklı, dünyaya açık, güvenilen bir kurum yaratarak başarırız.



BORUSAN GRUBU

Yönetim anlayışı ve gerçekleri:

Patronun bakış açısı:

Önce şirket; saygın ve başarılı bir şirket.

rum yaratarak başarırız. O bahsettiğim saat yapan gibi, bizim ürünümüz aslında bir kurum yaratmak. Yani "felsefi hedefimizin altında yatan şey budur" diye hepimiz inanıyoruz buna.

Yönetim anlayışımıza gelince, bu vizyon, misyondan sonra biraz da daha detaya inersek, patronun bakış açısına baktığımız zaman: Aslında, Holding A.Ş. yüzde yüz Kocabıyık ailesinindir. Ailenin başka şirketlerde; alt operasyonel şirketlerde hissedarlığı yoktur. Holding diğer şirketlere ortaktır, orada da iki şirketimiz dışında %30 ila 50 arasında birçok yabancı (grup dışı Türk veya yabancı) ortaklarımız vardır. Dolayısıyla, "patron" derken burada holding ve Kocabıyık ailesi olarak tanım yapıyorum size. Öncelikleri, "önce şirket". Önce şirket, sonra kendileri. Her zaman böyle gitmiş. Dolayısıyla bu, bütün ruhumuza işlemiş durumda; patrondan gelen bir başlangıç. Tabi ki de saygın ve başarılı bir şirket.

Borusan'ın kurumsallaşmasını etkileyen diğer faktörler şunlardır. Bir kere, Kocabıyık ailesi küçük bir aile. Bir kurucu baba var, bir oğul var, iki tane kız var. Kızlar aktif değil görevde. Ve bu kadar aslında. İki tane damat var. Profesyonelce çalışıyorlar; yönetim kurulu üyelikleri vesaire yok mesela; kendilerinin en iyi yaptıklarına inandıkları sadece birer genel müdür yardımcılığı var. Bu kadarlık bir aileden bahsediyoruz.



BORUSAN GRUBU

Diğer faktörler:

- Küçük bir aile.
- Hızlı büyüme.
- Ortaklarla büyüme stratejisi.
- Bağımsız kar merkezleri.
- İş bitiricilik değil iyi yönetim anlayışı
- Kurum kültürü ve değerlerine sahip çıkma.

İkinci faktör, hızlı büyüme. "1 milyar Dolar" derken; 1994 yılında 300 milyon Dolar'dı grubun cirosu. 1994-2004, 10 yılda 3 krizde 1 milyar Dolara çıktık. Üçüncü faktör olarak; ortaklarla büyüme stratejisi var. Biz bir ebeveynsek, o parenting advantage'da biz katma değer yaratabiliyorsak ve bu şirketteyssek; o şirkete en çok katma değer yaratma sorumluluğunu üstlenenler sadece biz tek başımıza olmak zorunda değiliz. "Başka ortaklar da bir katma değer yaratıyorsa onlar da gelmelidir" diye düşünüyoruz. Dolayısıyla, ortaklarla büyüme stratejimiz var.

Bu da tabi, bize dördüncü faktör olarak bağımsız kar merkezleri, yani kompartmanlar getiriyor. Yani, birbirine garanti etmekten, kredi garantisinden, borç vermekten, mesela yapılan satışlardaki transfer fiyatlamasına kadar hayatımızın birçok şeyini üçüncü şahıslarla iş yapmış gibi bir hale çok net getiriyor. Çünkü yöneticilerimiz de yaptıkları performansla değerlendiriliyorlar.

Beşinci faktör olarak; iş bitirici değil iyi yönetim anlayışı. "İş bitirici" kelimesi doğru değil aslında, deal making'den bahsediyorum ama tanım bulamadım. Türkiye'de şöyle bir şey vardır. Patron bir işi bağlar bir şekilde; devletle olabilir, başka bir kurumla olabilir. İş bağlandığı anda orada büyük paralar, büyük bir değer yaratılır. Ondan sonra şirketler bunu yavaş yavaş kötü yönettikleri için tüketir-

ler. Ama orada o kötü yönetim, patronun hızına hiçbir zaman yetişemediği için patron bir iş daha bağlar. Hep bu şekilde yavaş yavaş büyür. "Genelde Türkiye'deki 15, 20, 30, 40 tane firma aynı düşünce-de çalışıyor" diye düşünüyorum. Bizim genelde hiçbir zaman böyle bir şeyimiz olmamıştır. Devletle iş yapmamışızdır; %0,1 ila 1 arasında mesela. Devlete yapılan satışlar ciromuzun %1'idir. Hep başka işadamlarına yani be-to-be-business olmuştur. 13.000 tane müşterimiz var bizim de, değişik sektörlerde; iş müşterisi bunlar, bireysel değil. Dolayısıyla, iyi yönetim bizim için her zaman önemli olmuştur.



BORUSAN GRUBU

Bu faktörlerin neticesinde ortaya çıkan çalışma ortamımız:

- Birbirlerini seven ve sayan aile fertleri.
- Aile/iş ilişkilerinin tanımlandığı net bir düzen.
- Yönetmeyen, yönlendiren lider patron.
- Delege eden ve güvenen patron.

Diğer faktörler arasında altıncı olarak sayacağım "kurum kültürü ve değerlerine sahip çıkma"da, böyle bir bağımsız kar merkezleri yapısında, çok ortaklarla bir bileşkenler ortamı yaratmak için en önemli bağlayıcı unsur oluyor tabi ki.

Bu faktörlerin neticesinde ortaya çıkan çalışma ortamımız şu şekilde oluşuyor:

- birbirlerini seven ve sayan aile fertleri: Çok çok kritik ve biz çok şanslıyız o konuda
- aile-iş ilişkilerinin tanımlandığı net bir düzen: Birazdan geleceğim
- yönetmeyen, yönlendiren lider bir patron



BORUSAN GRUBU

Bu faktörlerin neticesinde ortaya çıkan çalışma ortamımız:

- Çok ortaklılığın getirdiği şeffaf ve güvene dayalı çalışma düzeni.
- Başarı odaklı, yetkili, sorumlu profesyonel yönetim.
- Ebeveynlik yapan merkez.

