

TKYD & TAİDER
ARAŞTIRMA RAPORU:
GELECEK NESLİN İŞE BAKIŞI



TKYD & TAİDER ARAŞTIRMA RAPORU: GELECEK NESLİN İŞE BAKIŞI





İÇİNDEKİLER

TKYD BAŞKANI ÖNSÖZ.....	7
TAİDER BAŞKANI ÖNSÖZ.....	8
EDİTÖRÜN ÖNSÖZÜ.....	10
TKYD & TAİDER PROJE GRUBU.....	12
YÖNETİCİ ÖZETİ.....	15
GİRİŞ.....	17
TANIMLAYICI BULGULAR	18
Demografik Özellikler.....	18
Eğitim Durumu.....	18
Katılımcıların Kaçınıcı Nesli Temsil Ettiği.....	19
Şirket Çalışma Durumu.....	19
AİLE İŞİNE BAKIŞ	20
Katılımcının Kaçınıcı Nesil Olduğuna Göre Hissedar Profili.....	21
AİLE İLİŞKİLERİ VE ŞİRKETİN YÖNETİMİ KONUSUNDA MEMNUNİYET	22
İletişim ve Çatışma Çözümü.....	23
Devir Planı.....	24
Şirketin Yönetim Şekli.....	26
KATILIMCI PROFİLİNE GÖRE MEMNUNİYET	27
Şirkette Çalışan ve Çalışmayan Aile Üyelerinin Memnuniyet Düzeyi.....	27
Şirkette Aktif Rol Almayanların Şirkete Katılma İsteği.....	31
Katılımcıların Medeni Haline Göre Memnuniyet Düzeyi.....	31
ŞİRKETİN PROFİLİNE GÖRE MEMNUNİYET	32
Yönetim Kontrolüne Göre Memnuniyet Düzeyi.....	32
Kurumsallaşma Süreci ve Memnuniyet Düzeyi.....	33
Şirketin Yönetim Kalitesi ve Aile İlişkilerinden Memnuniyet.....	36
SONUÇ	37
EKLER	38
EK-1 MEMNUNİYET ÖLÇEĞİ ORTALAMA PUANLARI	38
EK-2 TKYD - TAİDER ANKET ÇALIŞMASI RÖPORTAJLARI	40



Dr. Tamer Saka
TKYD Yönetim Kurulu Başkanı

Önsöz

Değerli Okuyucular,

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak, kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi amacıyla faaliyetlerimizi sürdürüyoruz. Bu kapsamda hayata geçirdiğimiz projeler ve iş birlikleriyle şirketlerimizin kurumsal yönetim kapasitelerini geliştirmeye, finansmana erişimlerini kolaylaştırmaya odaklanıyoruz.

Bu kapsamda Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve TAİDER Aile İşletmeleri Derneği iş birliğinde gelecek nesil üyelerinin işe bakışını ölçmeye yönelik bir araştırma hazırladık ve aile şirketi sahibi gelecek nesil üyelerinin iş hayatıyla ilgili tutumu, bu tutumun kişi ve şirket profiliyle ilişkisini ölçmeyi amaçladık. Çalışma kapsamında yaşları 18 ile 42 arasında değişen 134 gelecek nesil aile şirketi üyesinin görüşleri alındı. Aile şirketlerinde görev alan gelecek neslin, kurumsal yönetim konusundaki algısını ölçerken sağlıklı kurumsal yönetim mekanizmalarının devreye sokulmasını hedefledik.

Hiç kuşkusuz, aile şirketlerinin sorunları yalnızca kuşak geçişleri ve kuşakların farklı talepleri ile sınırlı değil. Özellikle şu an içinde bulunduğumuz Covid-19 pandemisi gibi zorlu koşullarda, üst yönetimden tedarikçilere ve müşterilere kadar tüm paydaşların farklı beklentileri oluyor. Bu talep ve beklentileri iyi yönetemeyen şirketler ise çok farklı sorunlar ile mücadele etmek zorunda kalıyor. Tüm bunları yönetecek olan ise yönetim kurulu üyeleri. Bu noktada, şirket kültürünü ve bakış açısını yeniden ele alabilecek yönetim kurulu üyelerine ihtiyaç duyulduğuna inanıyoruz.

Sektörlerden bağımsız olarak, günümüzde klasik iş yapma şekillerinin artık geride kaldığına inanıyoruz. Ancak klasik iş yapma şekillerine alışan zihniyetlerle şirketleri yeniden inşa etmek kolay değil. Dolayısıyla kurumsal yönetim anlayışını ülkemiz geneline yaymak, bu kavramı yaşatmak ve her daim canlı tutmak zorundayız. Özellikle ülkemizdeki işletmelerin yüzde 95'ini oluşturan aile şirketlerinin kurumsallaşmaya önem vermesi bu noktada çok daha büyük önem arz ediyor. Şirketlerimizin aile bağları ile şirket bağlarını birbirine karıştırmaması, aile anayasası oluşturması, liyakate önem vermesi, yönetim kurulları da dahil her kademedeki dışarıdan profesyonel destek almasının da son derece önemli olduğunu düşünüyoruz.

TKYD olarak, ülkemizin kalkınmasında ve kurumlarımızın sağlam temellere oturmasında; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim ilkelerinin önemine inanıyoruz.

Bu süreç içerisinde iş birliği halinde olduğumuz TAİDER'e desteklerinden dolayı tekrar teşekkür ederim.

Sevgi ve Saygılarımla,

Dr. Tamer SAKA
Yönetim Kurulu Başkanı
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği



Tekin Urhan
TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı

TKYD-TAİDER Gelecek Neslin İşe Bakışı Araştırma Anketi

Ekonomik, siyasal ve sosyolojik açıdan gerçekten 21. yüzyılın eşiğinde durduğumuz günler yaşıyoruz. Tarih, her ne kadar takvimin gün gün ilerlemesi gibi görünse de yeni bir yüzyıla giriş, sonu 00 ile biten yıllardan daha farklı gelişmeleri gerektiriyor. Birinci Dünya Savaşının başlaması 20. yüzyıla girişin işareti sayılıyordu, 21. Yüzyılın başlangıcı da öncesinde gelişen ekonomik kutup değişimlerinin yanı sıra pandemi ve ardından yaşanan küresel ekonomik ve siyasi yapılanma olacak gibi görünüyor. Aile işletmelerinin ülkemiz ve dünya ekonomisinin belkemiğini oluşturduğu realitesinden hareketle tüm bu gelişmelerin ışığında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ile iş birliği içinde gerçekleştirdiğimiz Gelecek Neslin İşe Bakışı Araştırmasının sonuçları da büyük resmi görmemizi sağlayacak ipuçlarına işaret ediyor.

TAİDER üyesi 134 gelecek nesil aile üyesinin katılımı ile gerçekleştirilen ankette katılımcıların % 83'ü aile şirketinde aktif bir icra görevi üstlendiğini, %17'si aile üyesi olmakla birlikte şirkette resmi bir görev almadığını belirtiyor. Sürdürülebilirliğin gerek şirketler gerekse dünyamızın geleceği açısından kendini dayatan bir gerçek olduğu göz ardı edilemez bir durum. TAİDER olarak daha önce gerçekleştirdiğimiz Üye Profil ve Eğilimler Araştırmamız, ankete katılan her üç aileden birinde devir sürecinde planlama yetersizliği nedeniyle rahatsızlıkların ortaya çıktığını gösteriyordu. TKYD-TAİDER Gelecek Neslin İşe Bakışı Araştırması'nda da şirkette çalışan ve çalışmayan katılımcı yaklaşımlarının farkı ortaya çıkıyor. Şirkette çalışmayanların devir sürecini genel olarak olumlu değerlendirirken şirket yönetiminde aktif görev alan aile üyelerinin memnuniyet durumunun olumsuz olması üzerinde durulması gereken bir çıktı. Olumsuz değerlendirme nedenleri arasında "şirket liderinin aktif yönetimi bıraktıktan sonraki döneme ilişkin planının olmaması", "hisse devrine ilişkin yazılı ve anlaşılır bir planın bulunmaması" ve "yazılı devir planı bulunmaması" gibi ifadelerin olması dikkat çekicidir. Yine bu araştırmanın sonuçları, şirkette görev alma isteğinin 40 yaş altı katılımcılarda yoğunlaş-

Önsöz



tığını gösteriyor. Bu durum da yeni neslin şirkete entegrasyonunun 30'lu yaşlarda sağlanması gerektiğinin altını çiziyor.

Üzerinde durmamız gereken bir diğer noktanın da şirket yönetimindeki nesil sayısı olduğunu düşünüyorum. Üçüncü nesil tarafından yönetilen şirketlerde devir planı konusundaki memnuniyet düzeyinin oldukça düşük olması bu konuda yapılması gereken düzenlemelerde "bağlılık ve motivasyon" başlıklarının büyük önem taşıdığını gösteriyor.

Devir planı konusunda gelecek neslin yenilik isteklerinin dikkate alındığını, şirketin değişim için harekete geçme yeteneği ve gelecek nesle fırsat tanınması konusunda katılımcıların memnuniyet derecesinin yüksek olması, sürdürülebilirlik açısından umut verici bir sonuç.

TAİDER Üye Profil ve Eğilimler Araştırması sonuçlarına göre ankete katılan TAİDER üyelerinin yaklaşık % 60'ı, gelecek nesillerin aile işletmelerini en iyi şekilde yönetebilmesi konusunda endişeli olmadığını belirtmişti. Olası sıkıntıların önlenmesi için de liderin ya da lider seçim sürecinin önceden belirlenmesi ve yeni lider ile eski liderin birlikte çalışması işletmelerin % 25'i ta-

rafından benimsenmişti. TKYD-TAİDER Gelecek Neslin İşe Bakışı Araştırması'nda da katılımcıların yüzde 34.1'inin şirketin gelecek yönetimi hakkında planı olduğunu belirtmesi, birbirini destekleyen veriler olarak önem taşıyor. Yine de geleceğe yönelik devir planlaması konusunda daha çok araştırma yapılması, bu araştırmaların da durumun fotoğrafını çekmenin yanı sıra yol gösterici çıktılar ve sürece ışık tutacak yorumlarla paylaşılması önem taşımaktadır. Devir planının nasıl yapılacağını, aile şirketleri yöneticilerinin emeklilik planlarının neler olabileceğini gösteren çalışmalar şirketlerin sürdürülebilirliğini, ülke ekonomisinin gücünü ve dünyanın geleceğini sağlaması açısından çarpan etkisine sahip güçtedir.

Tüm bu açılardan da önemli bir ihtiyacı karşıladığı ortada olan bu ortak çalışmada TKYD ve TAİDER çalışma grubumuzu ve tüm emeği geçenleri kutlar, katılımcılara da ülkemiz için önemli bir sürece ışık tutacak paylaşımları için teşekkür ederim.

Tekin URHAN
Yönetim Kurulu Başkanı
TAİDER Aile İşletmeleri Derneği



Dr. Burak Koçer

Editörün Önsözü

Gelecek nesil aile bireylerinin, aile işine olan bağlılığı ve katılma motivasyonu, ailenin maddi ve manevi varlıklarının sürdürülebilirliği için vazgeçilmez ön koşuldur. Bu ön koşulun sağlanmasında, gelecek neslin aile işine katılmadan önceki kişisel gelişimi kadar aile işine katıldıktan sonra tecrübe edeceği kariyer gelişimi belirleyici rol oynamaktadır. İş dünyasını öğrenmek, ailenin kendi işini öğrenmek, yönetim seviyesinde karar almayı öğrenmek ve karar alanlara liderlik yapmayı öğrenmek gibi bir süreç içinde değerlendirilebileceğimiz bu kariyer gelişim sürecinin kalitesi, gelecek neslin işe olan bağlılığı ve motivasyonu kadar aile varlıklarının geleceği üzerinde de etkilidir. Çünkü sürdürülebilirlik, şartlar değişse de dünyanın yeni gerçekliğiyle ilgili olabilmeyi, yani güncel koşullarda anlamlı çözümler üretebilmeyi gerektirir.

İşte bu yüzden gelecek neslin aile işine başarıyla entegre olması aile varlıklarının yaşam eğrisini belirleyen hayati bir süreçtir. Birçok şirket sahibi gelecek neslin henüz işi anlamadan inisiyatifi ele almaya başlamasını şirketin geleceği açısından risk olarak görüp güven duymazken, birçok gelecek nesil üyesi de aile işine yön verebilecek bir etki yaratmak için gerekli imkana sahip olmaktan endişe edebilmektedir. Ancak bu iki etken aslında birbirinden bağımsız değil, birbiriyle etkileşim içinde olan süreçlerdir. Bu etkileşimin adı ise aile ve şirketin kurumsal yönetim mekanizmalarıdır. İletişim, çatışma çözümü, devir planı gibi mekanizmalar bu iki etken arasındaki bağlantıyı sağlarken aile işinin gelecek nesle sağlıklı bir şekilde intikalini sağlamaktadır.

Biz bu araştırmada gelecek neslin aile ve şirketle ilgili kurumsal mekanizmalara ilişkin algısını değerlendirerek bu algının şirkete karşı tutumu nasıl etkilediğini değerlendirmeye çalıştık. Bunu yaparken amacımız ise başarıyla ilerleyen bir işte, geride kalan kurumsal mekanizmalar varsa bunların neler olduğunu ortaya koyarak bu alanlardaki gelişim fırsatlarını belirleyerek aile işinin sürdürülebilirliğine katkı yapmaktır.

Çünkü aile işinin sürdürülebilirliği önce gelecek neslin katılımıyla sonra da aile işini yeni dünya şartlarında güncel tutabilmekle mümkündür. Bunu başarabilmek için ise aile şirketlerinin sağlıklı çalışan kurumsal yönetim mekanizmalarına ihtiyacı var.

Dr. Burak KOÇER
TKYD Yönetim Kurulu Üyesi
Aspen Family Business Group,
International Associate



TKYD & TAİDER PROJE GRUBU



Dr. Burak Koçer
TKYD Yönetim Kurulu Üyesi
Aspen Family Business Group, International Associate



Tunç Kip
GAMUT Co-Founder & CEO



Aydın Buğra İler
ITA Legal&Advisory, Ortak



Başak Kurtoğlu
Çilingiroğlu Kundura Yönetim Kurulu Üyesi



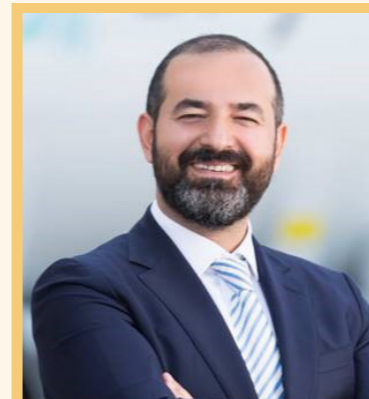
Fatma Olten
Olten Sanat İcra Kurulu Başkanı



Tülin Seçen
CGE Kurumsal Yönetim ve Yazılım Hizmetleri
A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı



Feyyaz Ünal
Batı Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Üyesi



Tekin Urhan
Cryocan Yönetim Kurulu Başkanı





Gelecek Neslin İşe Bakışı konulu araştırma raporunun hazırlanmasına desteklerinden ötürü TKYD ekibinden Tanla Yumrukçal, Hande Gürtepe, Ahmet Balcılar ve Zeynep Özçelebi, TKYD üyesi Ali Güneysu, TAİDER ekibinden Selen Toron ve Ece Suvarioğlu'na teşekkür ederiz.

YÖNETİCİ ÖZETİ

Gelecek Neslin İşe Bakışı Araştırması, aile işletmesi sahibi olan veya gelecekte olması beklenen aile bireylerinin işle ilgili tutumu ile aile ilişkileri ve şirketin yönetimi konusundaki memnuniyet düzeyini ölçmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

TKYD ve TAİDER ortak araştırma ekibi tarafından tasarlanan çevrim içi anket formu [Haziran – Ağustos 2021] TAİDER üyelerine iletilerek 134 gelecek nesil aile üyesinin katılımı sağlanmıştır. Anket yoluyla ulaşılan katılımcıların % 83'ü aile şirketinde aktif bir icra görevi üstlenirken % 17'si aile üyesi olmakla birlikte şirkette formel bir rol üstlenmemektedir.

Genç nesil aile işine bakışının değerlendirilmesinde Aile Şirketinde Hissedar Türleri Sınıflandırmasının¹ özet versiyonu kullanılmıştır. Katılımcıların %38'i en önemli amacının "şirketin günlük işleyişiyle ilgili sorumluluk üstlenmek" olduğunu belirten İcra Hissedar profiline sahipken bunu % 20,9 ile "öncelikli motivasyonu aile şirketinden elde ettiği finansal getiri olan yatırımcı perspektifine sahip hissedar profili" izlemektedir. Hissedar profiliyle ilgili dikkat çekici bir

bulgu, yatırımcı perspektifine sahip hissedar profilinin üçüncü nesil temsilcisi olan katılımcılar arasında daha yaygın olmasıdır. Bu durum, menfaat sahibi sayısı arttıkça, gelecek nesil aile üyelerinin beklentilerinin yönetilmesi ve bu insan kaynağından aile işinin gelişimi için en iyi şekilde faydalanabilmesi için iletişim, çatışma çözümü ve nesilden nesle devir planı gibi kurumsal mekanizmaların daha değerli hâle geldiğini ortaya koymaktadır.

Katılımcıların aile işine karşı tutumunun ardından aile ve şirketin kurumsal yönetim mekanizmalarıyla ilgili memnuniyet düzeyi, İletişim ve Çatışma Çözümü, Devir Planı ve Şirketin Yönetim Şekli olmak üzere üç kategori altında yöneltilen 8'er soru ile ölçülmüştür. Katılımcıların yanıtları, Şirketin Yönetim Şekli konusunda duyulan memnuniyet düzeyinin en üst sırada yer aldığını (3,87) ve bunu İletişim ve Çatışma Çözümü'nün takip ettiğini (2,60) ortaya koymaktadır. Memnuniyet ölçeğinde en son sırada ise Devir Planı kategorisi (0,27) yer almaktadır.

Bu üç kategorinin altında memnuniyet düzeyinin en

¹ Joe Paul, Duygusal Bilanço: Şirket Sahibi Aileler İçin Önerme ve İlkeler, Ed: Burak Koçer, Scala Yayıncılık, 2015.



yüksek ve en düşük olduğu sorular birlikte değerlendirildiğinde ise katılımcılar,

1. Şirketin yönetim şekliyle ilgili memnuniyet düzeyinin yüksek olduğunu,
2. Aile içi bilgi akışının planlanan belli bir gündeme bağlı toplantılarda değil daha çok enformel aile ortamında gerçekleştiğini ve
3. Şirketin gelecek nesillere devriyle ilgili objektif kuralların yazılı bir şekilde belirlenmemiş olduğunu

ifade etmektedir.