- delege eden ve güvenen patron: "Delege eden" derken, işi yapmayı delege etmekten bahsetmiyorum, Sayın Ethem Sancak'ın da bahsettiği, diğer konuşmacıların da bahsettiği yetkiyi delege eden, yani gücü delege eden bir patron. Yani, öyle bir şey ki, size şöyle bir tanım yapayım. Botaş'ın ihalesi Bakü-Ceyhan. Boru işi en önemli parçalarından bir tanesi. Üçlü bir konsorsiyum olarak giriyoruz; bir buçuk yıllık bir kontrat bu. 80 milyon Dolar geliri var; bize düşen pay. Ne Asım Kocabıyık, ne Ahmet Kocabıyık, ne ben, o işin hiçbir şeyini bilmiyoruz. O kontratın, verdiğimiz teklifin detayını bilmiyoruz. Kararı da biz vermedik. Kararı şirket yönetimi verdi. Gücü devretmek bu. Bundan bahsediyorum. 80 milyon Dolar ciromuzun %10'u. 10-15 milyon Dolar kar gelecek belki o işten. Dolayısıyla, güç devretmekten kastım, bu; "verdim" gibi yapıp da vermemek değil aslında.

- Çok ortaklığın getirdiği hakikaten şeffaf ve güvene dayalı bir çalışma düzeni

- Başarı odaklı, yetkili, sorumlu profesyonel yönetim

- Ebeveynlik yapmaya çalışan bir merkez: İş merkezden yönetmiyoruz. 1999 yılında 108 kişiydi Holding A.Ş., bugün 35 kişiyiz. Şirketler yapıyor işin çoğunu. Bizim sadece insan, para, bilgi ve markamızın en iyi şekilde, en verimli şekilde yönetilmesi için bir yön gösterme sorumluluğumuz var.



BORUSAN GRUBU

Resmi yapımız:

Aile Yönetimi

- Aile Meclisi
- Aile Konseyi
- Yeni Nesil A.Ş.

Şirket Yönetimi

Kurumsal Merkez (Ebeveyn)

- Holding YK
- Holding Yönetimi
- Şirket Yönetim Kurulları

İcra

- Şirket yönetimleri

Resmi yapımıza geçerek kısaca. Aslında, benden önceki konuşmacılarımızın aktardığı başlıkların çoğunu biz 1999 yılında yine yabancı danışmanlar kullanarak yaptık. Bir aile meclisi var. Aile küçük bile olsa, önemli değil; "problem ille de büyük ailelerde çıkar, küçükte çıkmaz" diye bir şey yok. Aile meclisi var, aile konseyi var. Buralarda aileyle ilgili kuralların tanımı yapılmış durumda. Yeni Nesil A.Ş. adında da bir şirketi var; Holdingin bir miktar hissesini tutuyor elinde. O, ailenin geleceğe taşıyacak olan şirketi; şirketin, Kocabıyık ailesi tarafından sahip olunması ve yönlendirilmesini garanti altına alan aile şirketimiz de odur aslında.



BORUSAN GRUBU

Aile yapısının amacı:

İşin Aile'nin ana hissedar olmasından güç almasını sağlamak ve Aile'nin hissedarlığının gelecek nesillere taşınmasında bir engel ile karşılaşmamasını güvence altına almaktır.

Şirket yönetiminde ise kurumsal merkezde holding yönetim kurulu var, holding yönetimi var, bir de şirket yönetim kurulları var. Biz bu üçünü, icradan sorumlu şirket yönetimlerini yönlendiren ve kontrol eden bir bütün olarak çalıştırıyoruz.

Aile yapısının amacı, aslında, daha önce de bahsettiğimiz gibi, gelecek nesillere taşınmasında bir engel ile karşılaşmamak. Bu yapı ailenin değerleridir. Mesela, ailenin değerleri yazılı olarktan tanımlanmış durumda. 16 yaşından büyük her bir çocuk, bu değerlere sahip çıkacağına dair oraya imza atmak zorunda. Aile arası muhtemel ihtilafların çözülmesindeki mekanizmalar, aile fertlerinin grupta çalışması, fiilen görev almaları, aile-iş ilişkileri ile ilgili her türlü (aile fertlerinin başka işler kurup kuramayacağı, o işlerin Borusan Holding'le çalışıp çalışamayacağı) durum ve benzeri gibi birçok kurallar var. Tabi ki çok çok önemli bir husus; sadece görev almak önemli değil ihtilaf çıkıp çıkmamasında, ihtilaf genelde gelir dağılımı bozukluklarından da çıkıyor aile fertleri arasında. Bunlara yönelik de tanımlar var. Dolayısıyla bu tanımlar kurallara bağlanmış durumda, bütün aile fertleri bilinçli bir şekilde bunu benimsemiş durumdalar. Bu bize, ailenin kendi içindeki düzeni huzur içinde geleceğe taşıyabilme imkanı sağlıyor. Ailenin şirkete bir avantaj yaratması, bir yük olmamasını sağlıyor.



BORUSAN GRUBU

Yönetim Kurulları:

- Düzenli toplanır (en az iki ayda bir),
- Bilgilendirme, yönlendirme, sorgulama, değer katma ve onaylama amaçlı çalışır,
- 360 derece performans değerlendirmesi uygulanır,
- Üyeler:
 - Holding – Aile ve bağımsız üyeler,
 - Şirketler – Holding İcra Kurulu üyeleri, bağımsız üyeler, diğer ortakların temsilcileri

Şirketle ilgili ise şöyle düşündüm; neler olabilir? "Kurumsallaşmaya yönelik neler yaptık?" diye baktığımızda; bunların hepsi değişik zamanlarda yapılmış şeylerdir ama... Bir kere; yönetim kurullarını aşağı yukarı 1995-96'dan beri ciddi olarak çalıştırmak için efor sarf ediyoruz. Her bir yönetim kurulumuz en kötü ihtimalle iki ayda bir düzenli olarak toplanır bilgilendirme, yönlendirme, sorgulama, değer katma ve onaylama amaçlı çalışır. Yani, hesap verme değil. Patron dinler, herkes hesap verir... Yöneticilerin hesap verdiği bir şey olmaktan çıkardık o işi. 360 derece performans değerlendirme yapıyoruz, her bir yönetim kurulu üyesi kendini, diğer üyeleri ve başkanı değerlendiriyor her yıl.