Devir Planı kategorisinde, şirkette çalışmayanlar genel olarak olumlu değerlendirmede bulunurken, şirkette çalışanların memnuniyet durumunun negatif olması dikkat çekicidir. Bu kategoride özellikle “şirket liderinin aktif yönetimi bıraktıktan sonraki döneme ilişkin planı”, “hisse devrine ilişkin yazılı ve anlaşılır bir planın bulunması” ve “yazılı devir planı bulunması” ifadelerini şirkette çalışan aile üyeleri negatif olarak değerlendirmektedir. “Performansın net ve adil bir şekilde değerlendirildiği” ifadesine şirkette çalışanların yanıtlarının (0,14) şirkette çalışmayanlara göre (0,74) önemli ölçüde düşük olması da gelecek nesil aile üyelerinin devir planıyla ilgili olarak belirttikleri memnuniyetsizliğin başka bir boyutu olarak görülmektedir.

Araştırmada ayrıca şirkette henüz aktif görev almayan aile üyelerinin memnuniyet düzeyiyle gelecekte şirkete katılma motivasyonları arasında ilişki olup olmadığı değerlendirilmiştir. Buna göre gelecekte şirkete katılmayı düşünenlerin ortalama memnuniyet düzeyinin, her üç kategori için de olumsuz yanıt verenlere oranla önemli ölçüde yüksek olduğu görülmektedir. Gelecekte şirkete katılmanın ilgilerini çekmediğini belirtenlerin diğer bir ortak özelliği de tümünün 39 yaş üstünde olmasıdır. Şirkete katılım, daha genç yaşlar için daha cazip bir seçenekken 40 yaşından itibaren aile şirketine olan ilgi azalmaktadır. Dolayısıyla yeni neslin şirkete entegrasyonunun 30’lu yaşlarda sağlanmasının daha mümkün olduğu görülmektedir.

Anket sonuçları, memnuniyet düzeyinin katılımcıların medeni durumlarıyla ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle Devir Planı konusunda memnuniyet seviyesinin evli ve çocuklu katılımcılarda diğerlerine göre önemli ölçüde düşük olduğu görülmüştür.

Araştırmada ayrıca şirkette henüz aktif görev almayan aile üyelerinin memnuniyet düzeyiyle gelecekte şirkete katılma motivasyonları arasında ilişki olup olmadığı değerlendirilmiştir.



Son olarak şirketin yönetim kontrolünün kaçınıcı nesilde olduğu ile katılımcıların memnuniyet düzeyi arasındaki ilişki incelendiğinde üçüncü nesil tarafından yönetilen şirketlerde katılımcıların özellikle Devir Planı konusunda memnuniyet düzeyinin oldukça düşük olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak İletişim ve Çatışma Çözümü ile Devir Planı konularındaki düzenlemelerin, gelecek neslin aile işine olan bağlılığını ve şirkete katılma motivasyonunu artırmak açısından kritik öneme sahip olduğu görülmüştür. Gelecek Neslin İşe Bakışı adlı araştırmamız, kurumsal düzenlemelere olan ihtiyacın aile genişledikçe arttığını, bu alandaki hazırlıkların gelecek nesil aile üyelerinin memnuniyet düzeyi üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğunu ve gelecek neslin şirkete entegrasyonu için ideal dönemin 30’lu yaşlar olduğunu ortaya koymaktadır.

GİRİŞ

Bu araştırma raporu, aile işletmesi sahibi olan veya gelecekte olması beklenen aile bireylerinin işle ilgili tutumu ile aile ilişkileri ve şirketin yönetimi konusundaki memnuniyetini değerlendirme amacıyla hazırlanmıştır. Şirket sahibi ailelerin uzun vadeli menfaati, varlıkların sonraki nesle aktarılmasına yönelik bir stratejik plan tasarlamayı gerektirmektedir. Bu stratejik plan, şirketin faaliyet gösterdiği sektörün yaşam eğrisi, mevcut yatırımların aile varlıklarına gelecekte yapması beklenen potansiyel katkı, gelecek neslin profili, yetkinlikleri, tercihleri ve bunların mevcut yatırımlar üzerindeki etkisi gibi aile ve işle ilgili birçok değişkenin göz önünde bulundurulduğu bir süreçtir.

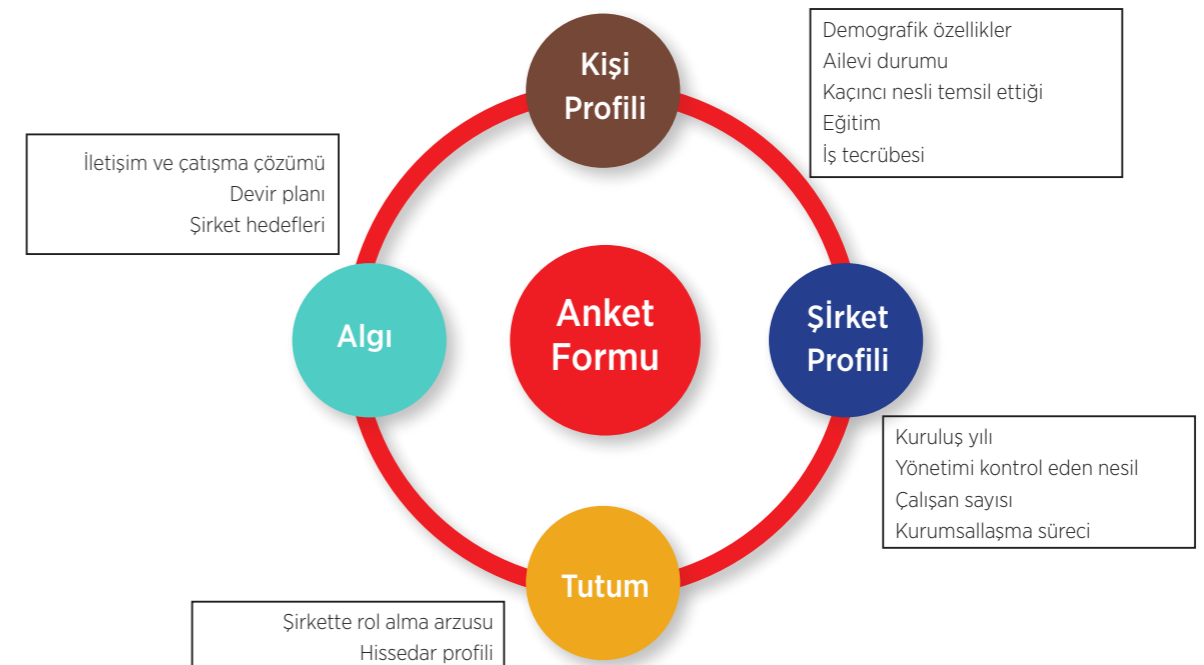
Bu süreç iş hayatındaki ailelerin gerek iş dünyasındaki gerek aile ihtiyaçlarındaki değişimi öngörerek uyum sağlamaya yönelik adımlar atmasına yardımcı olur. Aile varlıklarını bu plan doğrultusunda yönlendirme becerisi, nesiller arası devrin kritik koşullardan biridir. Aile şirketine bakışları ve kurumsal yönetim mekanizmalarıyla ilgili algıları, aile varlıklarının sürdürülebilirliğinde kritik bir rol oynadığı için, gelecek nesil bu araştırma raporunun hedef kitlesi olarak belirlenmiştir.

Rapor, Haziran-Ağustos 2021 tarihleri arasında TKYD ve TAİDER iş birliğinde yaşları 18 ile 42 arasında değişen 134 gelecek nesil aile şirketi üyesinin katılımıyla gerçekleştirilen anket çalışması bulgularına dayalı olarak hazırlanmıştır. Anket çalışmasıyla toplam 145 kişiye ulaşılmış ancak araştırmanın amacı doğrultusunda uygun yaş aralığında olan 134 katılımcının yanıtları dikkate alınmıştır. Rapor genelinde “n” olarak belirtilen sayı, ilgili soru için elde edilen geçerli yanıt sayısını ifade etmektedir.

Anket çalışmasında gelecek nesil aile işine bakışının değerlendirilmesinde Aile Şirketinde Hissedar Türleri sınıflandırmasından faydalanılmıştır. Katılımcıların aile ve şirketin kurumsal yönetim mekanizmalarıyla ilgili memnuniyet düzeyi ise İletişim ve Çatışma Çözümü, Devir Planı ve Şirketin Yönetim Şekli olmak üzere üç boyutta ölçülmüştür.

Araştırma verilerinin toplanması için kullanılan anket formunun yapısı aşağıdaki grafikte sunulmuştur:

Şekil 1: Anket Formunun Yapısı



TANIMLAYICI BULGULAR Demografik Özellikler



134 kişi



Kadın: %47,4
Erkek: %52,6
n= 114

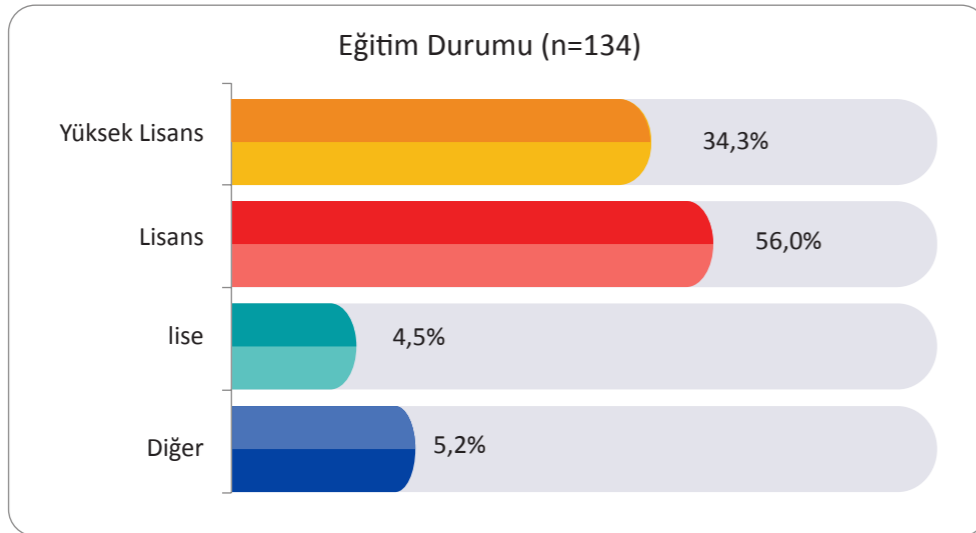


Evli: %48,9
Bekar: %51,1
n=133

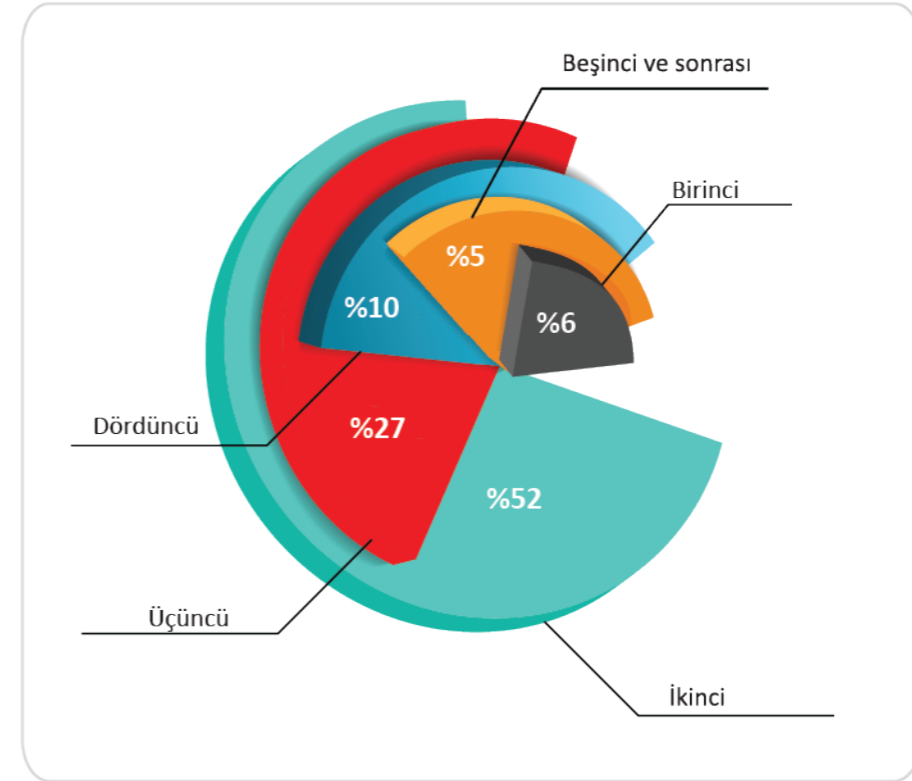


Çocuklu: %41,3
Çocuksuz: %58,7
n=126

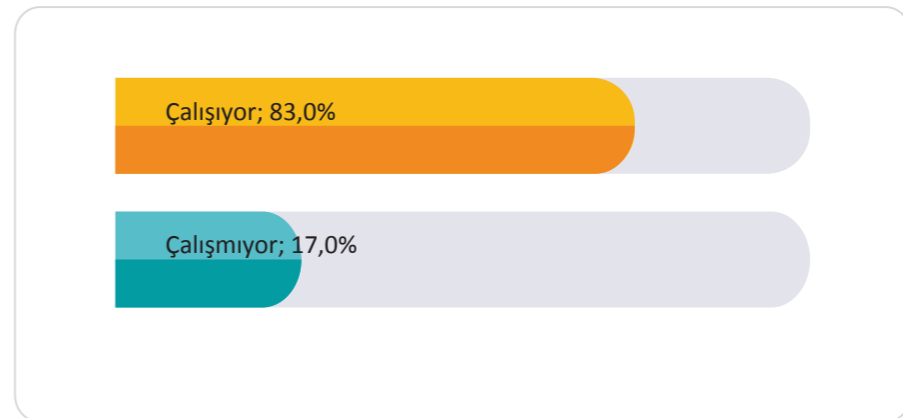
Eğitim Durumu



Katılımcıların Kaçınıc Nesli Temsil Ettiği



Şirket Çalışma Durumu



Ankete katılan kişilerin % 83'ü şirkette aktif bir rolde çalıştığını, % 17'si ise şirkette çalışmadığını ifade etmiştir (n=129).

AİLE İŞİNE BAKIŞ

Katılımcıların aile işine bakışı, Aspen Family Business Group kurucularından Joe Paul tarafından geliştirilen Aile Şirketinde Hissedar Türleri' sınıflandırmasına göre değerlendirilmiştir. Sınıflandırmada yer verilen hissedar türleri aile şirketi sahiplerinin motivasyonlarının birbirinden ne kadar farklı olabileceğini ortaya koymaya yönelik pratik bir araç olarak hazırlanmıştır.

Kişilerin bireysel profili her ne kadar birden fazla hissedar türünün özelliklerini yansıtabilecek olsa da sınıflandırmanın amacı öncelikli motivasyonu ortaya koymak olduğu için katılımcılardan seçenekler arasında sunulan öncelikli amaçlardan kendilerine en uygun olanı belirtmeleri istenmiştir. Orijinal sınıflandırmada 18 hissedar türü yer almakla birlikte, bu çalışmada araştırmanın amacı doğrultusunda 5 hissedar türüne karşılık gelen öncelikli amaç seçenekleri sunulmuştur.

Tablo 1: Hissedar Türleri

	En önemli amacım...
İcracı hissedar % 38,0	Şirketin günlük işleyişiyle ilgili sorumluluk üstlenerek şirketin en sağlıklı şekilde gelişimini sağlamaktır.
Mihmandar hissedar % 17,1	Doğrudan yönetime dahil olmasam da bir aile mirası olarak şirketi korumak ve benden sonraki nesle sağlıklı bir şekilde ulaşmasını sağlamaktır.
Uyumlu hissedar % 11,6	Şirketin aile içindeki uyum ve huzuru koruyacak şekilde yönetilmesini sağlamaktır.
Yatırımcı perspektifine sahip hissedar % 20,9	Şirketin yeterli karlılığı üreterek likit bir varlık olarak hisse değerinin artışı sağlamaktır.
Sosyal hissedar % 12,4	Şirketin topluma daha çok katkı yapan bir kurum niteliği kazanmasını sağlamaktır.

Anket yanıtları (n=129) katılımcıların aile işine bakışında en yaygın perspektifin İcracı Hissedar yaklaşımı olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre katılımcıların % 38'i öncelikli amacının şirketin günlük işleyişiyle ilgili sorumluluk üstlenerek şirketin en sağlıklı şekilde gelişimini sağlamak olduğunu ifade etmektedir.

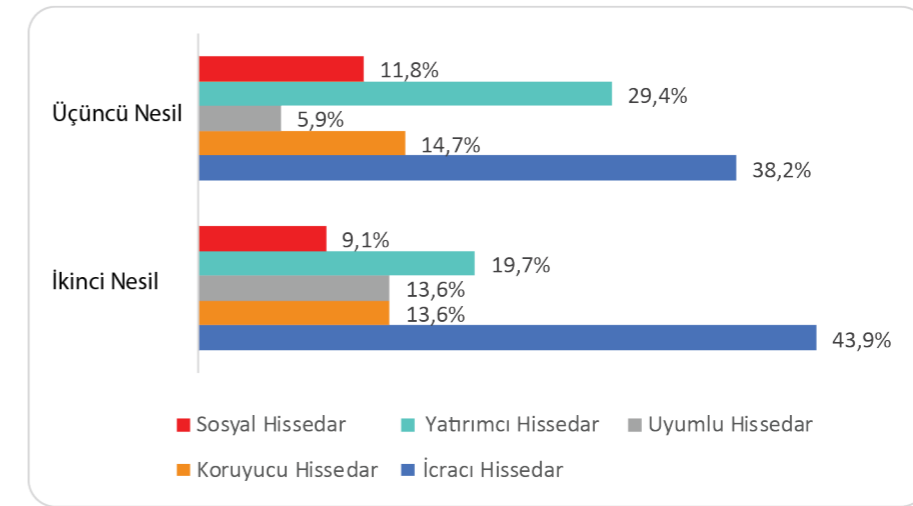
İcracı Hissedar perspektifini % 20,9 ile Yatırımcı Perspektifine Sahip Hissedar takip etmektedir. Bu kişilerin öncelikli motivasyonu doğrudan yönetimde yer almasalar da şirketin yeterli karlılığı üreterek likit bir varlık olarak hisse değerinin artışı sağlamaktır.

Üçüncü sırada, % 17,1 ile şirketin bir aile mirası olarak gelecek nesle aktarılmasına odaklanan Mihmandar Hissedar türünü ise % 12,4 ile şirketin topluma yaptığı katkıyla kazandığı kurum kimliğine odaklanan Sosyal Hissedar türü izlemektedir.

Katılımcının Kaçınıcı Nesil Olduğuna Göre Hissedar Profili

Hissedar profilinin nesiller arasında nasıl farklılık gösterdiğini incelemek amacıyla, ilgili soruya yanıt vermiş olup alt örneklem büyüklüğü 20'nin üstünde olan ikinci (n=66) ve üçüncü nesli (n=34) temsil eden katılımcılar karşılaştırılmıştır. Buna göre ikinci nesilden üçüncü nesle geçişte, icracı hissedar profilinin giderek yerini yatırımcı perspektifine sahip hissedar profiline bırakmaya başladığı görülmektedir. Buna paralel olarak öncelikli motivasyonunun aile içi uyumu korumak olduğunu ifade eden hissedarların ağırlığı da üçüncü nesle geçişte azalmaktadır.

Şekil 2: Nesillere Göre Hissedar Profili



Tablo 3'te sunulan Gelişime Açık Yönler de dikkate alındığında yatırımcı perspektifine sahip hissedar profilinin yaygınlaştığı üçüncü nesille birlikte, şirket performansı ile ilgili iletişimin daha formal bir yapıya kavuşturulması ve ortaklıktan çıkış ile ilgili mekanizmaların oluşturulmasının yararlı olacağını değerlendirmekteyiz.



1 Joe Paul, Duygusal Bilanço: İş Hayatındaki Aileler İçin Önerme ve İlkeler, Ed: Burak Koçer, Scala Yayıncılık, İstanbul, 2015.

AİLE İLİŞKİLERİ VE ŞİRKETİN YÖNETİMİ KONUSUNDA MEMNUNİYET

Katılımcıların aile ve şirket ilişkileriyle ilgili memnuniyet düzeyi, **İletişim ve Çatışma Çözümü**, **Devir Planı** ve **Şirketin Yönetim Şekli** olmak üzere üç kategoride değerlendirilmiştir. **İletişim ve Çatışma Çözümü** kategorisinde ailedeki iletişim süreci ve ailenin muhtemel görüş ayrılıklarını çözüme kavuşturma becerisi konusundaki memnuniyet düzeyini ölçen 8 ifade, **Devir Planı** kategorisinde şirketin geleceğe ve liderliği devretme konusundaki hazırlıkları konusundaki memnuniyet düzeyini ölçen 8 ifade ve **Şirketin Yönetim Şekli** kategorisinde ortak vizyon, şirketin hedeflere göre yönetimi ve raporlanmasıyla ilgili memnuniyet düzeyini ölçen 8 ifade yer almaktadır.

Katılımcıların memnuniyet ölçeğine verdiği yanıtlar, -2 ile +2 arasında puanlandırılarak bu üç kategoriyle ilgili algının ne şekilde dağıldığı ve ortalama memnuniyet skorları belirlenmiştir.

Tablo 2: Puanlama Yöntemi

Memnuniyet Ölçeği Değerlendirme Puanları	
Kesinlikle Katılmıyorum	-2
Katılmıyorum	-1
Emin Değilim	0
Katılıyorum	1
Kesinlikle Katılıyorum	+2

Örneklemin geneli değerlendirildiğinde **Şirketin Yönetim Şekli** konusunda duyulan memnuniyet düzeyinin en üst sırada yer aldığı (3,87), bunu **İletişim ve Çatışma Çözümü**'nün takip ettiği (2,60), son sırada ise **Devir Planı**'nın geldiği (0,27) görülmektedir.

Bu üç ölçek altındaki sorular ayrı ayrı ele alındığında ise katılımcıların memnuniyet düzeyine göre ilk beş sırada yer alan konular ("**Güçlü Yönler**") ve son beş sırada yer alan konular ("**Gelişime Açık Yönler**") aşağıda sunulmuştur:

Tablo 3: Güçlü Yönler

ÖLÇEK	GÜÇLÜ YÖNLER	-2 ile +2
Şirketin Yönetim Şekli	Şirket politika ve prosedürleri, ailemizin değerleriyle uyumludur.	0,92
İletişim ve Çatışma Yönetimi	Aile üyelerimiz arasında geleceğe dair hayallerimizi ve vizyonumuzu birbirimizle paylaşıyoruz.	0,74
Şirketin Yönetim Şekli	Şirketimiz büyüdükçe kârlılık artmaya devam etti.	0,69
Şirketin Yönetim Şekli	Aile üyeleri şirketin amaçları konusunda fikir birliği içindedir.	0,57
İletişim ve Çatışma Çözümü	Aile içinde serbest ve açık bir bilgi akışı vardır.	0,56

Katılımcılar tarafından en olumlu değerlendirilen beş konunun üçünün Şirketin Yönetim Şekli ile ilgili olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Devir Planı ölçeğinden hiçbir sorunun en yüksek puan alan ilk beş konu arasına girmediği görülmektedir.

Tablo 4: Gelişime Açık Yönler

ÖLÇEK	GELİŞİME AÇIK YÖNLER	-2 ile +2
Devir Planı	Şirketin gelecek nesle devri konusunda yazılı bir devir planımız var.	-0,79
Devir Planı	Şirket hisselerinin gelecek nesillere devri konusunda bütün aile üyelerinin bildiği ve anladığı yazılı kurallarımız var.	-0,73
Devir Planı	Şirketin lideri, aktif yönetimi bıraktıktan sonra hangi faaliyetlerle ilgileceğini planlamıştır.	-0,39
İletişim ve Çatışma Çözümü	Aile için önemli meselelerin görüşüldüğü periyodik toplantılar düzenleriz.	0,02
İletişim ve Çatışma Çözümü	Aile içindeki görüş ayrılıklarını rahatlıkla çözüme kavuşturabiliyoruz.	0,16

Katılımcıların olumsuz değerlendirdiği konular incelendiğinde ise memnuniyet düzeyinin en düşük olduğu ilk üç konunun Devir Planı'yla ilgili olduğu ve bunu İletişim ve Çatışma Çözümü'nün izlediği görülmektedir.

Bu bulgulara göre, şirketin kurumsallaşma düzeyi konusundaki memnuniyet düzeyi aile ilişkileriyle ilgili düzenlemelere göre daha yüksektir. Katılımcılar, aile ilişkileriyle ilgili kurallar konusunda daha çok yol alınması gerektiğini düşünmektedir.

Memnuniyet düzeyinin en yüksek ve en düşük olduğu konular birlikte değerlendirildiğinde, katılımcılar:

1. Şirketin yönetim şekliyle ilgili memnuniyet düzeyinin yüksek olduğu,
2. Aile içi bilgi akışının önceden planlanan belli bir gündeme bağlı toplantılarda değil daha çok enformel aile ortamında gerçekleştiği ve
3. Şirketin gelecek nesillere devriyle ilgili objektif kuralların yazılı bir şekilde belirlenmemiş olduğunu

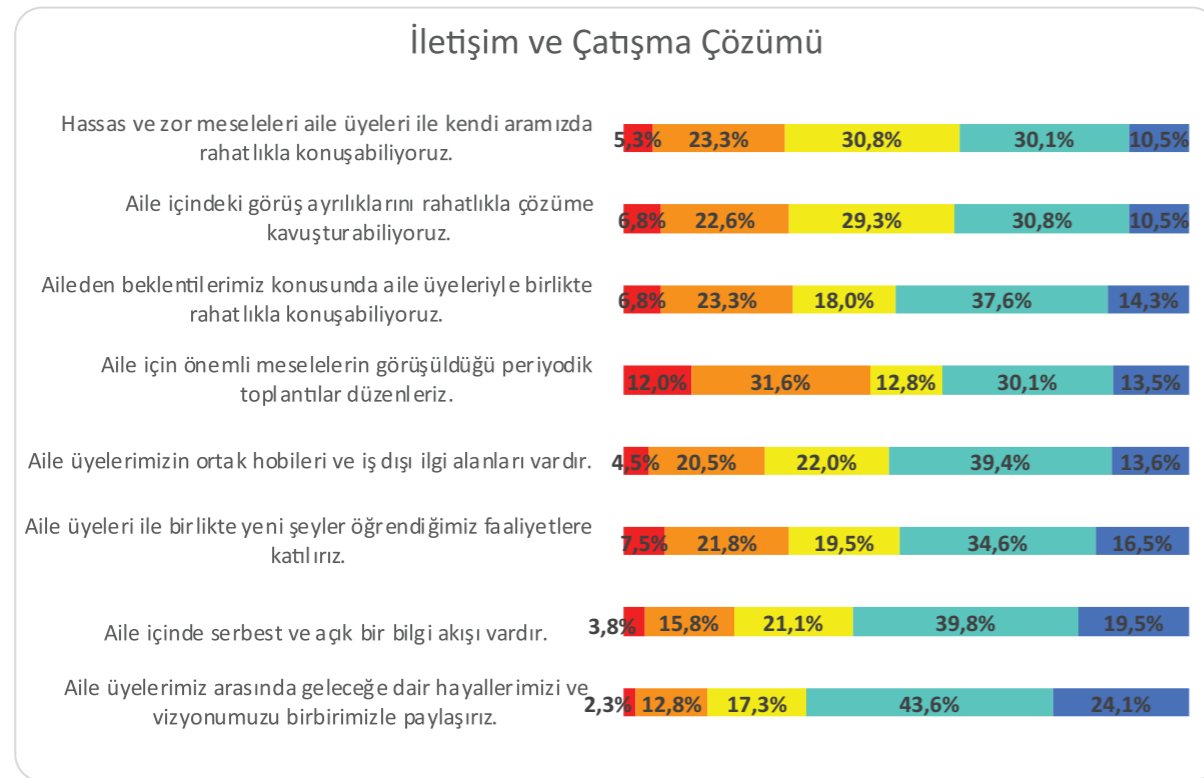
ifade etmektedir.

İletişim ve Çatışma Çözümü

İletişim ve Çatışma Çözümü kategorisindeki yanıtların dağılımı incelendiğinde, aile üyeleri arasındaki bilgi akışı, buna paralel olarak vizyon paylaşımı ve iş dışı ortak ilgi alanlarının varlığı memnuniyet düzeyinin en yüksek olduğu alanlar olarak ön plana çıkmaktadır. Aile üyeleri arasındaki paylaşımın kalitesi, ortak ilgi alanları ve iş dışı konularda ortak faaliyetlerde bulunmaları, aile fertleri için başlı başına bir gelişim ve öğrenme fırsatı olabilir. Bu tür faaliyetler, yaş farkının yüksek olduğu nesiller arasında iletişim fırsatları da yaratmaktadır.

Bununla birlikte, “önemli meselelerin görüşüldüğü periyodik toplantılar düzenlenmesi” maddesinin İletişim ve Çatışma Çözümü kategorisinde katılım oranı en düşük ifade olmasının, iletişimle ilgili formel mekanizmaları oluşturan ailelerin nispeten daha az olduğuna işaret ettiği değerlendirilmektedir. Periyodik aile toplantıları, bir kurumsal yönetim mekanizması olarak ortak aile vizyonunun gelişimine ve yaşatılmasına, aile içi görüş farklılıklarının değerlendirilmesi, yeni neslin eğitimi, işle ilgili bilgilerin paylaşılması, şirket dâhil olmak üzere aile varlıklarıyla ilgili stratejinin genel prensiplerinin belirlenmesi, yönetimde bulunmayan hissedarlar için şirketle iletişim kanalı oluşturmak gibi birçok yönden önemli katkılar sağlayabilmektedir.

Şekil 3: İletişim ve Çatışma Çözümü Memnuniyet Oranları



Devir Planı

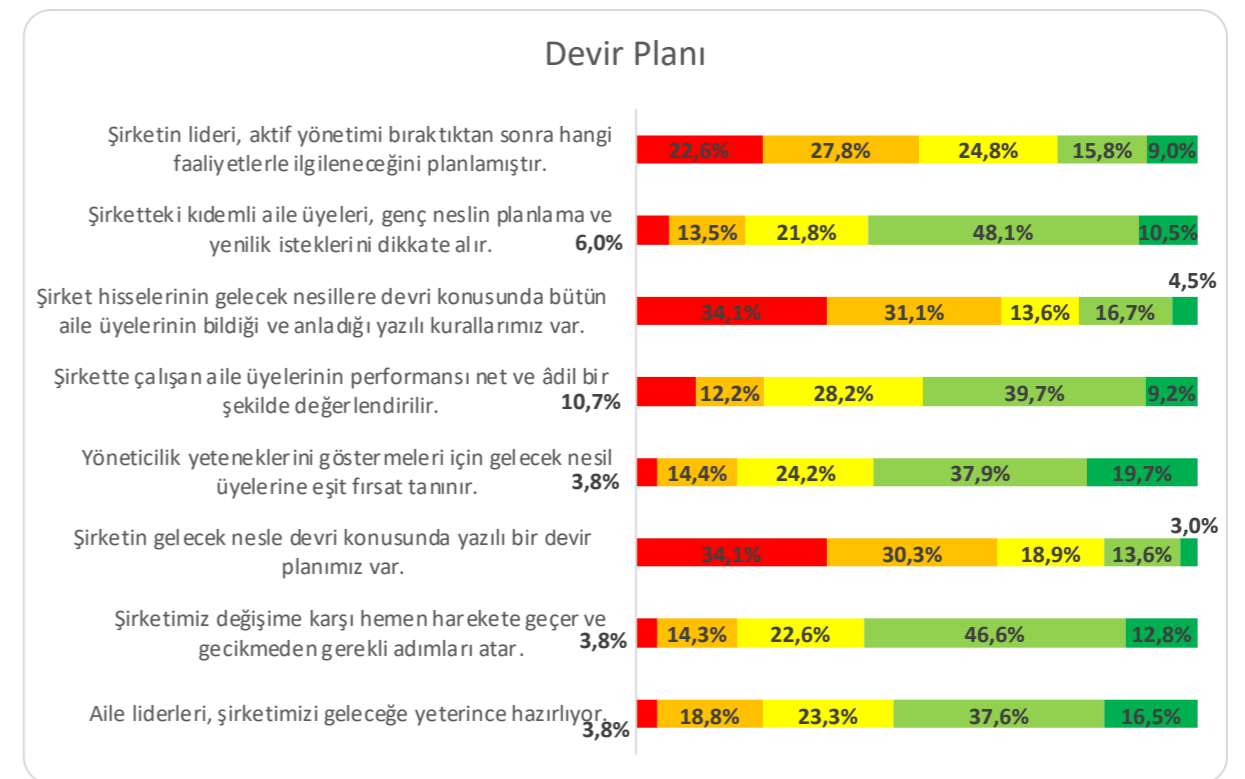
Üç kategori içinde en düşük ortalama puanla değerlendirilen Devir Planı Kategorisi'nde katılımcıların dağılımı incelendiğinde, gelecek neslin yenilik isteklerinin dikkate alınması, buna paralel olarak şirketin değişime karşı harekete geçme yeteneği ve gelecek nesle eşit fırsat tanınması konularında katılımcıların memnuniyet düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir.

Buna karşın, tıpkı İletişim ve Çatışma Çözümü kategorisinde olduğu gibi Devir Planı kategorisinde de “gelecek nesle devir konusunda yazılı kuralların belirlenmiş olması” konusundaki memnuniyet düzeyinin nispeten daha düşük olduğu dikkati çekmektedir. Bununla bağlantılı olarak “şirket liderinin aktif yönetimden ayrıldıktan sonra hangi faaliyetlerle ilgileceğini planlaması” ifadesine katılım oranının nispeten düşük olması, emeklilik planının yaygın olmadığına işaret etmektedir.

Devir planlamasında çoğunlukla liderin devretme isteği veya sonraki neslin devralmaya ne kadar hazır olduğu-

na odaklanılırken bu iki koşuldaki herhangi birinin veya her ikisinin eksik olması durumunda, aile şirketinin devretme sorununun üstesinden gelme kabiliyeti sınırlı olacaktır. Bununla birlikte devretme hazırlıkları ile sonraki neslin devralma motivasyonu arasındaki etkileşimi de göz ardı etmemek gerekir. İyi tasarlanmış ve yönetim kurulu tarafından yönlendirilen bir devir planı, aile şirketi lideri ile potansiyel lider arasında karşılıklı etkileşimin belirgin bir süreç olarak planlanmasını ve beklentilerin somut şekilde ortaya konulup takip edilmesini sağlayarak liderlik geçişini destekler. Bu nedenle devir planının yazılı bir şekilde oluşturulması hem devreden hem devralması planlanan kişi(-ler) ile ilgili beklentilerin, hedeflerin ve koşulların tarif edilmesi ve periyodik olarak gözden geçirilmesi devir sürecinin daha etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayacaktır.