Üyeler ise kimlerden oluşuyor? Holdingde aile ve bağımsız üyeler var, yani grup dışında profesyonel üyeler var. İki kişi; bir tanesi yabancı, bir tanesi Türk. Operasyonel şirketlerimizde ise, yani karı getiren şirketlerimizde ise Holding İcra Kurulu üyeleri yani Holdingi temsil eden profesyoneller, bağımsız üyeler. Yine Borusan kontenjanından, aynı Sayın Ethem Sancak'ın firmasında yaptığı gibi, bağımsız üye atıyoruz. Şu anda Grupta 15 tane Türkiye'nin, isimlerini saksam, tanıyacağınız, hepsi saygınlığıyla tanınan profesyonel işadamları veyahut da yöneticileri var, toplam 15 adet şirketimizde. Hep Borusan kontenjanından atanmıştır. Ve diğer ortaklarımızın temsilcileri var tabi.



BORUSAN GRUBU

Tanımlanmış ve paylaşılmış resmi kurumsal dokümanlarımız:

- Vizyon, misyon ve değerlerimiz,
- Hedeflerimiz ve kritik başarı faktörlerimiz,
- Yönetim anlayışımız ve yapımız,
- İş ilkelerimiz,
- Kurumsal uygulamalarımız
 - Politikalar,
 - Uygulama esasları.

Bu Yönetim Kurulu, yazılı hale getirmek, benimsetmek... Sayın Prof. Dr. Nüket Yetiş de daha önce sordu. Tanımlanmış ve paylaşılmış resmi kurumsal dokümanlarımız şunlar:

- Vizyon, misyon ve değerlerimiz
- Hedeflerimiz ve kritik başarı faktörlerimiz: Beş yıl sonra Borusan Grubu nerede olmak istiyor? Şirket bazında ve Grup bazında bunlar tanımlıdır ve Gruptaki 130-140 kişi bunu çok net bir şekilde bilir.
- Yönetim anlayışımız ve yapımız
- İş ilkelerimiz: Açıkçası, türbandan insan haklarına kadar her türlü konuda bir politikamız var, bu da yazılıdır. Yazılı ve bütün 4.000 kişinin elinde vardır bunlar. Biraz da cesareti tanımlamak için söylüyorum. Gerek yoktu böyle bir şey yapmaya belki ama "Borusan Grubu'nun kimliğini oluşturmak için çok çok önemli ve kimliğe sahip çıkılması için çok önemli unsurlardır" diye düşünüyorum.
- Kurumsal uygulamalarımız
- Politikalarımız: Stratejik planlama konusundan tutun, finansmana kadar ve bunların alt detayları.
- Uygulama esaslarımız: Borusan Grubunun çalışma düzenini tanımlayan kurumsal dokümanları.



BORUSAN GRUBU

Profesyonel yönetim:

- Yapılandırılmış işe alma yöntemleri,
- İş tanımları, görev ve sorumluluklar,
- Performans yönetimi:
 - Somut hedefler
 - Değişken ödüllendirme sistemi
- Yetkinlik yönetimi,
- Lider geliştirme programı,
- Yedekleme ve kariyer planları,
- "Management review" toplantıları.

Profesyonel yönetim konusunda ise; birçok araç kullanıyoruz, lider geliştirme programlarımızdan, yedekleme kariyer planlarından yararlanıyoruz. Yılda bir kere, tepedeki 150 kişiyi, yani Grubun 150 kişisini üç kişilik bir icra komitesinde tek tek inceleyip onların kariyerlerine bakarız daima. Dediğim gibi, bu konuştuğumuz insanların %99'u profesyonel insanlar. Ben kendim de öyleyim. Size şunu da söylemekte fayda var. Bir profesyonel insan bir aile şirketine ne bekler aslında? Nedir gördüğü risk? Çünkü benim birçok arkadaşım var, görüyorum, "Olmadı. Şunu şunu çok heyecanla başladık ama iş yürümedi, ayrıldım o aile şirketinden, başkasına geçtim"deniliyor. Böyle şeyler eminim siz de duymuşsunuzdur profesyonel kişilerden. Aslında profesyonellerin bekledikleri çok basit. Nasıl işadamları sürprizsiz bir hayat bekliorsa, minimum sürpriz, yani "heyecansız" demiyorum, sürprizsiz bir hayat bekliorsa platformdan, profesyoneller de şirketlerinden onu bekliyorlar. Önünü görebilmeyi bekliyorlar, karar mekanizmalarında yer almayı bekliyorlar. Çok çok önemli bir unsur bu. Kendilerine değer verilmeyi, hissedilmeyi, ödüllendirilmeyi (rakamsal olmak zorunda değil) bekliyorlar. Bütün çaba bu ortamı yaratmak aslında. Burada yapılan, tümüyle bunun biraz daha standarda, sisteme bağlanması ve şeffaf olması. Yani "ben yaptım oldu", "seni çok severim daha fazla, seni az severim daha az" kültüründen farklı bir hâle getirmek



BORUSAN GRUBU

Hissedarlarla olan ilişkiler:

- Stratejik ortaklarla olan ilişkiler:
 - Holding'e sağlananlar ile eşit bilgi akışı,
 - Ana sözleşmeler vasıtasıyla sağlanan güvence,
 - Yönetim kurullarında oybirliği ile karar alınması,
 - Yakın, güvene dayalı ve şeffaf kişisel ilişkiler.



BORUSAN GRUBU

Hissedarlarla olan ilişkiler:

- Halka açık şirketler:
 - SPK ve IMKB kurallarına aşırı hassasiyet,
 - Yatırımcı ilişkileri bölümü (yeni kurulan),

için düzeni disipline etmek. Yoksa, "yedekleme ve kariyer planı yazılı olarak tanımlanmış ve yapılanmış" demek herhangi bir aile şirketinde bir kişinin gelecekte nereye gideceğini bilmiyor olduğu anlamına gelmiyor. Ama "profesyonelliğin getirdiği beklentileri yerine getirmek, o insanların daha motive olarak çalışmasını sağlamak için bir mecburiyettir" diye düşünüyorum.

Hissedarlarla olan ilişkilerimiz iki tür:

- Stratejik ortaklarla olan ilişkiler
- Holdinge sağlananlar ile eşit bilgi akışı

Bu holdingin ilkelerinden ve yetkinliklerinden birisidir. Holdinge ne bilgi geliyorsa diğer ortaklarımıza o konuda orada eşit bilgi gider.

- Ana sözleşmeler vasıtasıyla sağlanan güvence: Ana sözleşmelerde genellikle ortaklık oranımıza bakmaksızın ciddi yetkiler verilir, hak verilir, söz hakkı verilir. Anlaşmalarımız genelde böyle yapılır.

- Yönetim kurullarında oybirliği ile karar alınması: Ben 1989'da Borusan'a katıldım, 1995'ten beri yönetim kurulu üyelikleri yapıyorum şirketlerin hepsinde. Yönetim kurullarında hiçbir karar bu güne kadar oyçokluğuyla alınmamıştır; bütün kararlar oybirliğiyle alınmıştır. Bütün ortaklarımıza rağmen biz bir şey yapmayız. Çünkü onlar da işin sahibi, onlar da işin parçası. Consensus building çok çok önemli bir felsefedir bizim için.

- Yakın, güvene dayalı ve şeffaf kişisel ilişkiler: Bütün bunlar da yakın güvene dayalı ve şeffaf kişisel ilişkilere dayanır ortaklarımızla, bu Japon olsun, Türk olsun, Alman olsun.

- Halka açık şirketler
- SPK ve İMKB kurallarına aşırı hassasiyet gösteriyoruz.
- Yatırımcı ilişkiler bölümümüzü yeni kurduk. Bu konuda çok başarılı adımlar atmadık ama bundan sonrası için önem veriyoruz. Çünkü o da çok önemli yani SPK gerçekten iyi şeyler yapıyor ama hem halka açık şirketler, hem yatırımcıların bu konuya daha fazla sahip çıkması lazım.

Bilmiyorum hissettirdim mi, Borusan'da birçok şey yapıldı, yapılıyor ama toz pembe bir hayat çizmek istemiyorum size. Ama yolumuz doğru, geldiğimiz yerde de başarılı olduk. Bunu da inkar edemem. Ama bütün bunun arkasında bir mecburiyet olduğu için, sürdürülebilir büyümeye inandığımız için, aile küçük olduğu için (aile içi fertlerine iş bulma mecburiyeti yok Borusan'ın), dolayısıyla güvene dayalı, şeffaflığa dayalı, ortaklarla işbirliğine dayalı bir sürdürülebilir büyüme hedefi bunları bize mecbur kıldığı için biz bunları rahat yaptık. Kendimizi zorlamadık açıkçası, çünkü mecburduk. Borusan Grubu'yla ilgili birçok şey anlattım ama ana mesajım budur.



SONUÇ...

Kurumsallaşma uzun ve zor bir yol.

Dolayısıyla:

- Uzun vadeli düşün,
- İyi yönetim için kurumsallaşmaya ihtiyacın olduğuna karar ver,
- Aceleci değil, kararlı ve tutarlı davran,
- Zor kararlar almaya, fedakarlık yapmaya hazır ol,
- Seçtiğin yolun doğruluğunu sürekli sorgula.

Hep geleceğe yönelik konuştuk, geleceği tanımlamaya, geleceğe bakmaya çalıştık. XV. yüzyılda söylenmiş bir Japon atasözünden bahsedeyim size: "Görme yetisi zayıftır. Asıl güçlü olan, algıdır. Geleceğe bakarken önemli olan, uzakta duranları yakından görebilmek, yakındakilere uzaktan bakabilmektir.". Yani, sizlerin sorumluluğu, kendi şirketleriniz için uzun vadeyi mutlaka görmektir. Ama kısa vadeyi de hiçbir zaman unutmayacaksınız. Yani, kendiniz ihtiyaç hissetmedikçe bir şey yapmayın. Çünkü palyatif oluyor, geçici oluyor ve patronların, hissedarların, aile şirketlerinin kredibilitesi kayboluyor. Aile şirketlerinin, hissedarların kredibilitesi hiçbir zaman kaybolmamalı, hele hele çalışanlar gözünde.

Prof. Dr. Nüket YETİŞ

Evet, efendim. Ben hep derim; Türkiye’de kaynak sorunu yok, yönetim sorunu var. İşte bu yönetim sorununu benim kötü yönetmemden dolayı bir kere daha yaşadık. Fakat kesmek istemedim çünkü çok heyecan verici ve güzel konuşmalardı. Müthiş deneyim paylaşımı vardı, farklı bakış açılarıyla; onun için ben özür diliyorum.

Şimdi isterseniz, zamanı daha etkin kullanabilmek için soruları alalım, sonra sayın konuşmacılarımız istedikleri sorulara kendileri cevapları versinler, diyorum.

Dinleyici

Efendim, sorum Sayın Ethem Sancak’a. Şirketin Hedef ismi nereden doğdu? 1981’den sonra hedefleriniz ilk zamanlar kaçar yıl araylaydı, daha sonraları bunları uzun zamana mı yaydınız? Tüm çalışanlarınızla sıklıkla toplantı yapar mıydınız? Bütün çalışanlar için söylüyorum; sadece idari değil de bütün diğer kademelerin hepsine hitaben konuşmalar yapar mıydınız? Küçük şirketten, diğer rakiplerinizden ne gibi farklılıklar yaparak, strateji belirleyerek, onların daha sonra önüne geçtiniz ve Türkiye’nin sayılı şirketlerinden birisi oldunuz?

Dinleyici (Necati ARIKAN)

Sayın Ethem Sancak'a bir sorum var. Anladığım kadarıyla, bir aile kurumu var, bir de işi yöneten şu anda idari meclis üyeleri var. Bu idari meclis üyelerinin seçimi uzun vadede nasıl olacak? Bu kurumun devamlılığı için, bu seçim nasıl olacak?

Sayın Agah Uğur'a da bir sorum vardı. "Sayın Asım Kocabıyık ne kadar müdahale ediyor?" diye soracaktım ama onun cevabı bir yerde geçti. Herhalde etmiyor ama gene de Sayın Asım Kocabıyık'ın rolünün ne olduğunu öğrenmek istiyorum.

Dinleyici

Ben Sayın Haluk Alacaklıoğlu'na yönelteceğim. Burada dinlediğimden bir sonuç çıkardım. Sonuçta bu kurumsallaşma talebini ya kurucu veya ikinci nesil olan kişinin algılayıp talep etmesi gerekiyor. Bu konu hakkında bir yorum istiyorum ben. Kurucu, mesela Sayın Ethem Sancak örneğinde veya Borusan örneğinde, kendileri özveride bulunarak bu şeyi fark etmişler, hissetmişler ve talep etmişler. Şimdi benim çevremde birçok firmada aslında bütün bunlar net konuşuluyor, biz örnekler veriyoruz. "Üçüncü jenerasyona %3'ü kaldı", "ikinci jenerasyona %20'si kaldı firmaların" diyoruz. Bunlar hep konuşuluyor çevremizde de, bu talep netleşmiyor, somutlaşmıyor. Yani, bu talebi nasıl netleştireceğiz? Kimse inkar da etmiyor bunun gerekliliğini. Fakat talep de netleşmiyor. Talebin kimden gelip ortaya konması lazım? Kurucudan mı, ikinci nesildeki kişi mi algılayıp ortaya koyacak bu talebi? Veya ikinci nesil götürebildi de bıraktı bir yerde, rahatsızlandı, hastalandı, kısa bir dönem oldu bu, gelen kişi mi? Yani, talebi nasıl netleştirmeyi formülize edebiliriz? Belki bir reçete isteme gibi birşey bu.