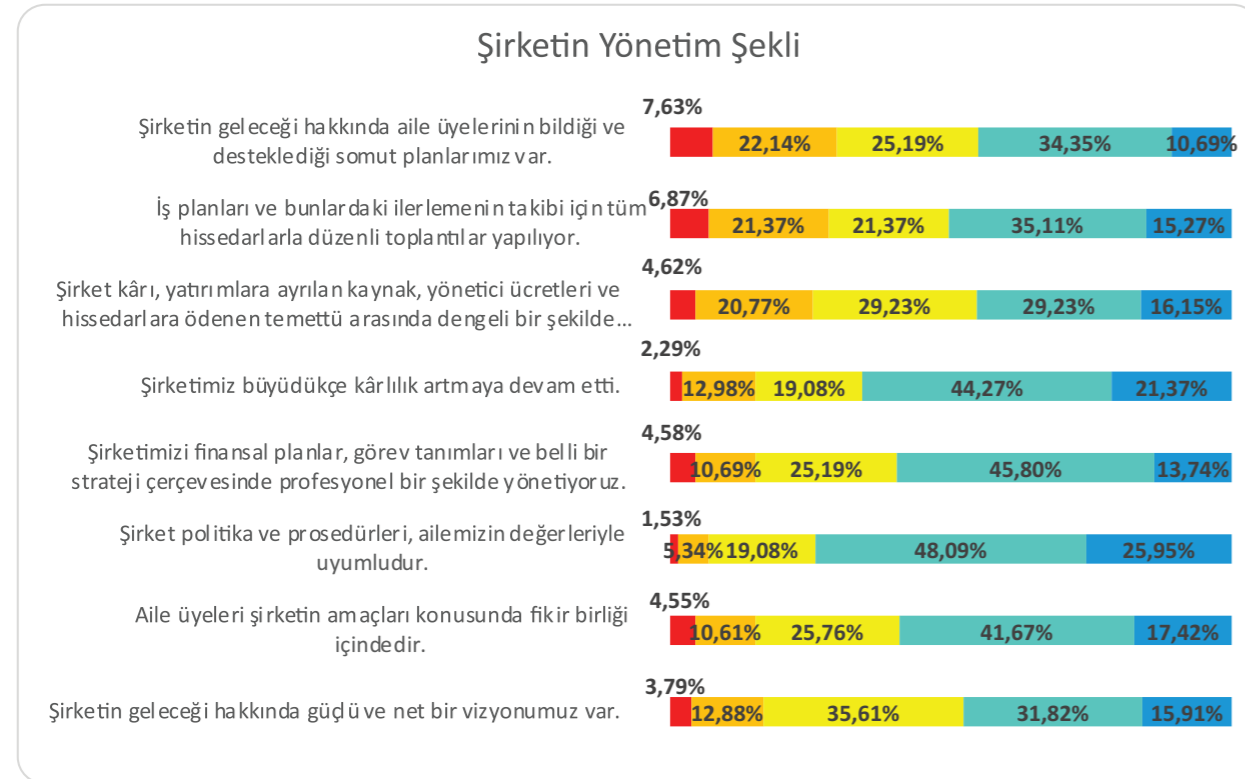
Şekil 4: Devir Planı Memnuniyet Oranları



Şirketin Yönetim Şekli

Katılımcıların en yüksek ölçüde memnuniyet duyduğu kategori olan Şirketin Yönetim Şekli'nde "şirketin politika ve prosedürlerinin aile değerleriyle uyumu" ve "şirketin büyürken kârını da artırdığı" ifadeleri konusundaki olumlu değerlendirmeler başı çekerken, bunları "şirketin finansal planlar, görev tanımları ve strateji çerçevesinde yönetilmesi" ve "ailenin şirket amaçları konusundaki fikir birliği" izlemektedir.

Şekil 5: Şirketin Yönetim Şekli Memnuniyet Oranları



KATILIMCI PROFİLİNE GÖRE MEMNUNİYET

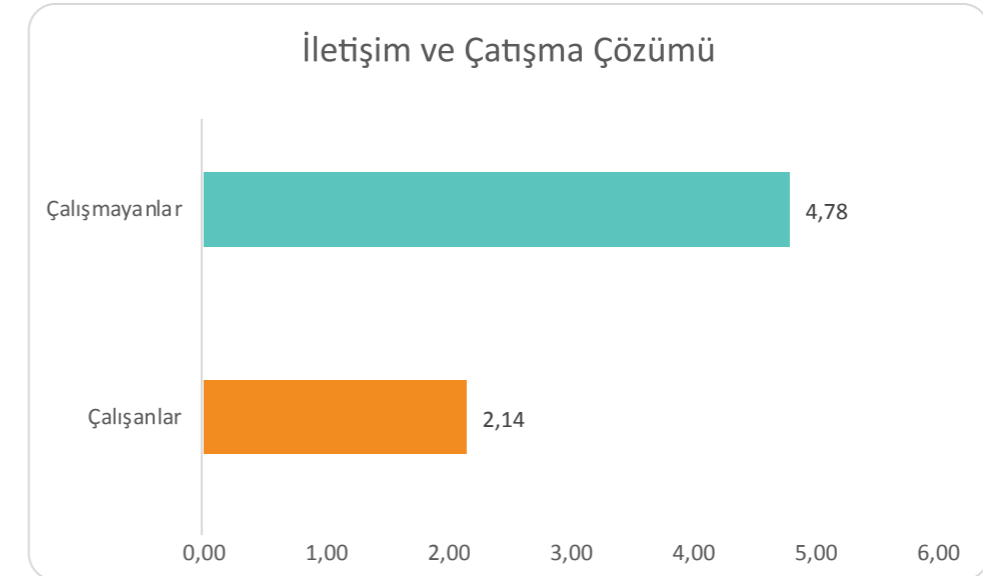
Şirkette Çalışan ve Çalışmayan Aile Üyelerinin Memnuniyet Düzeyi

Katılımcılar, şirkette aktif bir rolde çalışanlar (n=102) ve çalışmayanlar (n=22) olarak sınıflandırıldığında, çalışmayan grubun memnuniyet düzeyinin, üç kategoride de bunlara ilişkin alt ifadelerde de çalışan gruba göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

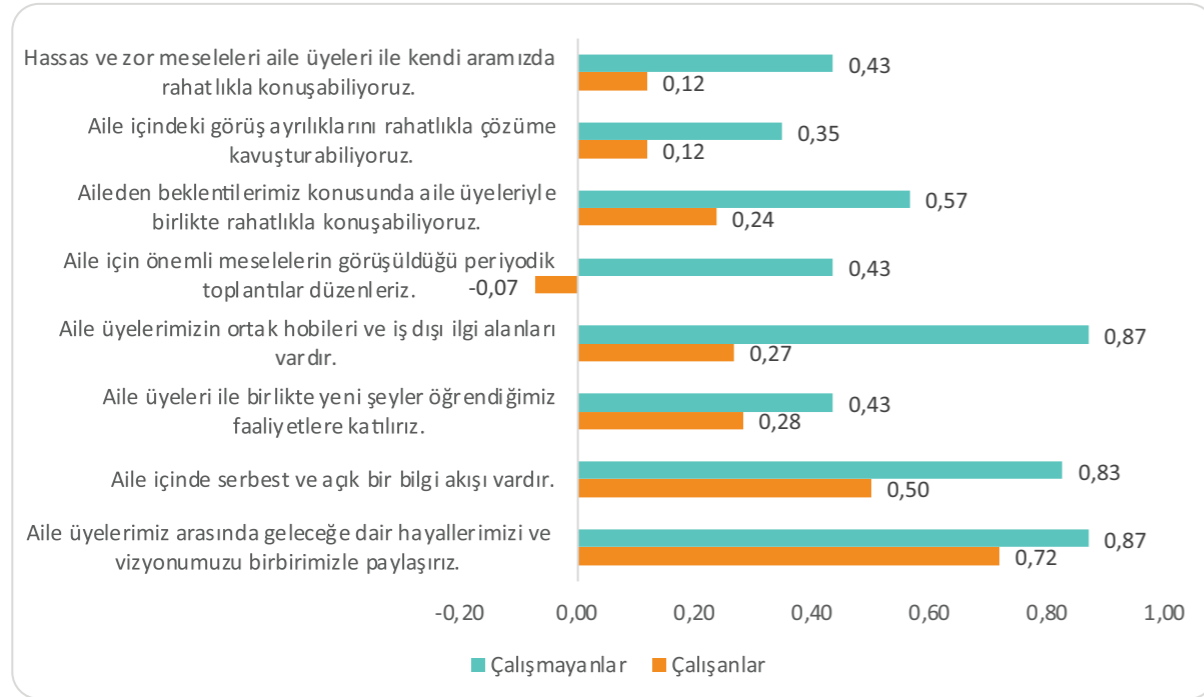
Gerek İletişim ve Çatışma Çözümü gerek Şirketin Yönetim Şekli kategorilerinde her iki grubun memnuniyet düzeyi pozitif olsa da şirkette çalışmayanların daha fazla memnuniyet belirtmektedir.

Şirkette çalışan aile üyeleri arasındaki iletişim ihtiyacının daha fazla ve içerik olarak daha kritik konuları kapsamı doğaldır. Şirkette çalışan aile üyelerinin bu açıdan daha yüksek bir beklentiye sahip oldukları görülmektedir. Özellikle "aile için önemli meselelerin görüşüldüğü periyodik toplantılar düzenlendiği" ifadesiyle ilgili memnuniyetsizlik durumu, bu açıdan yapısal mekanizmaların yaygınlaştırılması ihtiyacı bulunduğu işaret etmektedir.

Şekil 6: Şirkette Çalışma Durumuna Göre İletişim ve Çatışma Çözümü Algısı



Şekil 7: İletişim ve Çatışma Çözümü Algısı – Ayrıntılı Karşılaştırma

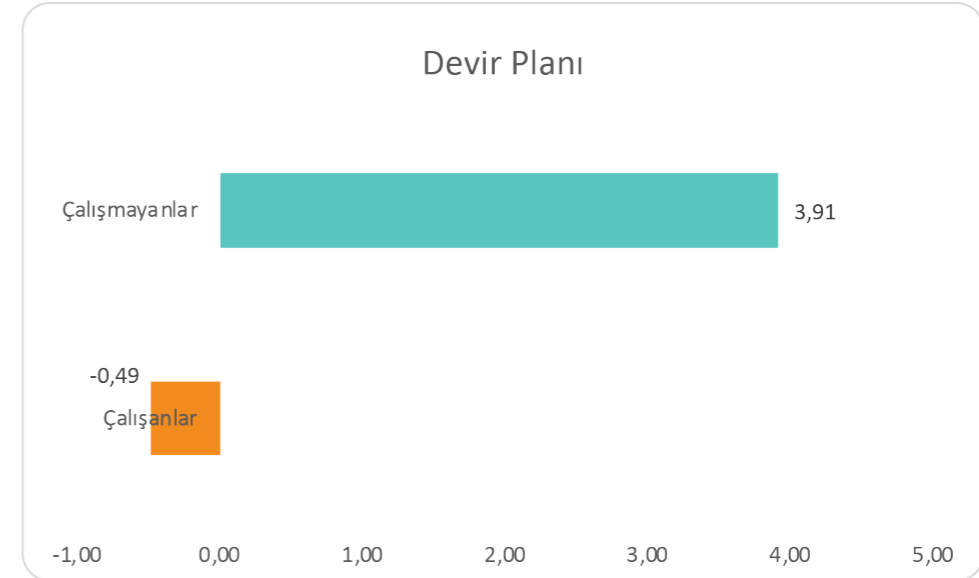


Öte yandan, Devir Planı kategorisinde, şirkette çalışmayanlar genel olarak olumlu değerlendirmede bulunurken, şirkette çalışanların memnuniyet durumunun negatif olması dikkat çekicidir. Bu kategoride özellikle “şirket liderinin aktif yönetimi bıraktıktan sonraki döneme ilişkin planı”, “hisse devrine ilişkin yazılı ve anlaşılır bir planın bulunması” ve “yazılı devir planı bulunması” ifadelerini şirkette çalışan aile üyeleri negatif değerlendirmektedir.

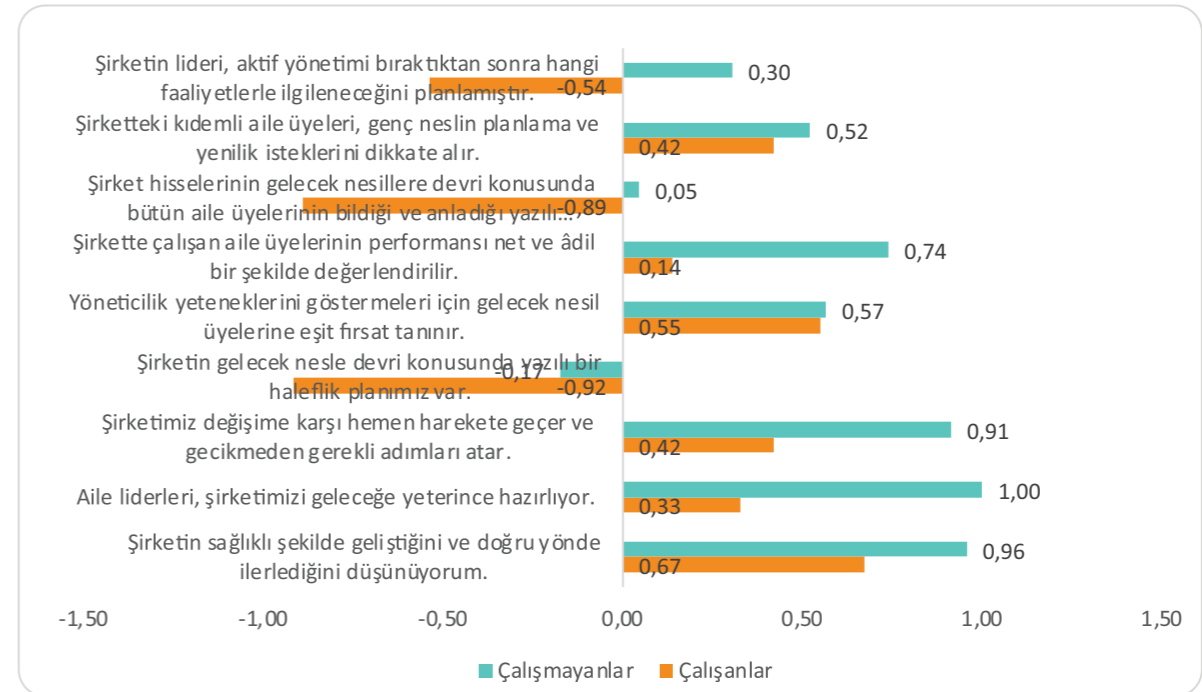
Bu kategoride “performansın net ve adil bir şekilde değerlendirildiği” ifadesine şirkette çalışanların yanıtları da (0,14) şirkette çalışmayanlara göre (0,74) önemli ölçüde düşüktür.



Şekil 8: Şirkette Çalışma Planına Göre Devir Planı Algısı

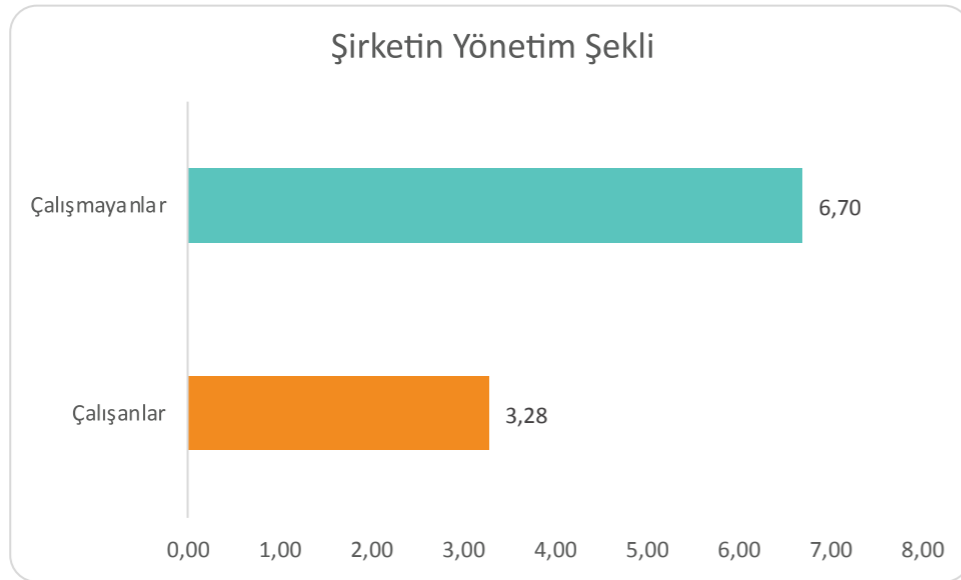


Şekil 9: Devir Planı Algısı – Ayrıntılı Karşılaştırma

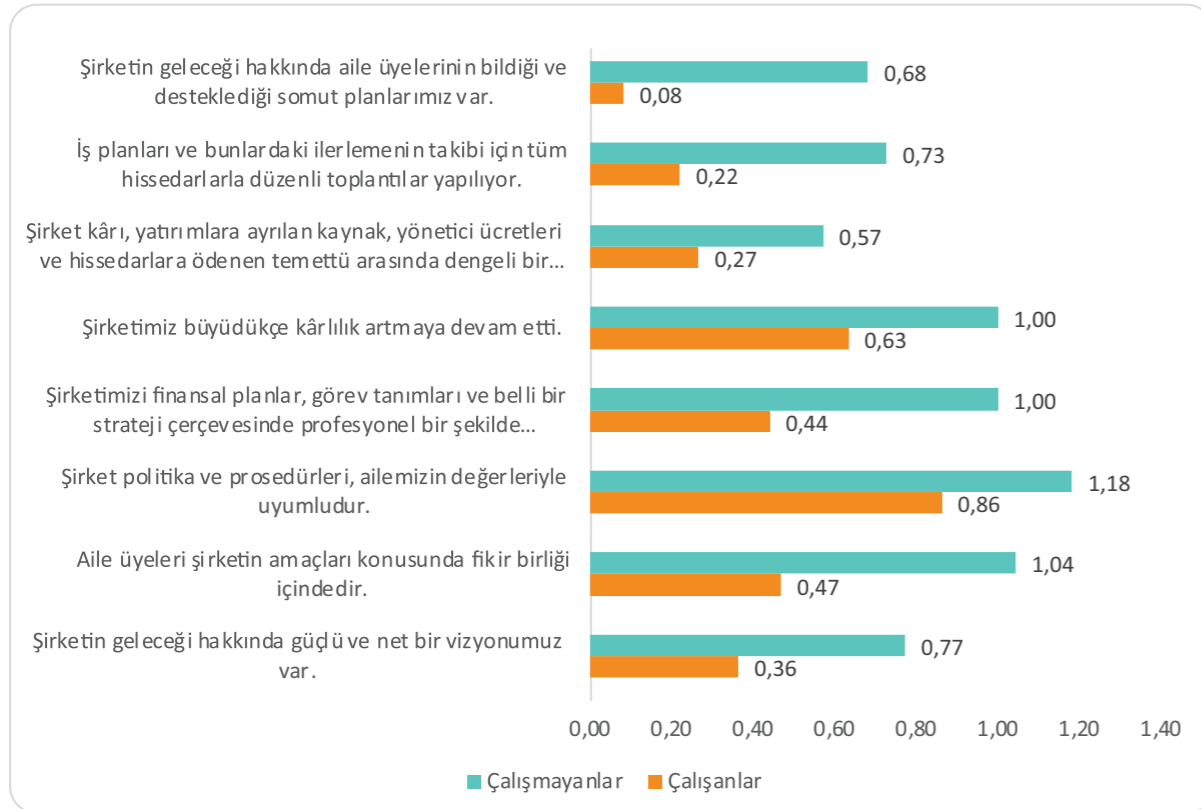


Üç kategori içinde memnuniyetin en yüksek düzeyde olduğu Şirketin Yönetim Şekli kategorisinde, şirkette çalışan aile üyelerinin “şirketin geleceğine ilişkin somut planların varlığı” ve “iş planları ve buna ilişkin ilerlemeler hakkında hissedar toplantılarının düzenlenmesi” konularındaki memnuniyet düzeyinin nispeten düşük olduğu görülmektedir.