Dinleyici

Sorum, Sayın Haluk Alacaklıoğlu'na. Sizce, aile şirketlerinde kurumsallaşmanın, bir yıllık ciro olarak düşünecek olursanız, optimum derecesi nedir? Yani, yıllık 5 milyon Dolarlık bir şirket veya-

hut 3 milyon Dolarlık bir şirketin, cirosu bu kadar olan şirketin de kurumsallaşmaya başlaması mı lazım, bunun belirgin bir baremi var mıdır?

Prof. Dr. Nüket YETİŞ

Arzu ederseniz, ben sayın konuşmacılarımıza sırayla söz vereyim. Onlar kendilerine sorulan sorulara cevap versinler ve ilaveten diğer arkadaşlara sorulan sorulara da yorumlarını eklesinler.

Ethem SANCAK

Hedef'in ismi nereden geldi? Ben, yanılmıyorsam, iki safhadan geçtiğimizi anlatmıştım. Bir ortaklı dönemimiz vardı ve 1992'de de ortaktan ayrılarak yeni anlayışlarla Hedef'i kurmuştuk. Hedef'i kurarken bir sene boyunca yapacağımız işe ilişkin dünya uygulamalarını irdledik. Pazarın ihtiyacını (tedarikçilerin ihtiyacını ve eczacıların ihtiyacını) sorguladık ve bir hedef koyduk önümüze. O da şuydu. 10 yıl içerisinde Türkiye'nin her tarafında örgütleneceğiz ve hizmette eczaneye dört saat mesafede olacağız, müşterinin sosyal yaşamının bir parçası olacağız gibi birtakım hedefler koyduk. "Bunun sonucunda pazarın lideri olacağız" diye bir hedef koymuştuk. Bunlar hedeflerdi ve bir haftalık tartışmanın sonucunda, iş arkadaşlarımla ki 13 kişiydik, bunu kurduğumuzda Hedef ismini koyduk. Hedef ismi tamamen 10 yıl sonraki hedefleri tarif eden tartışmadan çıktı. O günkü sloganımızı da, "hizmette sınırın ötesi" diye tarif etmiştik. Hatta klasik rakiplerimiz bizim için şöyle dediler: "Bunlar kaçakçı. Zaten Güneydoğulu. Hizmetin ötesine, sınırın ötesine mal satacaklar". Böyle de garip bir durumla karşılaşmıştık; bir anı bu.

Hedefleri genellikle 10 yıllık koyuyoruz. Mesela uluslararası evlilikten sonra yeniden bir hedefleme yaptık. "Bizim 10 yıl sonraki hedefimiz, dünya coğrafyalarına 1.000 Türk yönetici ihraç etmek" diye simgeleştirdik bunu. Öyle bir hedefimiz var. Kendi iş alanımızda öngördüğümüz coğrafyalara (Afrika, Asya ve Doğu Avrupa

pazarlarına) 1.000 Türk yönetici yetiştirerek oralara ihraç etmek; böyle bir hedefimiz var. Gerçekleşir mi bilmiyorum ama ilk 10 yıl önceki hedefimizi ortaya attığımızda çok daha komiktik bugünkünden. Çünkü Türkiye'nin en küçük deposuyduk, %40'a çıkacağımızı planlamıştık ve bunu deklare etmiştik. Gerçekten o gün komiktik. Bu gün bu hedef için hem Türkiye'nin koşulları hem potansiyelimiz çok müsait. Bu hedefi öyle zannediyorum ki 10 yıl önceki hedeften çok daha rahat realize edeceğiz çünkü Türkiye'nin büyük potansiyeli var bu konuda. Türkiye 10 yıl öncesine kıyasla daha iyi durumda.

Toplantı yapıyor musunuz? Bizim şöyle bir prensibimiz var, neredeyse 15 yıldır uyguluyoruz. Her yıl bütün şirketlerimiz senede bir kere özeleştiri şölenu yaparlar. O da şudur. 30 ile dağılmış şirketlerimiz yönetim kurulu üyeleri rehberliğinde toplanırlar. O gün toplanır bütün çalışanlar ve yöneticiler bir tarafa oturur, çalışanlar yöneticileri eleştirirler. Yöneticiler de bir ay bu eleştirilerin üzerinde çalışırlar, sonra bunların haksız olanlarını söylerler, haklı olanlarını da nasıl düzelteceklerini şeffaf bir şekilde çalışanlara deklare ederler. Biz bunu her yıl yapıyoruz. Ayrıca, şirket yöneticilerimiz her ay bir kere, şirket genel müdürlerimiz her ay bir kere bütün çalışanlarıyla toplanıp ay değerlendirmesi ve muhasebe yapmak zorundalar ve onların katkılarını almak zorundalar. Böylece çalışanlar yöneticilerimizi denetliyorlar. Böyle karşılıklı bir özverimiz var ve bunu biz sürekli yapıyoruz ve kurumsallaştırdık.

Farklılaşmayı şöyle yaptık rakiplerimize oranla. Müşteriye yönelik hizmette farklılaşmak hedefini benimsedik. Sürekli, müşterilerimizin taleplerini ölçen ve bizim önümüze getiren yöntemlerimiz var ve müşteri dilediği anda benim şahsıma bir telefon kadar uzakta. 17.000 müşteride benim cep telefonum var ve istediği an bana ulaşabilir. Ayrıca, 447'li hattımız var; doğrudan yönetim kurulu başkanını olarak bana bağlı. İki tane asistanım müşterinin emirlerini yerine getirmek için o telefonları sürekli dinliyorlar. Hani "Madde bir; meşhur müşteri her zaman haklıdır. Madde iki; haksız olduğu koşullarda birinci madde geçerlidir." prensibini uyguluyoruz. Bu bir gelenektir ve güzel bir geleneğimizdir. Bunun da faydasını gördük.

Necati Arıkan'ın sorusuna şöyle cevap verebileceğim. İdare meclis üyelerinin seçimine ilişkin kriterlerimiz var. Aslında biz birtakım gerçekleri biraz el yordamı ve biraz dünyadan öğrenerek buluyoruz. Şu anda zaten çok ortaklı bir şirket olduğumuzdan ve %50'si Alliance Unicam'ın hissesi olduğundan, onların adına temsilen üç yönetim kurulu üyelerini onlar seçiyorlar. Ailenin hisselerine teka-bül eden beş yöneticinin seçimine ilişkin şöyle bir şey vardı. Başta bu beşin beşi de ailedendi. Biz bunun doğru olmadığını ve tecrübe-yi içimize alamayacağımızı, doğrusu ilerleyemeyeceğimizi tespit et-tik ve hızla yönetim kurulu üyeleri içerisinde aile bireylerini azal-tıyoruz. Şimdi üç kişiler, iki tane de aileden olmayan profesyoneli-miz var. Bizim hedefimiz aileden üye sayısını bire indirmek. Bir kişi bırakmayı düşünüyoruz. Hatta, önümüzdeki dönem, yabancı or-taklarımızla görüşüp, yönetim kurulu içerisinde bir bağımsız yönetici seçme komitesi kurmayı düşünüyoruz. Ortaklar kurulu-nun yönetici seçmesi doğru değildir çünkü bilemeyebilir. Ortaklar kurulu politikayı ve ihtiyacı belirler ama o ihtiyaca denk düşecek profesyoneli bulmayı yönetim kurulu içerisinde bir komiteye bırakmayı düşünüyoruz. Yönetim kurulu içinden veya dışından birtakım danışmanlarımızla, planladığımız, bu. Umut ediyorum ki önümüzdeki yıllarda veya aylarda bunu uygulayacağız.

Agah UĞUR

Necati Arıkan'ın sorusuna cevap olarak şunu söyleyebilirim. As-lında, üç değişik dönemden bahsetmek mümkün: 1990-95 arası, 1995-2000 arası ve 2000 sonrası. 1990-95'te Sayın Asım Kocabıyık ve Sayın Ahmet Kocabıyık işi beraber yönetmeye çalıştılar ve en zor dönem o zaman oldu, açıkçası. Çünkü tarzlar farklı, beklentiler ve bakış açısı biraz farklı oluyor. Ama kişilikleri tanışanız problem çık-mayacağını tahmin edebilirdiniz. Hiç sorunsuz halledildi; tabi ki, kişiliklerinden dolayı. 1995-2000 arasında Sayın Asım Kocabıyık hala yönetim kurulu başkanı idi. O zaman, ona sorulması, onun da icazetinin alınması gereken konular tanımlandı. Bunlar, mesela, yeni yatırımlar, genel müdür atamaları, hissedarlık yapıları gibi konulardı. Günlük, icraya yönelik faaliyetler dışında, daha kalıcı değişikliklerle ilgili mutlaka onun görüşü, onayı alınıyordu.

2001'de Sayın Asım Kocabıyık Holding Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini oğlu Ahmet Kocabıyık'a devretti. Şu anda Sayın Asım Kocabıyık resmi olarak herhangi bir karar alma platformunda yer almıyor. Dolayısıyla, kararların hiçbir tanesi Sayın Asım Kocabıyık'ın onayını beklemiyor. Ancak Asım Bey Grubun performansını yakından takip ediyor ve gerekli sorgulamaları yapıyor.

Sayın Asım Kocabıyık hayatı boyunca işine kendini adanmış bir işadami. Düşünürseniz, işi hobisi, her şeyi. Özellikle, borçlanma gibi konularda ve işin yapılış şekline yönelik (etik olsun, çalışma düzeni olsun) konularda hassasiyetlerini öneri niteliğinde dile getiriyor. Orada da en fazla ben Sayın Asım Kocabıyık ile beraber çalışıyorum. Bir platform yerine, bir yönlendirme durumu olarak ben üstlendim o görevi. Ama Sayın Asım Kocabıyık'ın bu hakiki özverisine ben şahsen hayranım. Devlet adamlığı nasıl olur?. Benim politikayla hiç alakam yok ama şöyle bir örnek verebilirim. Sayın Turgut Özal'ın Cumhurbaşkanlığındaki müdahaleci üslubu ile Sayın Süleyman Demirel'inki arasında ciddi fark vardı. Hangisi iyi, diye tartışmıyorum ama Sayın Süleyman Demirel belki de daha iyi bir Cumhurbaşkanı oldu Başbakan olmasından çünkü o kendini disipline etti. Cumhurbaşkanı müdahale etmeden ülkeye nasıl babalık yapılabileceğini hissettirdi. Sayın Asım Kocabıyık bunu daha iyi yapıyor, açıkçası. Mesela, orada bir baklava var, siz baklavayı çok seviyorsunuz ama yemiyorsunuz. Çünkü yemek o an için iyi ama daha kalıcı hasarlar verebiliyor. Onun için, görüş farkları olsa bile, zaman zaman öneri olarak dile getiriyor fakat alınmış bir karara hiçbir şekilde hiçbir zaman müdahale etmiyor. Gerçekten, benim çok şaşırdığım ve hayran olduğum bir yaklaşımdır.

Sizin sorunuza da cevap vereyim. Benim görüşüm olacak bu, tabi. Hep konuşuyoruz da, düğmeye nasıl basılacak? Benim şahsi fikrim; işin ihtiyaç duyması lazım. Konuşmamda da onu söyledim. Siz önümüzdeki beş sene, 10 sene, Türkiye için çok uzak olsa bile (rakamlardan bahsetmiyorum) şirketinizin ne yapmasını istiyorsunuz, nerelere ulaşmasını istiyorsunuz? Bunu tanımlamanız lazım; ama çok net olarak. Danışmanlarla olabilir, aile fertleriyle

olabilir, çalışanlarla olabilir ama her şeyi sorgulayarak tanımlamanız lazım. Bu gün bulunduğunuz yerden gitmek istediğiniz yere kadarlık bir mesafeyi kimlerle yapacaksınız ve nasıl yapacaksınız? Bunu tanımlamanız lazım. İdeali nedir? Bunu tanımlamanız lazım. Ondan sonra da, bu günkü mevcut imkanlarınıza bakmanız lazım. İnsanlar, yöneticiler, aile fertleri, süreçler, parasal imkanlar, bunların tümüne bakmak lazım. Ondan sonra da, nasıl bir yön çizeceğinizi belirlemeniz gerekiyor. Bence, o zaten kendi kendine verecektir. Ona kurumsallaşma adı altında bir tanım koymaya da gerek yok.