Şekil 10: Şirkette Çalışma Planına Göre Yönetim Şekli Algısı



Şekil 11: Şirketin Yönetim Şekli – Ayrıntılı Karşılaştırma

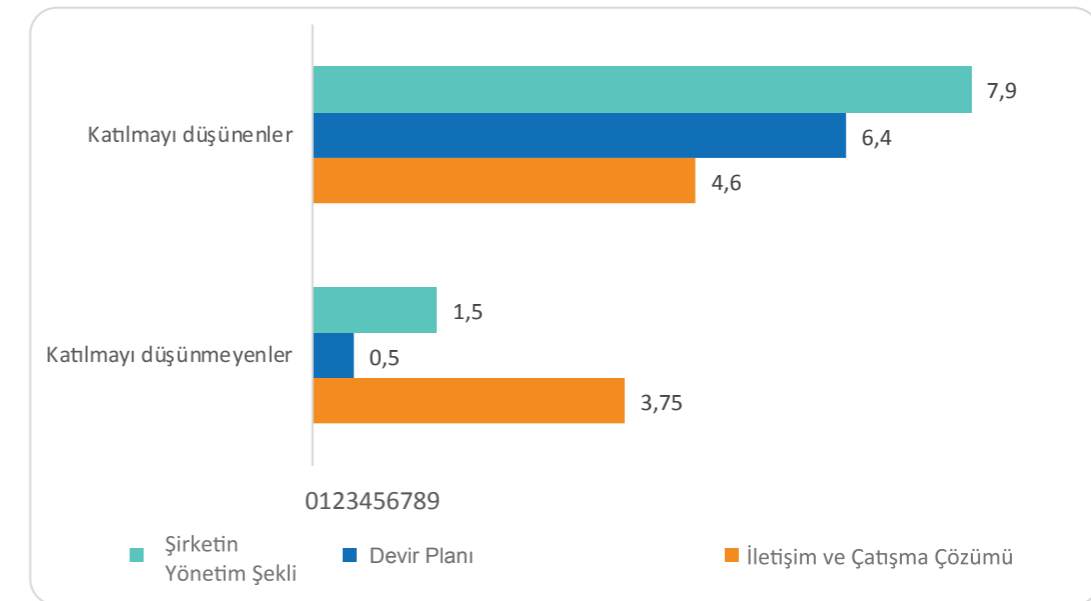


Şirkette Aktif Rol Almayanların Şirkete Katılma İsteği

Anket çalışmasıyla ulaşılan katılımcılardan 22'si şirkette aktif rol almamakta olup şirkete katılma isteğiyle ilgili ifadeye geçerli yanıt veren 21 kişidir. Araştırmanın bu başlıkla ilgili bulgularını yorumlarken alt örneklemin yeterli sayıda katılımcıyı içermediğini bir araştırma kısıtı olarak not etmek isteriz.

Şirkette çalışmadığını belirten katılımcıların gelecekte şirkette çalışmanın ilgilerini çekip çekmediği sorgulandığında (n=21) katılımcıların 17'si olumlu, 4'ü olumsuz yanıt vermiştir. Şirkete katılmayı düşünenlerin ortalama memnuniyet düzeyi her üç kategori için (özellikle de Şirketin Yönetim Şekli kategorisi yönünden) olumsuz yanıt verenlere oranla önemli ölçüde yüksek olduğu görülmektedir.

Şekil 12: Şirkete Katılma Planı

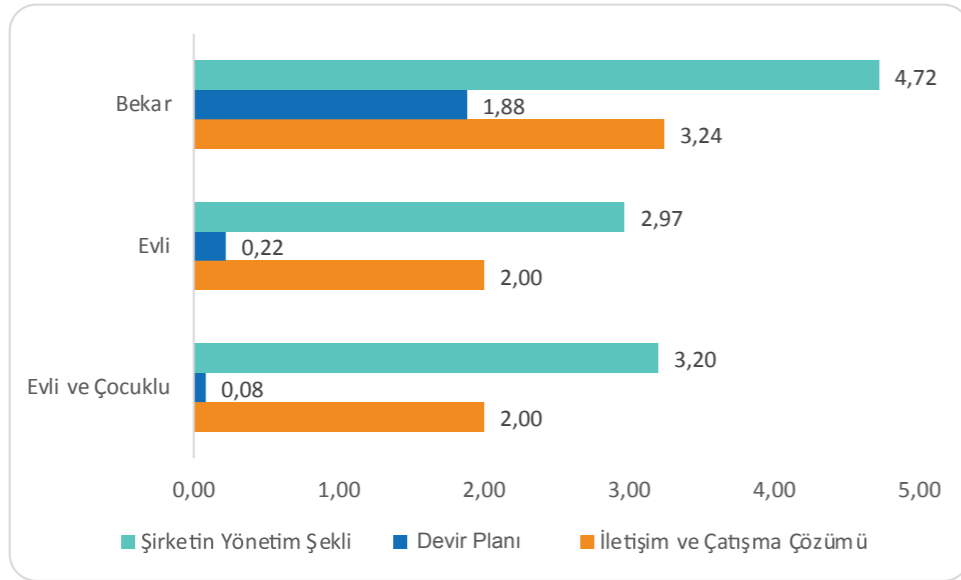


Gelecekte şirkete katılmanın ilgilerini çekmediğini belirtenlerin diğer bir ortak özelliği de tümünün 39 yaşın üstünde olmasıdır. Şirkete katılım, daha genç yaşlar için daha cazip bir seçenekken 40 yaşından itibaren aile şirketine olan ilginin azaldığı görülmektedir. Buna göre yeni neslin şirkete entegrasyonu için 40 yaşın geç olduğu ve bu sürecin 30'lu yaşlarda tamamlanmasının daha mümkün olduğu görülmektedir.

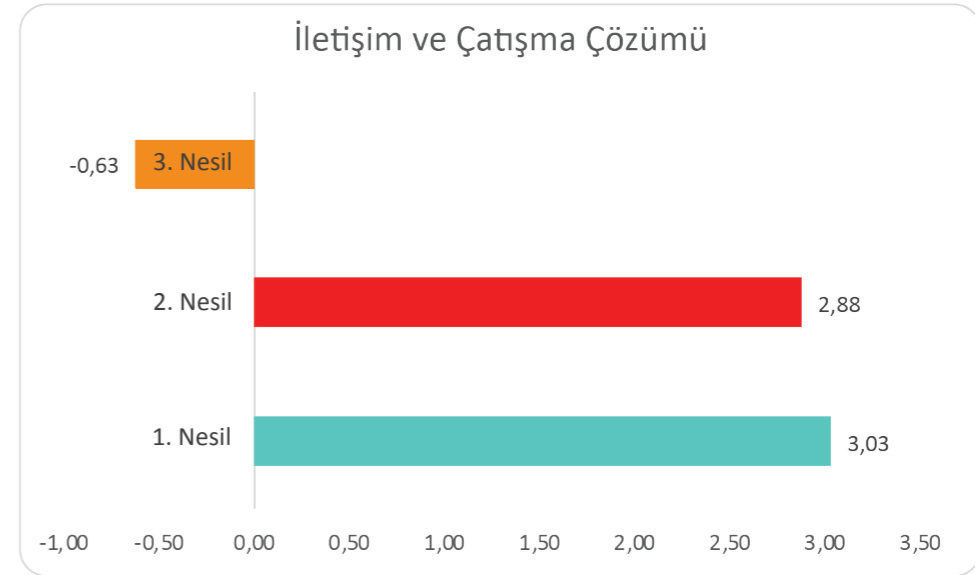
Katılımcıların Medeni Haline Göre Memnuniyet Düzeyi

Katılımcılar bekar, evli ve çocuklu olmak üzere üç grupta sınıflandırıldığında memnuniyet düzeyleri arasında belirgin bir fark olduğu görülmüştür. Bekar katılımcılar Şirketin Yönetim Şekli, İletişim ve Çatışma Çözümü ve Devir Planı konusunda evlilere göre daha fazla memnuniyet belirtirken, özellikle Devir Planı konusunda memnuniyet seviyesinin evlilerde ve çocuklularda, bekarlara göre önemli ölçüde düşük olduğu görülmüştür. Katılımcıların çekirdek aile içinde ve ebeveyn olarak sorumlulukları arttıkça kurumsallaşma konularındaki beklentilerinin de yükseldiği değerlendirilebilir.

Şekil 13: Katılımcıların Medeni Haline Göre Memnuniyet Düzeyi



Şekil 14: Yönetim Kontrolüne Göre Memnuniyet Düzeyi



ŞİRKETİN PROFİLİNE GÖRE MEMNUNİYET

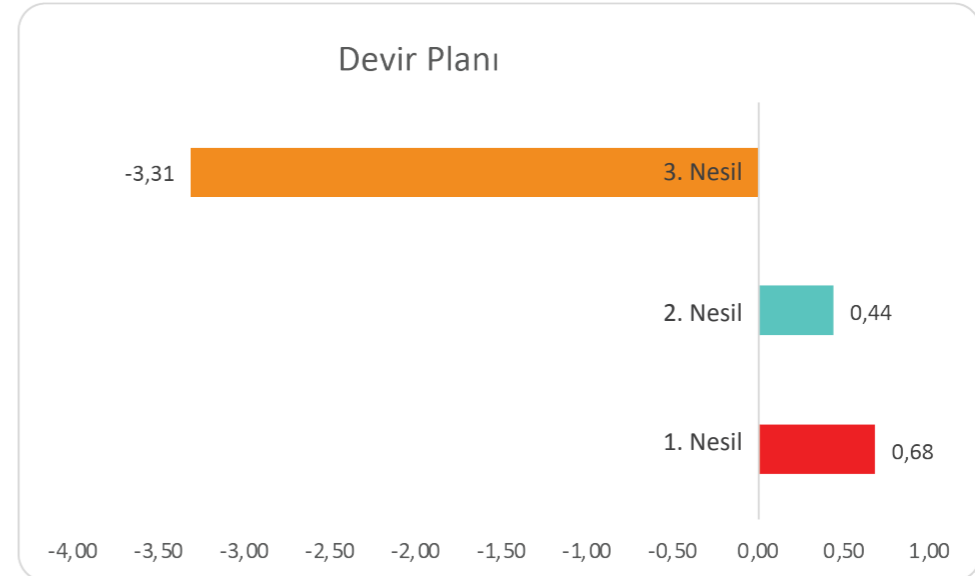
Yönetim Kontrolüne Göre Memnuniyet Düzeyi

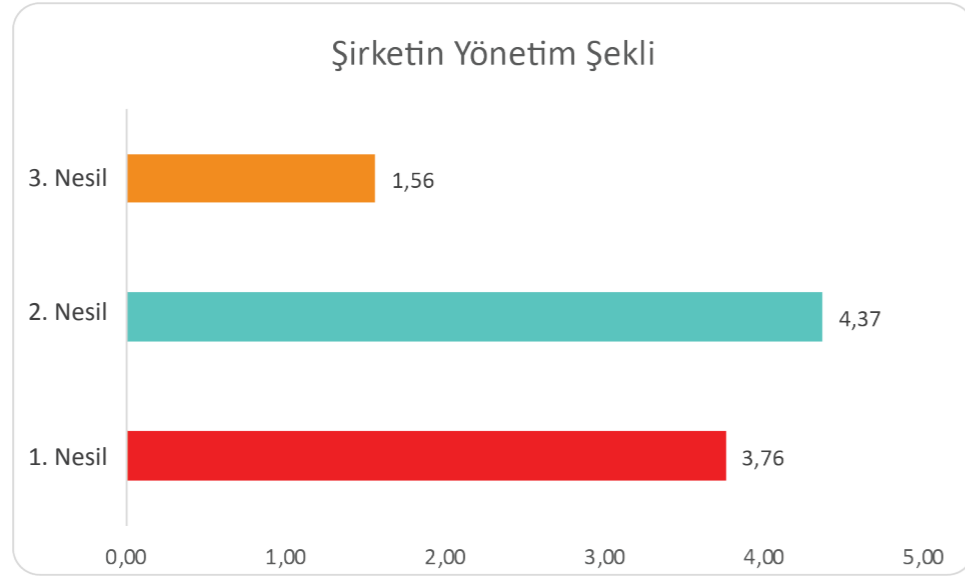
Yönetim kontrolünün kaçınıcı nesilde olduğuna göre şirketler sınıflandırıldığında, yönetim kontrolünün üçüncü nesilde olduğunu belirten katılımcıların (n=21) memnuniyet düzeyinin, birinci nesil (n=66) ve ikinci nesil (n=41) tarafından yönetilen şirketlere göre önemli ölçüde daha düşük olduğu görülmektedir.

Bu farkın özellikle Devir Planı kategorisinde belirgin olması dikkat çekicidir. Üçüncü nesil tarafından yönetilen şirketleri temsilen ankete katılanların yanıtlarının ortalama puanı, devir planı kategorisiyle ilgili ifadelerin biri² hariç tümünde negatiftir. En fazla memnuniyetsizlik belirtilen üç konu ise şu şekilde sıralanmaktadır: “Şirket liderinin aktif yönetimi bıraktıktan sonrası için bir planının bulunup bulunmadığı” (-1,00); “Yazılı devir planı olup olmadığı” (-0,94) ve “Hisse devri konusunda yazılı kuralların hazırlanıp hazırlanmadığı” (-0,75).



² Şirketin sağlıklı şekilde geliştiğini ve doğru yönde ilerlediğini düşünüyorum. (0,44)





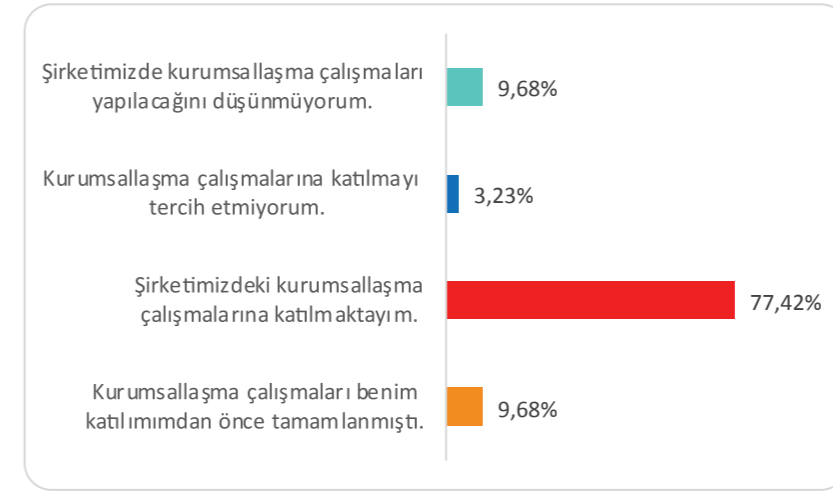
Kurumsallaşma Süreci ve Memnuniyet Düzeyi

Şirketlerin kurumsal yönetim profili veya kurumsallık seviyesinin ölçülmesi araştırma amacının dışında tutulmuştur. Bununla birlikte şirketin kurumsallaşma konusunda hangi aşamada olduğu ve katılımcıların şirketteki kurumsallaşma çalışmalarına ilgisi sorularak, kurumsallaşma seviyesi katılımcı algısı boyutuyla dikkate alınmıştır.

Yanıtlayan kişilerin (n=124) %77,4'si şirketteki kurumsallaşma çalışmalarına katıldıklarını belirtmiş, % 9,7'si bu yönde bir çalışma yapılacağını düşünmediğini, % 9,7'si çalışmaların önceki dönemde tamamlandığını, % 3,2'si ise katılmayı tercih etmediğini ifade etmiştir.

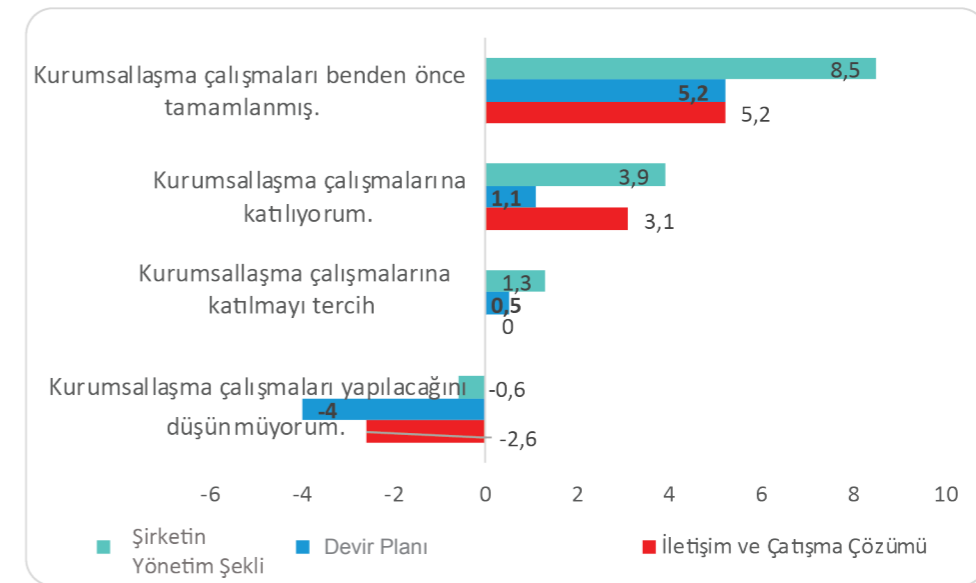


Şekil 15: Şirketin Kurumsallaşma Aşamaları Konusundaki Algı



Katılımcılar kişisel kurumsallaşma deneyimlerine göre gruplandırıldığında, kurumsallaşma çalışmalarının kendisinden önce tamamlandığını ifade edenler (n=12), gerek İletişim ve Çatışma Çözümü, gerek Şirketin Yönetim Şekli gerekse Devir Planı kategorilerinde diğer katılımcılardan önemli ölçüde daha yüksek memnuniyet belirtmiştir. Aynı şekilde kurumsallaşma çalışmalarına katılmakta olanların (n=96) ortalama memnuniyet düzeyi, katılmayı tercih etmeyenler (n=4) ve böyle bir çalışma yapılacağını düşünmeyenlere göre (n=12) daha yüksektir.