Zaten Sayın Ethem Sancak da "aslında, kendim için yaptım" dedi. Ben inanıyorum ki, bir şeyi beyinden kağıda geçirdiğiniz zaman işin tanımı o kadar değişiyor ki. Şunu bir kağıda geçirin, kağıda bir bakın. Ama kağıtta global sözler olmayacak. Çok net düşünün benim bahsettiğim beş yıl sonrayı, on yıl sonrayı, ihtiyacı, bu günkü durumu, ne yapılması gerektiğini. O yazıyı iki gün sonra okuyun. Bakın, görün; çok net olarak içgüdüsel olarak o çalışma başlayacak.

Dinleyici

Ben de küçük bir yorum olarak katılmak istiyorum. Zaten insanlar da şahsiyetlerini nasıl kazanıyorlar? Bir şahsiyet kazanma süreci yaşanıyor, değil mi? Bu sadece eğitimle de olmuyor. Yaşanmış tecrübe, yaşadığımız toplumun algıladığımız değerleri bu sürecin içinde yer alıyor. Kurumsallaşma diye anlatılmaya çalışılan, o zaman, o firmaya da, o kuruma da bir şahsiyet kazandırma, bir tarz kazandırma, bir kimlik kazandırma. Bu tarzı da, aileden gelen çok iyi eğitim almış birisi farklı hatalar da yapabilir. Yapmaması için önüne önlemler koymak gerek. Kurumun da önüne bu tür önlemler konulmalı. Böylece kuruma düzgün bir kimlik, kişilik kazandırma gibi işlevler yerine getirilmiş olur. Bunu yaparken tabi ki hedefler konacak, ekonomik hedefler, etik hedefler, Sayın Joe Paul'un bahsettiği güven unsuru işin içinde olacak. Bu, sizin bayağı detaylı anlattığınız parça parça bir olgu değil. Bir bütünün içinde değerlendirilecek bir şey, aslında.

Ethem SANCAK

Ben tarihi bir anekdot anlatmak istiyorum. Osmanlı, Fatih Sultan Mehmet ile devlet oluyor. 1299 kuruluş, ama Osmanlı 1453'le gerçekten devlet oluyor. Daha öncesi için tarihçiler bir askeri imparatorluk, bir aşiret imparatorluğu olarak tarif ediyorlar. Bununla ilgili de Fatih ile ilgili, devletleşme olayını anlatan çok güzel bir anekdot var; müsaade ederseniz paylaşmak istiyorum.

Fatih Ayasofya'ya karşı bir abide yapmak istiyor (Roma'ya karşı Osmanlı'nın gücü) ve Fatih Camii'nin inşasına karar veriyor. Mimar Murat'ı çağırıyor (kendisi de bir mimar), kubbeyi çiziyorlar; kubbe, Ayasofya'nın kubbesinden 50 kulaç daha büyük olacak. Ardından, sefere çıkıyor. Dönüyor, geliyor, temele bakıyor. Daha önce temel atılmış ve bir yıl bekleniyor çünkü İstanbul zelzele bölgesi olduğu için temelin oturması lazım. Temele bakıyor ve bakar bakmaz, kendisi de bir matematik alimi olduğu için, kubbenin küçültüldüğünü anlıyor. Mimarı çağırıyor, "niye küçülttün?" diyor. "Burası zelzele bölgesi" diyor "bu kubbe yıkılırdı, mecbur kaldım". Padişah kendisine danışılmadığı için çok öfkeleniyor ve Mimar Murat'a "Hangi kolunla küçülttün" diyor. "Bununla" diyor. O da kestirtiyor. Mimar Murat şeyhülislama gidiyor ve Fatih'i dava ediyor. Mahkeme kuruluyor. Fatih alametleriyle giriyor salona. Şeyhülislam çıkarıyor kendisini dışarıya, diyor ki "Eşitsin sen. Alametleri çıkar, öyle gir salona. Burası mahkeme salonudur." diyor. Kimlik yoklaması yapıyor, o da "Ben ulu hakanım" diyor. "Hayır, sen Murat oğlu Mehmet'sin" diyor. Yargılama başlıyor. İddia vesaire... Sonunda kitaba bakılıyor, kısasa kısas; Fatih'in kolu kesilecek. Müthiş bir olay. Şeyhülislam bu kararı veriyor ve Fatih büyük bir özveriyle kolunu uzatıyor "şeriatın kestiği kol acımaz" diye. Murat "Bu kol devleti ali Osman'a lazımdır. Davamdan vazgeçtim." diyor. Orada şeyhülislamın söylediği söz çok önemli: "şimdi devlet oldum devletlum".

Yani, iradenin kuruma tabi olması. Şirket kurucusu, aile lideri, yaratacağı esere bu kadar itaat edebilmeli, bu fedakarlığı gösterebil-

meli. Onu yapmadığında bir başkası bu kararı veremez. Ne olur? O şirket dağılır. O özveriyi yapmazsa, o şirket dağılır.

Agah UĞUR

Ben de daha basit bir örnek vereyim. Araba kullanmayı çok seviyorsunuz ama çok yorgunsunuz. Az tanıdığınız ama güvenmeniz gerektiğini hissettiğiniz bir adama arabayı verir misiniz, kullanması için, yanına oturup? Birinci soruydu bu. İkinci soru; uyur muydunuz yanında? Güvenmeniz gerektiğini hissediyorsunuz, aslında, ama yüzde yüz de emin değilsiniz.

Dinleyici (Deniz DOĞRU)

İşimiz ayakkabı ve şu anda üçüncü kuşak olarak devam ediyorum. Kurumsallaşma bir tercih değil, bir zorunluluk, Sayın Agah Uğur'un da dediği gibi, ihtiyaç olmadıkça.

Benim sormak istediğim soru şöyle. Biraz kişisel olacak. Yaşım 26; çocukluğumdaki 10-15 metrekairelik han odalarından ve günde 16 çiftlik üretim kapasitelerinden şu anda 2.500 metrekairelik bir fabrikada günde 1.200 çiftlik bir üretim kapasitesine ulaşmış durumdayız.

Sayın Agah Uğur'ın kurumsallaşmış şirketlere verdiği HP, Motorola, IBM gibi örneklerin, açıkçası, tamamı teknolojik ürünler üreten firmalar. Benim Sayın Haluk Alacaklıoğlu'na veya Sayın Joe Paul'e sormak istediğim; bizim tarzımızdaki emek yoğun iş üreten sektörlerde çalışan firmalarda bu zamana kadar herhangi bir danışmanlık hizmeti verdiler mi? Veyahut da bizim burada dikkat etmemiz gereken konular nedir? Çünkü şu anda benim yaşı 26 ama, Sayın Ethem Sancak'ın da dediği gibi, kendi çocukları 26 yaşında işin başında olması değil, onlara iyi bir gelecek de hazırlayabilmek için benim onlara devretmemde emek yoğun bir sektörde nelere dikkat etmem gerekiyor?

Haluk ALACAKLIOĞLU

Evet, bu tip şirketlerle muhatap olduk biz. Zaten Ortadoğu bölgesine baktığınız zaman; büyük bir çoğunluğu, hele bizim güneyimizdeki petrol zengini ülkelerdeki çalışmalarında, bunların hemen hemen hepsi ticari ilişkilere ve ortaklıklara bağlı şirketler; sizin gibi sanayi üreticisi pek yok. Ama sorunuza kategorik cevap bence şu. Hiçbir renk, şekil, cins vesaire ayrımı yapmıyor kurumsallaşma ve kurumsal yönetim. Hatta, ben burada şimdi başka bir şapkayı koyarak konuşacağım. Kurumsal Yönetim Derneği Başkanayım Türkiye’de. Üyelerimiz de var burada hatta. Orada geniş tanımlamaya girdiğimiz zaman; paydaşları olan her örgütün bir kurum ve kurumsallaşmaya ihtiyacı var; spor kulüpleri dahil, siyasi partiler dahil, kamu iktisadi teşekkülleri dahil her şeyin ihtiyacı var. Sanat örgütünden tutun, müzeye kadar her şey. Kurumsallaşma diyerek, şeffaflık, adillik şeklinde kurumsal yönetimi anlatmaya başlarsam iki saat daha inemem buraya; o nedenle çok hızlı geçeceğim. Bunların hepsinin ötesinde başka bir anlamı var kurumsallaşmanın; performans odaklaşması. Yani, performansın ön plana çıktığı an. Bu, kar olabilir, iyi çalışma olabilir, belirlenen hedeflere ulaşma olabilir, şirketin kendine koyduğu her şey olabilir. Kurumu çok geniş düşünün burada; hizmet sektörü, sanayi sektörü, spor kulübü, sanat örgütü, siyasal parti, hiçbir şey fark etmez burada. Hepsinin paydaşları var. Hepsinin paydaşlarının beklentileri ve çıkarları var. Eğer onları bir platformda birleştirebiliyorsanız ve onlara cevap verecek ve o dinamiki bir şekilde organize edip o hedefe odaklaştıracak bir sistem koyabiliyorsanız işte bunun adı zaten kurumsallaşma.

Daha önce sorulan, Sayın Agah Uğur ve Sayın Ethem Sancak’ın çok güzel cevapladıkları o tetik sorusuna geleceğim. Birçok şey tetikleyebiliyor ve hangi kuşağın tetiklediği belirli değil. Hatta, (söyleyeceğim, bir istatistiksel çalışma değil ama ampirik gözlemdir) çalıştığım bir kurumda, daha birinci kuşakta, ilkokul mezunu bile değil, fakat o ileriye görüyor. Diyor ki "ben bunları yapmazsam, benden sonrakinden sonra bu şirket batır" ve konuşmaya başlıyor,

içindekileri dışarıya koyuyor. Veya bazısı var neler kazanacak? "Benim için ne var bu işte?" Neler kaybedecek? Bunu dürüstçe tartışmak lazım. Belki genç kuşakların tetiklemek için yapacağı bir iş, o oluyor. İlaveten, şunu hissettirmek gerekli, yine Aspen'in kurucusu meslektaşımız David Borg'un güzel bir sözünü paylaşayım; "maalesef bunların çoğu, cenaze töreninden geriye dönerken tartışılıyor" diyor.

İkinci konuşmacı optimumu sordu, ciro ile bağlantılı olup olmadığını sordu. Bakın, kişisel görüşüm, gözlemlerim ve okuduklarıma bağlı olarak söyleyeceğim. "Kuruluş aşamasında, aile eşittir şirket" demiştik. Her şeyi paylaşıyor, gece gündüz onunla yaşıyor aile, evine götürdüğü para orada, çalışanlar zaten kendisi, çocuğu çocuğu. Burada zaten çok fazla kurumsallaşmaktan bahsetmenin veyahut da birtakım sistemler, birtakım yük getirmenin pek yararı olmuyor. Orada, özdeşleşmişler birbirleriyle. Orada belki sorunların atılması için ileriye yönelik birtakım düşünceler olabilir ama o aile-şirket yapısı 'aile eşittir şirket'ten çıkmaya başladığı noktada bulunuyor. Bu, ikinci olur, üçüncü olur, daha sonra olur. Daha sonra olacağını pek sanmıyorum; o iki kuşak zaten onun için hem tehlikeli hem riskli. İşte orada bunun gündeme gelmesi gerekiyor.

Şöyle bir iddiamız da yok konuşmamdaki o %85 batıp giden oranları kurtarmak için Hayır, onlar gene batacak; onlar da Darwin'in teorisi. O %15'in içinde olabilecek misiniz siz, olamayacak mısınız?

Dinleyici

Bu, net olarak bir iflas mıdır, yoksa kabuk değiştirme midir?

Haluk ALACAKLIOĞLU

Dediğim gibi, o %85'in içinde şirketi belli bir noktada satıp, devredip o geliri ile herhangi bir başka şey yapma da var. Ama onlar ço-

gunlukta değil. oęunlukta olan, o şirketlerin gerçekten yok olup gitmesi. Hatta, Türkiye'deki örneklerinde de gördük, ailelerin maalesef o nedenle, o araç yoldan çıktığı için dağılması söz konusu oluyor.

Prof. Dr. Nüket YETİş

nce sabrınız için teşekkür ediyoruz. Saat 13:00'den beri buradayız ve hakikaten gördüğüm en uyanık öğleden sonra katılımcı grubuydu.

İkinci teşekkürüm de sayın konuşmacılarımıza. Gerçekten, hem uygulama hem teori bazlı olarak çok değerli bilgiler aldık. Çok şey öğrendiğimizi umut ediyorum.

nc teşekkürüm de, bize böyle bir ortamı yarattıkları için İştambul Sanayi Odası'na.

Sizlerin deneyimlerinizi daha kapsamlı paylaşabileceğimiz bir başka sohbet toplantısında buluşmak üzere iyi günler diliyorum.