Şekil 16: Kurumsallaşma Algısına Göre Memnuniyet Düzeyi

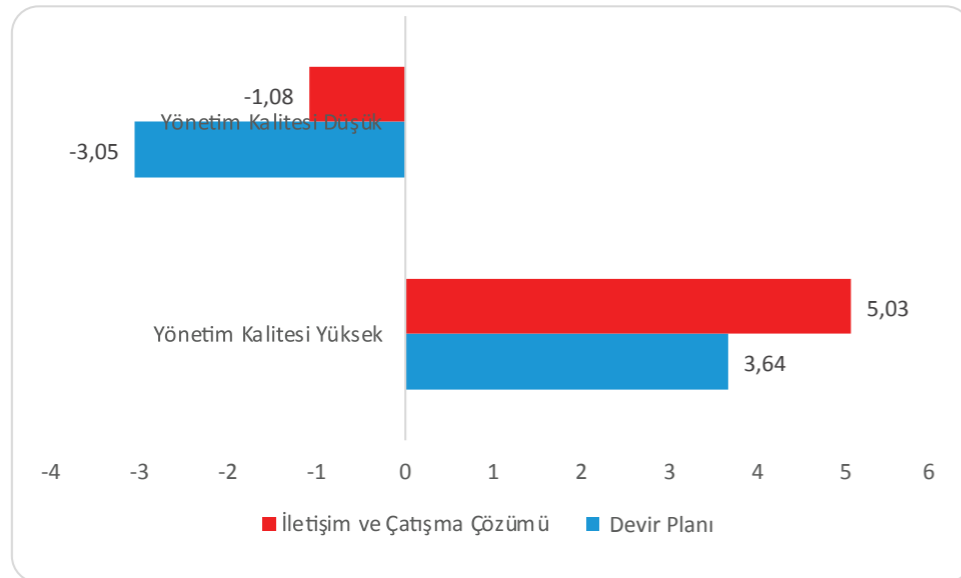


Şirketin Yönetim Kalitesi ve Aile İlişkilerinden Memnuniyet

Kurumsallaşmanın yanı sıra şirketin hedefler doğrultusunda profesyonel bir şekilde yönetilmesini benimseyen şirketlerin aile ilişkileriyle ilgili kategorilerde de (“İletişim ve Çatışma Çözümü” ve “Devir Planı”) benzer bir yaklaşım benimseyip benimsemediğinin incelenmesi amacıyla Şirketin Yönetim Şekli kategorisindeki yönetim kalitesi ile ilgili ifadeye ilişkin memnuniyet düzeyi aile ilişkileriyle ilgili memnuniyet düzeyiyle karşılaştırılmıştır.

Bu amaçla, “Şirketimizi finansal planlar, görev tanımları ve belli bir strateji çerçevesinde profesyonel bir şekilde yönetiyoruz” ifadesine “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtını verenlerin ortalama memnuniyet puanları “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” yanıtlarıyla karşılaştırılmıştır.

Buna göre şirketin yönetim kalitesi konusunda pozitif algıya sahip olan katılımcılar, aile ilişkilerinin de belli kurallar çerçevesinde yönetilmesi konusunda yüksek memnuniyet belirtirken, yönetim kalitesi konusunda negatif algıya sahip olan katılımcılar aile ilişkilerinin kurallara göre düzenlenmesi konusunda olumsuz değerlendirmede bulunmaktadır.



SONUÇ

Gelecek Neslin İşe Bakışı Araştırması, aile varlıklarının sürdürülebilirliğini destekleyen bir ortam sağlamak için yapılması gereken düzenlemeler konusunda fikir verici sonuçlar ortaya koymuştur. Araştırma bulgularında öncelikle Sivil Toplum Kuruluşları (STK) olarak kendi adıma önemli bir gelişim alanı tespit ettiğimizi vurgulamak isteriz. Bu gelişim alanı, iş dünyasıyla ilgili STK'ların doğal olarak şirkette yönetim kurulu veya yönetim seviyesinde aktif olan aile üyeleriyle daha yakın bağlantıda olduğu, bu kişilerle iletişim kanallarının daha güçlü olmasıyla ilgilidir.

Şirkete henüz katılmamış olan veya ileride katılmayı tercih etmese de doğal olarak aile varlıklarının varisi konumunda olan aile üyeleriyle iletişim kanalının güçlendirilmesinde aile şirketinin sürdürülebilirliği açısından fayda olduğunu düşünüyoruz. Potansiyel hissedarların kurumsal yönetim farkındalığının sağlanması, şirket hakkında objektif bilgiler edinmesi ve aile varlıkları ve şirketin yönelimi konusunda ortak vizyon geliştirilmesi sürdürülebilirliğe katkı sağlayacaktır. Araştırmamız, yönetim kurulu veya yönetim seviyesinde şirkete aktif katılım sağlayan aile üyeleriyle diğer aile üyeleri arasında İletişim ve Çatışma Çözümü, Devir Planlaması ve Şirketin Yönetimi konusundaki algıları açısından belirgin farklar olduğunu ortaya koymuştur. Şirkette aktif olmayan aile üyeleriyle etkileşim, özellikle ailenin bütünü, işin mevcut durumu ve geleceğe ilişkin stratejik seçenekler konusunda daha yakın bir bakış açısı geliştirebilmesine katkı yapacaktır.

Araştırmada elde edilen diğer bir önemli bulgu da Yatırımcı Perspektifine Sahip Hissedar profilinin üçüncü nesli temsil eden katılımcılar arasında daha yaygın olmasıdır. Şirketin elde ettiği finansal sonuca, başka bir ifadeyle yatırımın geri dönüşüne, diğer amaçlardan daha öncelikli olarak odaklanan bu hissedar profiliyle birlikte, hissedar sayısının da üçüncü nesilde doğal olarak artması, hissedar beklentilerinin uyumlaştırılmasını sürdürülebilirlik açısından önemli bir faktör hâline getirmektedir. Hissedar seviyesinde başarı kriterlerinin objektif ve ölçülebilir şekilde belirlenmesi, bunlar üzerinde ortak anlayış geliştirilmesi ve şirket stratejisinin bu başarı kriterlerine hizmet edecek şekilde yönlendirilmesi, genişleyen hissedar yapısında ortaklar arasındaki uyumu destekleyerek şirketin sürdürülebilirliğine katkı yapacaktır.

Gelecek neslin aile ve işle ilgili algısını İletişim ve Çatışma Çözümü, Devir Planı ve Şirketin Yönetim Şekli olmak üzere üç boyutta ölçtüğümüz çalışmada Devir Planı ile ilgili memnuniyet düzeyinin diğer iki boyuta göre belirgin bir şekilde düşük olduğu görülmüştür. Şirkete aktif katılım sağlayan hissedarların diğer hissedarlara göre Devir Planı hazırlıkları yönünden daha olumsuz bir değerlendirme yapması da bu bulguyu destekleyici niteliktedir. Aile şirketinin sürdürülebilirliği için Devir Planı'nın, sadece devir işlemine odaklanılarak yönetilen bir süreç değil, önceki aşamalarda hazırlıklar ve devir sonrasında kurumsal yönetim mekanizmasının güncellenmesi gibi aşamalarıyla birlikte ele alınarak değerlendirilmesi gereken bir süreç olarak ele alınmalıdır. Şirket liderinin devir sonrasına ilişkin somut bir planının ve devir konusunda yazılı ve anlaşılır kuralların olup olmadığı sorusuyla ilgili negatif değerlendirmeler, aile şirketlerinde devir planlamasına ilişkin çeşitli araçların tanıtılması ve uygulamanın yaygınlaştırılması ihtiyacını gündeme getirmektedir. Aile üyeleri için mentorluk programı, kariyer planlaması, liderlik gelişimi ve hisse devir planının mali ve hukuki çerçevesi gibi konularda çalışmalar yapılması devir planı etkinliğini artırmak üzere odaklanılabilir.

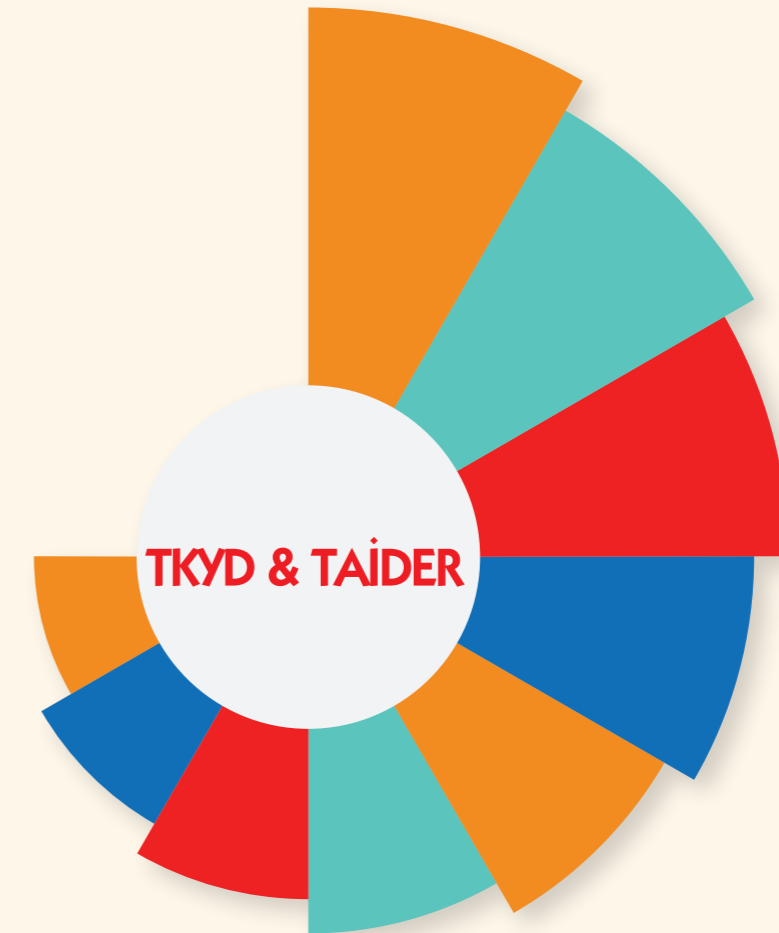
Son olarak araştırmanın dikkat çekici bulgularından biri olarak aile üyelerinin demografik profili ile şirkete katılım ve devir planına ilişkin beklentileri arasında belirgin bir ilişki olduğunu belirtmek isteriz. Anket sonuçlarına göre şirkete katılma arzusu, daha genç yaşlar için daha cazip bir seçenekken 40 yaşından itibaren aile şirketine olan ilgi azalmaktadır. Dolayısıyla yeni neslin şirkete entegrasyonunun 30'lu yaşlarda daha mümkün olduğu görülmektedir. Öte yandan, evli ve çocuk sahibi katılımcıların devir planı konusunda yapılan hazırlıklardan memnuniyet düzeyi, bekar katılımcılara göre dikkat çekici şekilde daha düşüktür. Bu durum aile varlıklarının sürdürülebilirliği açısından sonraki nesle geçiş hazırlıklarının gözden geçirilmesi ihtiyacını ortaya koymaktadır.

EKLER

EK-1 MEMNUNİYET ÖLÇEĞİ ORTALAMA PUANLARI

KATEGORİ	İFADE	ORTALAMA
Şirketin Yönetim Şekli	Şirket politika ve prosedürleri, ailemizin değerleriyle uyumludur.	0,92
İletişim ve Çatışma Çözümü	Aile üyelerimiz arasında geleceğe dair hayallerimizi ve vizyonumuzu birbirimizle paylaşıyoruz.	0,74
Şirketin Yönetim Şekli	Şirketimiz büyüdükçe kârlılık artmaya devam etti.	0,69
Şirketin Yönetim Şekli	Aile üyeleri şirketin amaçları konusunda fikir birliği içindedir.	0,57
İletişim ve Çatışma Çözümü	Aile içinde serbest ve açık bir bilgi akışı vardır.	0,56
Devir Planı	Yöneticilik yeteneklerini göstermeleri için gelecek nesil üyelerine eşit fırsat tanınır.	0,55
Şirketin Yönetim Şekli	Şirketimizi finansal planlar, görev tanımları ve belli bir strateji çerçevesinde profesyonel bir şekilde yönetiyoruz.	0,53
Devir Planı	Şirketimiz değişime karşı hemen harekete geçer ve gecikmeden gerekli adımları atar.	0,50
Devir Planı	Aile liderleri, şirketimizi geleceğe yeterince hazırlıyor.	0,44
Devir Planı	Şirketteki kıdemli aile üyeleri, gelecek neslin planlama ve yenilik isteklerini dikkate alır.	0,44
Şirketin Yönetim Şekli	Şirketin geleceği hakkında güçlü ve net bir vizyonumuz var.	0,43
İletişim ve Çatışma Çözümü	Aile üyelerimizin ortak hobileri ve iş dışı ilgi alanları vardır.	0,37
Şirketin Yönetim Şekli	Şirket kârı, yatırımlara ayrılan kaynak, yönetici ücretleri ve hissedarlara ödenen temettü arasında dengeli bir şekilde dağıtılıyor.	0,32
İletişim ve Çatışma Çözümü	Aile üyeleri ile birlikte yeni şeyler öğrendiğimiz faaliyetlere katılırız.	0,31
Şirketin Yönetim Şekli	İş planları ve bunlardaki ilerlemenin takibi için tüm hissedarlarla düzenli toplantılar yapılıyor.	0,31
İletişim ve Çatışma Çözümü	Aileden beklentilerimiz konusunda aile üyeleriyle birlikte rahatlıkla konuşabiliyoruz.	0,29
Devir Planı	Şirkette çalışan aile üyelerinin performansı net ve adil bir şekilde değerlendirilir.	0,24

Şirketin Yönetim Şekli	Şirketin geleceği hakkında aile üyelerinin bildiği ve desteklediği somut planlarımız var.	0,18
İletişim ve Çatışma Çözümü	Hassas ve zor meseleleri aile üyeleri ile kendi aramızda rahatlıkla konuşabiliyoruz.	0,17
İletişim ve Çatışma Çözümü	Aile içindeki görüş ayrılıklarını rahatlıkla çözüme kavuşturabiliyoruz.	0,16
İletişim ve Çatışma Çözümü	Aile için önemli meselelerin görüşüldüğü periyodik toplantılar düzenlenir.	0,02
Devir Planı	Şirketin lideri, aktif yönetimi bıraktıktan sonra hangi faaliyetlerle ilgileceğini planlamıştır.	-0,39
Devir Planı	Şirket hisselerinin gelecek nesillere devri konusunda bütün aile üyelerinin bildiği ve anladığı yazılı kurallarımız var.	-0,73
Devir Planı	Şirketin gelecek nesle devri konusunda yazılı bir devir planımız var.	-0,79



EK 2

ANKET ÇALIŞMASI RÖPORTAJLARI



TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı, ODE Yalıtım Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan:

“Lider adım adım geri çekilirken gelecek kuşak o boşluğu doldurmalı”



Türkiye’deki şirketlerin yüzde 95’ini oluşturan aile şirketlerinin ömrü çeyrek asırla sınırlı. ODE Yalıtım Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan, ülkemizin gelişimi için kurumsal yönetimi esas alan, sürdürülebilir bir yapı inşa etmemiz gerektiğinin altını çiziyor. Turan, şirket devir planının önceden hazırlanmasının da önemli olduğunu belirtirken, bu noktada yeni neslin hazır ve istekli olmasının yanı sıra liderin de koltuğu bırakmaya hazır olması lazım diyor.

Türkiye’deki şirketlerin yüzde 95’ini oluşturan aile şirketlerinin ömrünün çeyrek asırla sınırlı olması, iş gücü piyasasını ve toplumsal hayatı direkt olarak olumsuz etkiliyor. Dolayısıyla şirketlerimizle birlikte ülkemizin de gelişimi için kurumsal yönetimi esas alan, sürdürülebilir bir yapı inşa etmemiz gerekiyor. Bu yapının önündeki en büyük engellerden biri “patron” kavramı. Kurucuların ve/veya yönetim kurulu başkanlarının etkisi çok fazla olduğundan ve hesap verebilirlik ilkesi genellikle göz ardı edildiğinden, şirketler bu kuşağın baskısı altında ilerlemekte zorluk çekiyor.

Bu noktada bir taraftan yönetim kurulunda farklı seslere, görüşlere yer verilirken diğer taraftan da gelecek nesillerin entegrasyonu sağlanmalı. Ben prensip olarak, gençlerin yönetim kurulundan önce icrada yer alması gerektiğine inanıyorum. İcrada görev alan gelecek nesil, şirket süreçlerinin çok daha fazla içinde yer alma fırsatı bulduğundan yönetim kurulunda görev aldığı anda zorluk yaşamıyor.

Bir diğer önemli konu devir planının hazırlanması. Bu noktada iki tarafın da hazırlıklı olması gerekir. Yani yeni neslin hazır ve istekli olmasının yanı sıra liderin de koltuğu bırakmaya hazır olması lazım. Arada bir çekişme olmamalı, şirketin kurumsal hafızası yeni kuşağa çok iyi aktarılmalı. Çünkü geçmişte yapılan hataların, yaşanan zorlukların tekrarlanması şirketi yalnızca geriye götürür. Bunların yeniden tecrübe edilmesine gerek yok. Bununla birlikte devir için bir tarih belirlenmeli ve buna mutlaka uyulmalı. O zamana kadar da lider adım adım geri çekilirken yeni nesil o boşluğu doldurarak kendini hazırlamalı. Eğer yeni nesil geçmişin tecrübelerinden faydalanıp, kendi bilgi-birikimini, teknolojiye hakimiyetini ortaya koyabilirse büyük bir değişim rüzgarı yakalayarak, şirketi ileriye taşıyabilir.

AkPlas Plastik Kalıp Sanayi Genel Müdür Yardımcısı Abdullah Böyet:

“Aile bireyleri arasındaki bilgi akışını güçlendirmeliyiz”



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve TAİDER Aile İşletmeleri Derneği iş birliğinde gelecek nesil üyelerinin işe bakışını ölçmeye yönelik, “Gelecek Neslin İşe Bakışı” adlı araştırma hazırlandı. Araştırmayla, aile şirketi sahibi gelecek nesil üyelerinin iş hayatıyla ilgili tutumu, bu tutumun kişi ve şirket profiliyle ilişkisi ölçülmesi amaçlandı. AkPlas Plastik Kalıp Sanayi Genel Müdür Yardımcısı Abdullah Böyet, hem kültür aşılması ve geçişi hem de tecrübe paylaşımları açısından iletişimi artırıcı her türlü etkinlikle aile bireyleri arasındaki bilgi akışını güçlendirmek gerek diyor. Böyet, aile arasındaki diyalogun aile işletmelerinde daha önemli olduğunu belirtiyor.

Aile bireyleri arasında iş ile ilgili konularda gerginlik ve anlaşmazlık, “kaçınılmaz” bir durum olabilmekte. Önemli nokta, ailenin konuyu etkili bir şekilde iletişimle çözmesi. Daha iyi iletişim kurmayı öğrenmek, aile şirketi başarısı için temel bir unsurlardan biri. Konuyla ilgili olarak AkPlas Plastik Kalıp Sanayi Genel Müdür Yardımcısı Abdullah Böyet; “aile işine karşı duygusal bağınızla, yatırımcı perspektifiniz arasında nasıl bir denge var? Sizce bu denge gelecek nesilde de aynı şekilde mi?” sorumuzu şöyle yanıtladı.

“Öncelikle ben de sonraki nesil olarak bu soruya cevap vermek durumundayım. İşin kurucuları da sonraki nesil olarak da duygusal bağdan söz etmemek mümkün değil. Ancak bu bağın aşırıya gitmesi ve ticari görüşün ötesine geçmesiyle ileriki dönemde olumsuz sonuçlara dönüşmesi muhtemeldir. Bu bilinçle belli parametre takipleri ve öngörü bilgileriyle gidişata yön vermeye ya da değiştirmeye çalışıyoruz. Ancak sonraki nesil olarak daha rahat ya da sığ düşünme potansiyeli de yüksek. Gerek tecrübe gerekse sahiplik duygusu ile işin kurucuları ise dönem

dönem daha agresif olabiliyorlar. Bu iki tarafın çatışmaları veriye dayalı olduğunda ise anlaşılması daha uygun zemin oluşturulmuş oluyor.

Bu konuda “Aile Konseyi” adı altında belirli sürelerde yapılan oturumlar yapılabilir. Aile arası diyalog bu tür işletmelerde daha da önemli hale geliyor. Hem kültür aşılması ve geçişi hem de tecrübe paylaşımları açısından iletişimi artırıcı her türlü etkinlik ya da organizasyonlar düzenlenmelidir. Tüm bireyler özellikle aile ile ilgili bu tür aktivitelere zaman ayırmalıdır.”

Yapılan anket çalışmasında, gelecek neslin şirkete entegrasyonunun 40’lı yaşlardan sonra zorlaştığını ortaya koydu. “Gelecek neslin entegrasyonu için önerebileceğiniz iyi uygulamalar var mıdır?” sorumuza Böyet şöyle yanıt verdi: “Gelecek nesil, gönüllü olarak işe uygun üniversite eğitimlerini mutlaka alarak mümkünse iki-üç yıl dış tecrübe ile şirkete bir görev ve sorumluluk tanımı ile işe başlatılmalıdır. Şirkette bulunması gereken pozisyona hazırlık yapmak üzere farklı departmanlarda çalışarak altyapı kurulması sağlanmalıdır. Bulduğu her görevde eşitlik ilkesine riayet ile hareket edilmelidir. Ne gereksiz hor görülmesi ne de pozitif ayrımcılık hissettirilmemelidir. Ayrıca, belli bir tecrübe sonrası mentor olabilecek bir profesyonel ile eşleştirmekte fayda var.

“Yeni nesil önceki neslin tecrübesine saygı göstermeli”

Araştırmada elde edilen en önemli verilerden biri de Devir Planı’nın gelecek neslin memnuniyet düzeyinin en düşük olduğu alan olması. Başarılı bir devir planı hazırlamak için tavsiyeleriniz var mı sorumuza Böyet; “Bu konuda en önemlisi önceki neslin yeni nesilde sorumluluk alabilecek güveni hissetmesidir doğal olarak. Ancak burada sorun başlıyor. Çünkü her birey aslında kendisi gibi hareket edilmesini bekler ama unutulmuş şey karşındaki kişi başka birisidir ve farklıdır. Farklı eğitimler almıştır, enerjisi farklıdır, zihin haritası farklıdır. Dolayısıyla aynı konulara birebir aynı yaklaşım beklememek gerektiğini anlayarak işe başlamak gerekiyor. Yeni nesil de önceki neslin tecrübesine saygı göstermeli ve kritik konularda fikrini

olarak birbirlerini somut verilerle ikna etmeye çalışmalıdırlar. Sonrasında alınan ortak kararlar güven ortamını destekleyecektir. İşin tamamının aynı anda devri de doğru bir planlamadır diyemeyeceğim. Fırsat varsa kademeli olarak geçiş planlanmalı ve sonrasında da önceki nesil ombudsman gibi görevini icra etmelidir. Yine de denetleme ortamı güdüşel olarak tabii ki devam eder ama saygı çerçevesinde ilişkiler yönetilmeye çalışılmalı.” diyerek yanıt verdi.

Böyet, “Aile ve işinin ortak değerleri neyi ifade ediyor, aile işinin sürdürülebilirliği için ne anlam taşıyor?” sorumuza ise şu açıklamada bulundu: “Dürüst, güvenilir, çevresine faydalı, ülkesine faydalı, insanlığa faydalı bireyler olarak bu çerçevede iş modelimizi üretmek ve geliştirmek olarak özetleyebiliriz. Ailenin birbirine olan bağı iş disiplini ve kenetlenmeyi beraberinde getirebilirse sonuçları tüm çalışanların da katılımına örnek olacaktır. Sürdürülebilir bir iş ortamı için ailenin olması gerektiği yerde zamanında ve o ciddiyetle profesyonellerin yanında olmasıyla sağlanabilir. Bunun için işin yönetimini kurumsal bir yapı ile sağlamak ve ailenin bireylerinde değişim olsa da işin sürdürülebilmesi doğru mekanizmalar ile sağlanmalıdır.”

Böyet son olarak, “liderlik değişiminin şirket için bir risk değil de gelişim fırsatı olması için kurumsal yönetim nasıl katkı yapabilir?” sorusuna ise; “Net bir kural söylemek çok zor. Yapılan işin ne olduğu, gelecekte nasıl evrileceği gibi konular da cevabın değişkenleri arasında yer alıyor. Kurumsallık zaten işleyen bir mekanizmanın yüzdesel olarak etkilenme ile devamlılığını sağlayabilir. Lider sadece geminin nereye gitmesi gerektiği konusunda adımlar atılmasında etkin rol oynar. Verimli çalışma ve işleyişin kurallara uygun olması kurumsallaşma çalışmaları ile tanımlanmış olmalıdır. Yeni gelen liderin ilk zamanları bu mekanizmalar şirkete zaman kazandıracaktır. Sonrası ise piyasa dahil birçok konunun gidişatı ile ilişkili olmak durumundadır.” yanıtını verdi.

Yeşilova Yönetim Kurulu Başkanı Ali İhsan Yeşilova:

“Yeni nesil kurumsallaşmaya ve profesyonelleşmeye daha sıcak bakıyor”



Yeşilova Yönetim Kurulu Başkanı Ali İhsan Yeşilova, her kuşağın kendine has özellikleri olduğunu belirtiyor ve bugünün gelecek neslininse dünyadaki yenilikleri daha yakından takip ettiklerini, kurumsallaşmaya ve profesyonelleşmeye daha sıcak baktıklarını söylüyor.

Aile, yapı itibarıyla duygusal yönü ağır basan bir yapıyı ifade ederken şirket söz konusu olduğunda mantıksal yön daha ağır basıyor. Yanlış iletişimse aile işletmelerinde yaşanan yaygın bir sorun olarak karşımıza çıkıyor. Her iş ortamında iletişim sorunları olabiliyor ama aile işletmelerinde aile içi konuşmalarda ve duyguları ifade etmede iletişimin rolü büyük oluyor. Yeşilova Yönetim Kurulu Başkanı Ali İhsan Yeşilova, aile işine karşı duygusal bağ ile yatırımcı perspektifi arasındaki dengeyi şöyle ifade ediyor: “Bugüne kadar duygusallıkla iş hayatında mantıklı davranma kavramlarını hiçbir zaman birbirine karıştırmadım. Hedef ve amaçlarımızı profesyonelce belirledim, sıkı çalışma ve özveri ile yol haritamızdan asla sapmadım. Aile fertlerinin menfaatleri ile şirket menfaatlerinin birbirine karıştırılmaması için hep özen gösterdim. Her kuşağın kendine has özellikleri, bunun yanında birbirlerinden öğrenecek çok şeyleri olsa da bugünün genç liderleri, şirketlerin karakterini korumayı önemsemekle birlikte, dünyadaki yenilikleri de daha yakından takip ediyorlar. Kurumsallaşmaya ve profesyonelleşmeye daha sıcak bakıyorlar.”

Şirkette görev dağılımlarının adil bir şekilde yapılması ve aradaki iletişimi hep diri tutmaya özen göstermek buradaki çok önemli konulardan bir tanesi. Çünkü iletişim olmazsa güven dahil birçok unsur kaybedersiniz. Düzenli toplantıların planlanması, kişilerin görev alanları ve aldıkları kararlar ile ilgili birbirlerini bilgilendirmesi, yaşanabilecek olası sorunların çözümsüz hale ulaşmadan başlangıç aşamasında çözülmesi... Tüm bunlar sürekli iletişim ile mümkün. Ayrıca karar alma mekanizmasının yanında hesap verebilirlik mekanizmasının da işletilmesi sağlanmalıdır.”

“Yeni nesil liderler şirket içinde pek çok pozisyonda görev almalı”

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve TAİDER Aile İşletmeleri Derneği iş birliğinde gelecek nesil üyelerinin işe bakışını ölçmeye yönelik, “Gelecek Neslin İşe Bakışı” adlı araştırmada gelecek neslin şirkete entegrasyonunun 40’lı yaşlardan sonra zorlaştığını ortaya koyuyor. Gelecek neslin entegrasyonu için önerebileceğiniz iyi uygulamaların olup olmadığı konusundaki soruşumuza ise Yeşilova; “Yeni neslin şirkete entegrasyonunda, sürecin başından itibaren birtakım yönlendirmelerin yapılması çok önemli görüyorum. Yeni nesil liderlerin şirket içinde pek çok pozisyonda görev alarak yönetim kademesine ulaşmaları, kısacası o tecrübe aktarımını yaşamaları gerekiyor. Gençlerin yönetim hazırlığına mutlaka iyi bir eğitimle gelmeleri gerekiyor ama küçük yaştan itibaren bir patron gibi değil, hayatı hak ederek kazanması gereken bir birey olarak yetiştirilmesi gerektiğini de düşünüyorum. Onların yetkinliklerinin doğru tespit edilmesi ve doğru bir görevle aile şirketinde çalışmaya başlaması da başka bir önemli konu. Aile şirketine giriş yaptıktan sonra ise yıllık hedefler verilmesi ve başarılı oldukça üst pozisyonlara geçmeleri sağlanmalıdır. İletişim ve diğer alanlarda yapılacak yönlendirmelerle birlikte niteliklerinin geliştirilmesi ile adaptasyon süreci devam etmelidir.” diyerek yanıtıyor.

“Şirketteki süreçler tanımlı ve standart olmalı”

Aile şirketlerinin sürdürülebilir olmasının anahtarı, kurumsallık, şeffaflık, aile anayasasına riayet ve geleceği bugünden planlamakta bulunuyor. Aile şirketleri hem kurumsal hem de sürdürülebilir olmak için “aile anayasasını” gündemine almaya başladı.

“Sizin için aile ve işinizin ortak değerleri neyi ifade ediyor, aile işinin sürdürülebilirliği için ne anlam taşıyor?” sorumuza Yeşilova şöyle yanıt veriyor: “Sürdürülebilirlik yaklaşımı çerçevesinde gezegenimiz, toplumumuz ve gelecek nesiller için fark yaratacak, ülke ekonomimize değer katacak, sahip olduğumuz mirası koruyarak geleceğe aktaracağımız şekilde üretim ve çalışmalarımıza devam etmek, ortak de-



ğerlerimizin genel bir tanımı olarak ifade edilebilir. Fakat bunu başarmak için kurumsallaşmanın gerekliliğine ve önemine de inanıyoruz. Aile şirketlerinin daha uzun bir ömre sahip olması için kurumsallaşma adımlarının titizlikle uygulanması gerekiyor. Şirketteki süreçlerin tanımlı ve standart olması, kişi veya kişilere bağlı olmaması sağlanmalı. Yönetim kurulu ve icra yapısının birbirinden ayrılması ve bu kurulların şirketi en iyi yönetebilecek kişilerden oluşturulması, uzun ömürlü bir şirket için olmazsa olmazlardan. Bir diğer önemli husus da aile anayasası ve hissedarlar sözleşmesi. Devir sürecinin tüm ortaklar tarafından kabul görmüş ve imzalanmış yazılı kurallar etrafında toplanmasıdır.”

Araştırmada ‘Devir Planı’ gelecek neslin memnuniyet düzeyinin en düşük ölçüldüğü alanlardan biri olarak karşımıza çıkıyor. Yeşilova başarılı bir devir planı hazırlamak için; “Aile şirketlerinde sürdürülebilir başarının bir anahtarı da hem işte hem de aile ilişkilerinde doğru zamanda ve şirketin gelecek hedeflerine uyumlu olarak atılacak adımlardan geçiyor. Devir planı da bu konulardan biri. Devir planının sağlıklı olması, zamanında yapılması, çatışma ve krizlere sebep olmadan tüm bireyler tarafından desteklenmesi gerekmektedir.” tavsiyesinde bulunuyor.

Son olarak Yeşilova, “Liderlik değişiminin şirket için bir risk değil de gelişim fırsatı olması için kurumsal yönetim nasıl katkı yapabilir?” sorumuza ise şu yanıtı veriyor: “Kurumsal yönetim ile en yetenekli ve istekli insan kaynağını sisteme dahil etmeyi başarabilirsek, güven ve sorumluluk temelli yaklaşımlarla şirketi güvenilir ellere emanet etme imkanı doğacaktır ve nitelikli kadrolar eşliğinde liderlik değişiminin gerçekleşmesi şirket için bir risk değil, fırsatlar yaratacaktır.”

Mutlu Metal İcra Kurulu Başkanı ve Yönetim Kurulu Üyesi Gülesin Atalay:

“Kişiyeye göre pozisyon oluşturulması yapılan yaygın fakat yanlış uygulamalardan biri”



Ülke ekonomisinin bel kemiği olan aile şirketlerinin sürdürülebilirliği için gelecek neslin de amaca yönelik eğitilmeleri, yönlendirilmeleri ve hazırlanmaları gerekiyor. Mutlu Metal İcra Kurulu Başkanı ve Yönetim Kurulu Üyesi Sayın Gülesin Atalay, aile şirketinde çalışmak isteyen gelecek neslin, kendi yetkinlik ve yeteneklerine göre insan kaynakları politikaları kapsamında liyakata dayalı olarak görevlendirme yapılabileceğini, kişiyeye göre pozisyon oluşturulmasının yanlış uygulamalardan biri olduğunu altını çiziyor.

Aile şirketlerinde aile üyelerinin sayısı arttıkça farklı alanlarda işleri daha da büyütmek isteniyor. İşler büyüdükçe belirli bir sistematığe ve kurallar zincirine olan ihtiyaç da artıyor. Mutlu Metal İcra Kurulu Başkanı ve Yönetim Kurulu Üyesi Sayın Gülesin Atalay, kendi şirketlerini, kendi ayakları üzerinde duran, kendi kararlarını veriye dayalı alabilen ve ekonomik özgürlüğü olan yetişkin bir birey olarak gördüğünü söylüyor. Atalay; “Aile işine profesyonel bir bakış açısıyla, şirkete sahip olmadan fakat şirkete aidiyet duyarak çalışmaya özen gösteriyorum. Aile üyeleri şirketini kendine; kendini de şirkete bağımlı kılmamalı.” diyor.

Atalay; “Gelecek neslin entegrasyonu için önerebi-

leceğiniz iyi uygulamalar var mıdır?” sorumuza ise şöyle yanıt veriyor: “Gelecek neslin entegrasyonu şirkete erken yaşta itibaren gelmeleri, ana müşterilerle yapılan toplantılara ve iş yemeklerine katılmaları, şirketteki projelerde görev almaları için teşvik edilmeleri ile mümkün olacak. Sonraki adım gelecek nesil şirkette çalışmak istiyor mu? Hayali ve yaşam amacı ne? Bu soruların cevabını hiçbir baskı altında kalmadan vermesi gerekiyor. Eğer cevabı evet ise şirkette kendi yetkinlik ve yeteneklerine göre insan kaynakları politikaları kapsamında liyakata dayalı olarak görevlendirme yapılabilir. Kişiyeye göre pozisyon oluşturulması ise yapılan yaygın fakat yanlış uygulamalardan biridir.”

“Değerler bir aileyi, kurumu veya firmayı ayakta tutan temel yapıtaşdır. En zor zamanlarda yaşananlar ne olursa olsun o değerlerden ayrılmamak ve o değerler etrafında toplanmak esastır.

Atalay, ‘Devir Planı’nın yalnızca ailedeki nesil geçişi için değil aynı zamanda profesyonel ekibin de devir planını kapsamlı diyor ve Devir Planı’nın, aile üyelerinin, şirkette yer alan profesyonel ekibin, şirketin insan kaynakları politikaları ve uygulamaları kapsamında herkes tarafından şeffaf olarak bilinen, yazılı olarak kural ve kaidelerinin olduğu ve belli bir zaman planı ve iş planıyla desteklenen bir plan haline gelmesinin altını çiziyor.

“Değerler bir aileyi ayakta tutan temel yapıtaşdır”

“Aile işinin sürdürülebilirliği için aile ve işinizin ortak değerleri neyi ifade ediyor?” sorumuza ise Atalay; “Değerler bir aileyi, kurumu veya firmayı ayakta tutan temel yapıtaşdır. En zor zamanlarda yaşananlar ne olursa olsun o değerlerden ayrılmamak ve o değerler etrafında toplanmak esastır. Aile değerlerinin şirket içerisinde yaşatılması bu değerlere sahip çıkılmasıyla, aile şirketlerinin sürdürülebilirliği sağlanmakta. ‘Aile Değerleri ve Kurumsal Değerlerin’ birbiriyle örtüşmesi ve şirkette çalışan profesyonel ekibin bu ortak değerlerle şirkette çalışmalarını sağlamak çok önemli.” diyerek yanıtlıyor.

Atalay, şirkette liderlik yetkinliklerinin tanımlı olması, şirketteki liderlik rollerinin belirlenmiş olması lider değışse de liderliği devralan kişi veya kişilerin liderliğiyle sağlam temelli ve sürdürülebilir bir şekilde devam edeceğini belirtiyor. Bunun da ancak Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda yönetilen şirketlerle fırsata dönüşeceğini belirtiyor.

Nevzat Ecza Deposu Genel Müdür Yardımcısı Harika Karpuzcu Dilik:

“Karlı ve cazip bir şirket, aile işine olan duygusal bağı güçlendirir”



Kurumsallaşmayı başaramayan işletmeler, hızlı bir şekilde ömürlerini tüketebiliyor. Bir yandan çok büyük zorlukları çok kolay aşan işletmeler bazen aile içi dengelerin kurulmaması sebebiyle yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalabiliyor. Nevzat Ecza Deposu Genel Müdür Yardımcısı Harika Karpuzcu Dilik, bir yatırımcının beklentilerini karşılayacak düzeyde karlı ve cazip bir şirketin olması, hem aile işine olan duygusal bağı zedelemekten güçlendirdiğini hem de zorunluluktan değil tercihen bu işte devam edilmesini sağlayacağını söylüyor.

Şirketlerin rekabet gücünü artıracak en önemli unsurlardan biri iyi yönetim. O nedenle yönetim kurulu yapısının doğru belirlenmesi özellikle aile şirketleri açısından büyük öneme sahip. Nevzat Ecza Deposu Genel Müdür Yardımcısı Harika Karpuzcu Dilik, kendisinin de aile işinde çalıştığını belirterek, öncelikli hedefinin şirketinin sürdürülebilir şekilde büyümesine bilfiil katkıda bulunmak olduğunu söylüyor. Dilik; “Bir yatırımcının beklentilerini karşılayacak düzeyde karlı ve cazip bir şirket olması; hem aile işine olan duygusal bağımızı zedelemekten güçlendirir hem de zorunluluktan değil tercihen bu işte olmamızı ve devam etmemizi sağlar. Benimle birlikte ailemizin diğer üçüncü kuşak temsilcilerinde gözlemlediğim; aile işine duygusal bağı daha kuvvetli olanların burada çalışmayı da tercih ettikleri aynı zamanda şirkete değer katmak ve ileriye taşımak için çaba sarf ettikleridir.” diyor.

Aile genişledikçe şirkette sorumluluk alan aile fertleriyle sadece hissedar veya varis olan hissedarlar arasındaki bilgi akışını güçlendirmek gerekiyor. Bunun için ne gibi mekanizmalar kurulacağını Dilik şöyle açıklıyor: “Öncelikle ailenin sahipliğindeki tüm şirketlerin aktif birer yönetim kurulunun olması ve yönetim kurulu üyelerinin yalnızca hissedarlardan değil yönetime direk katkı sunmuş ya da sunmakta olan kısacası yapılan işe hakim olan kişilerden oluşması ve düzenli olarak toplanması gerekiyor. Kalabalık ailelerde ise ‘Aile Kurulu, Aile Meclisi’ gibi yapılarla tüm aile üyeleri ve gelecek nesil varislere şirketlerin güncel durumlarıyla ilgili düzenli olarak bilgi aktarımı yapılmalı. Belli bir yaşa gelen tüm aile fertleri bu toplantılara katılmalı. Bunun yanı sıra sosyal ortamlarda da düzenli olarak bir araya gelinerek, aile üyeleri arasında şirket sahipliklerine ilişkin ileride ortaya çıkabilecek fikir ayrılıklarına çözüm bulunabilecek duygusal alt yapı da sağlanmalı.”

“Yeni gelecek nesillere alan yaratılmalı”

“Gelecek neslin entegrasyonu için önerebileceğiniz iyi uygulamalar var mıdır?” sorumuza Dilik şu yanıtı verdi: “Aile işinde çalışıp çalışmamak bence her bireyin kendi iradesiyle karar vermesi gereken bir konu olmalı. Zorlama ve baskıyla veya mecburiyetten bu işte çalışanlar ileride umduklarını bulamayıp hayal kırıklığı yaşama potansiyeline sahip olurlar. Bunun yerine küçük yaşlardan itibaren bahsettiğim mekanizmalarla çocukların dahi aile işinde neler yapıldığına dair fikir sahibi olmaları sağlanırsa, tercihen aile işinde çalışacakların sayısı artacak. Elbette bunun için birinci ve ikinci neslin şirketi özendirecek şekilde davranmaları ve en önemlisi faaliyetlerin karlı ve sürdürülebilir olarak ilerlemesi yönünde güçlü planları olmalı.”

Öncelikle dışarıda iş tecrübesi kazanan aile üyeleri, harici kariyerlerinde belli bir noktaya geldikten sonra (40’lı yaşlar) aile işine dahil olmak istemeyebilirler. Bunu hem kariyer gelişimleri için riskli bir hamle olmaktan çıkarmak hem de aile üyeleri dışında da yetenekleri çekebilecek cazip bir şirket haline getirmek için aile büyükleri bugünden çalışmalı ve yatay ve dikey büyüme politikalarıyla da yeni gelecek nesillere alan yaratılmalıdır.”

Devir Planı gelecek neslin memnuniyet düzeyinin en düşük ölçüldüğü alanlardan biri. Başarılı bir devir planı hazırlamak içinse Dilik şu tavsiyelerde bulunuyor: “Öncelikle yönetimde söz sahibi olan kuşağın belli konularda eğitim alması gerektiğine inanıyorum. Sadece babadan kalan işi sürdürmek amacıyla, önceki nesilden gördüğü yönetim tarzını aynen benimsemek, eğer üstüne yönetsel ve stratejik alanlarda bir ekleme olmazsa gelecek nesilleri kendine çekemeyecek. Devir planlarının genelde yaşa bağlı olabileceğini görüyoruz fakat salt yaşa bakılarak bir kişinin hala aktif çalışıp çalışmayacağına saptanması bence yetersiz bir bakış açısı oluyor. Yaştan ziyade, o kişinin aktif olarak çalışma ve yönetime katkıda bulunma isteği, özel hayatıyla ilgili tercihleri de göz önüne alınmalı. Kişi emeklilik planını mutlaka en az iki yıl önceden aileye duyur-

“Aile işinde çalışıp çalışmamak bence her bireyin kendi iradesiyle karar vermesi gereken bir konu olmalı. Zorlama ve baskıyla veya mecburiyetten bu işte çalışanlar ileride umduklarını bulamayıp hayal kırıklığı yaşama potansiyeline sahip olurlar.”

malı ve bu süre zarfında da yetkilerini devredeceği gelecek nesille beraber mentörlük ederek çalışması sağlanmalıdır.”

Dilik, öncelikle hem aile üyelerinin hem de tüm çalışanların ortak hedefinin şirketlerin kazançlı bir şekilde ileriye taşınmaları gerektiğinin altını çiziyor. Dilik sözlerini; “Buna ulaşılabilmesi için muhakkak aile ve işin değerlerinin örtüşmesi gerekiyor. Bunu sağlamak da en çok büyük nesle düşüyor. Aile işinde çalışsın veya çalışmasın her aile üyesi (eşleri de muhakkak dahil ederek), ailenin finansal sürdürülebilirliği açısından mutlaka aile işlerinin verimli ve kazançlı olması gerektiğinin bilincinde olmalıdır. İşte bu bilinç, gerek iş yaşamında gerekse özel hayatında atacakları adımların bu ortak amaca hizmet etmiyorsa eğer yeniden gözden geçirilmesini sağlayacak (yetkin olmamasına rağmen aile işinde çalışmak, gereksiz harcamalar, özensiz davranışlar, şirketi finansal riske sokacak kararlar vb.)” diyerek tamamlıyor.

Liderlik değişiminin şirket için bir risk değil de gelişim fırsatı olması için kurumsal yönetimin sağlayacağı katkılar içinse Dilik şunları söylüyor: “Bu konu çok basit ifadeyle; hem şirketlerin hem de lider adaylarının swot analizlerinin yapılarak, buralardaki ortak alanları görüp ona göre lider seçimi yapılmasıyla bir risk olmaktan çıkacak. Ayrıca değişimden önce en az iki yıl boyunca kontrollü olarak yetkilerin kısmi devirlerinin sağlanıp sürecin izlenmesini öneririm. Ani olan her değişim şirketi sarsacaktır; bazen iyi yöndeki değişimler bile ani şekilde empoze edilmeye çalışıldığında ters tepebilir. Planlı ve amaçlı şekilde hareket edilmesi gerekiyor.”

Yorglass Yönetim Kurulu Üyesi Merve Yorgancılar:

“Ortak değerler, işleyen ve sarsılmaz hafızanın bütününe kapsıyor”



Ortak değerler, işleyen ve sarsılmaz hafızanın bütününe kapsadığını ifade eden Yorglass Yönetim Kurulu Üyesi Merve Yorgancılar, şirketin yıllar boyunca oluşturduğu güçlü birikimi çok iyi anlayarak ve anlaşılana da artırarak geleceğe taşımının önemli olduğunu altını çiziyor. Bunun için de iş yapan kişilerin tecrübelerinden beslenmenin şart olduğunu belirtiyor.

Dünyada ve Türkiye’de aile şirketlerinin en temel probleminin sürdürülebilirliği sağlayamamak ve aile ilişkileri ile iş ilişkisi arasındaki sınırları belirleyemekten kaynaklandığı ifade ediliyor. Yorglass Yönetim Kurulu Üyesi Merve Yorgancılar, aile işine karşı duygusal bağla, yatırımcı perspektifi arasındaki dengeyi şöyle anlatıyor: “Yorglass, hayat duruşunu, fikirlerini ve gelecek öngörülerini her zaman örnek aldığım CEO’muz Semavi Yorgancılar’ın liderliğinde çok başarılı bir yolda ilerliyorduk. İşe başlamaya karar verdiğimde, ‘Hemen her alanda oturmuş bir Yorglass’a ben neler kazandırabilirim?’ diye düşündüm. Başarılı olunan veya süreci oturmuş bir departmanda ilerlemeyi istemek yerine kendimden daha emin olduğum bir alanda devam etmeyi uygun gördüm. Ayrıca şirketimizde çalışanlarımıza ikinci kuşak olarak neler yapabileceğimi de böylece gösterebilecektim. Yorglass Kurumsal İletişim Departmanı’nı kurarak sıfırdan bir ekip oluşturduğum çok kısa sürede de bunun artılarını almaya başlamak gurur verici oldu.

Öte yandan gençlerin beslendikleri kaynaklar, aldıkları eğitimlerle yönelmek istedikleri gibi birçok unsur

farklılık gösterdiğinden denge değişimleri yaşanabilir. Ama bizde durum tamamen birbirini tamamlamak doğrultusunda gelişti. Babam ile aramızdaki jenerasyon farkını ortaya çıkaran en önemli etkenleri başında odak alanlarımızın farklı olması geliyor. Şirketimizin ana stratejisini ise ‘odaklanma’ oluşturuyor. Kişiliğim itibarıyla farklı birçok alanda aktif yer alarak, dikkatimi vermeyi tercih ediyorum. Çünkü beni motive eden şey çeşitlilik ki, bu da yaratıcılığı besliyor ve her zaman daha iyisi ortaya koymak için harika bir motivasyon kaynağı haline geliyor.”

Şirketlerindeki üst jenerasyonun yanında yer almanın, onların fikirlerini dinlerken kararlarını ve geçmiş başarılarını öğrenmenin, her açıdan heyecan verici bir başlangıç olduğunu dile getiren Yorgancılar; “Çünkü dinamik yapı sizi besliyor, geliştiriyor. Onların günlük konuşmaları, yaşanabilecek sorunlara karşı hızlı ve çevik önerileri, soru sorma biçimleri, yönetim anlayışları ve paydaşlarla kurdukları güçlü ilişkiler harika bir kılavuz oluyor. Tüm bu güzel saydıklarımın haricinde iletişimimi güçlendirmeye yönelik mentorluk programları uygulanabilir. Ancak bu programların aile

fertleriyle hayata geçirilmesi yerine şirket bünyesinde çalışan profesyonellerle yapılması önemli. Bunun nedeni, aile üyelerinin bir araya geldiğinde potansiyel duygusal yaklaşımın ortaya çıkabiliyor olması ve bazı durumlarda objektifliğin yitirilebilmesi. Dolayısıyla bir aile ferdi ile bir profesyonel bireyin/çalışanın bir araya gelerek verilecek mentorluk eğitiminin bilgi akışını güçlendirmek için özellikle uzun vadede daha yararlı ve sağlıklı olacağını düşünüyorum.” diyor.

“Güçlü olduğunuz alanda ilerlemek önemli”

Yorgancılar, gelecek neslin aile işletmesine entegrasyonu içinse şu önerilerde bulunuyor: “Her şeyden önce en iyi bildiğiniz işi yapmak, yani güçlü olduğunuz alanda ilerlemek önemli ki, bu, kişinin özgüvenini ve çalışanların bakış açısı üzerinde çok olumlu bir etken sağlıyor. Ayrıca size bu alanda ilerledikçe başarılı olmanın ötesinde değer de katıyorsunuz. Kurumsal iletişim, iyi bildiğim bir alandı, buraya yönelerek bir iç iletişim platformu/aplikasyonu oluşturmak için gerekli tüm adımları attım. Sistem şu an aktif ve çok başarılı sonuçları var. Sonraki süreçte beyaz ve mavi yaka çalışanların şirket içindeki süreçlerinin dijitalleştirilmesine yönelik aktif çalışmalar gerçekleştirdim. Bu çalışmaları yapmak, şirkette gerçekleşen tüm süreçlere başarıyla hakim olmanızı sağlıyor. İş listenizde yer alan çalışmalarını gerçekleştirirken kurumu daha iyiye götürme hedefinizi de yakalıyorsunuz. Tüm bunlar da size tecrübe açısından harika bir birikim kazandırıyor. Böylece faaliyetler enine boyuna öğrenilirken çağın ve beklentilerin uygunluğuna göre geliştirmeler yapılmış oluyor.”

Devir Planı gelecek neslin memnuniyet düzeyinin en düşük ölçüldüğü alan. Başarılı bir devir planı hazırlamak için Yorgancılar şunları söylüyor: Öncelikle şunu belirtmem gerekiyor. Yorglass’ta bir devir planı söz konusu değil. Fakat şunu belirtmeliyim ki, kuruma yeni dahil olmuş yeni kuşak çalışan olarak böyle durumların aceleye getirilmemesi gerektiğini düşünüyorum çünkü özellikle üst kuşaktan hala öğrenmemiz gereken çok birikim var. Şirketin oturmuş kültürünü benimsemek ve bunu nasıl geliştirileceğini bilmek de şart. İlkeler ve vizyonun doğrultusunda hareket edildiğinde gelişim yaşanıyor. Örnek olarak bizim şirket kültürümüzün temelinde insan yer alıyor. İnsana, çalı-

şanımıza yatırım yapmak her daim ana odaklarımızın en üstünde bulunuyor. Bu ve benzeri gibi yaklaşımlar tamamen içselleştirilmeden devir planı söz konusu dahi olmamalı. Bir de gelecek neslin de kendini hazır hissediyor olması gerektiği konusu var ki, bu apayrı bir durum.

Ortak değerler, işleyen ve sarsılmaz hafızanın bütününe kapsadığını ifade eden Yorgancılar; “Bu noktada şirketin yıllar boyunca oluşturduğu bu güçlü birikimi çok iyi anlamak, anlaşılana da artırarak geleceğe taşımak gerekiyor. Bunun için iş yapan kişilerin tecrübelerinden beslenmek şart ki, doğru stratejinin temelinde bu var. Bugün başarısını sürdürülebilir kılan aile şirketlerinin çalışmalarını incelediğimizde doğru stratejik yapılanmanın ve güçlü iletişim faaliyetlerinin uçtan uca etkinliğini çok net görebiliyoruz. Benim için aile şirketinin sürdürülebilir olması, babam Semavi Yorgancılar’ın eserinin devamlılığı demek.” Olarak açıklıyor.

Değişim her zaman iyidir ancak doğru anda ve doğru yöntemle gerçekleştiğinde başarılı sonuçlar doğuracağını belirten Yorgancılar; “Farklı bir jenerasyondan ve farklı bir geçmişten gelen bir kişinin bakış açısıyla, eskiden beri kurumda yer alarak tüm faaliyetlere hakim olan bir kişinin şirkete katacağı değerler bambaşka olabilir. Yorglass’a baktığımızda, güçlü ve etkin bir lider olan babam Semavi Yorgancılar’ın şirketimizdeki gelecek neslin yapmak istediği birçok çalışmanın önünü açtığını ve genç çalışanları motive ettiğini görüyoruz. Biz, deneme-yanılma yöntemiyle neler başarabileceğimizi açık ve net bir şekilde tecrübe ederken, harika fırsatlarla karşılaşılıyor. Değişim, Yorglass’ın en çok hakim olduğu konuların başında geliyor ve biz bundan asla korkmuyoruz. Bir de şöyle bir gerçek var: Birbirini tamamlayıp üstten alınanı zenginleştirerek bir sonrakine taşımak risk unsurlarını ortadan kaldırıyor, hatta ötesine geçerek gelişimin önünü açıyor. Kuşakların bir arada çalışması geleceğin kavranmasını sağlarken, farklılıkları aynı amaç doğrultusunda bir araya getiriyor. Çeşitlilik yaratıcılığı besliyor, şirket için farklı pencereler açıyor. Tüm bunların kurumsal bir bakış açısıyla yönetilmesi ise kalıcılığı sağlıyor; güven veriliyor, itibar yönetimi başarıyla gerçekleşiyor. Güçlü motivasyonla beslenen kültür bütünsel başarıyı yükseltiyor.” diyor.

Lila Group Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Ögücü:

“Şirketimizin en temel değerlerinden biri ‘Aile’ kavramı”



Şirketlerinin en temel değerlerinden birinin ‘Aile’ kavramı olduğunu ifade eden Lila Group Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Ögücü, her zaman ‘Biz kocaman bir aileyiz’ dediklerini ve tüm başarılarının da bu büyük ailenin çabaları sonucu olduğunu her zaman farkında olduklarını söylüyor.

Geçmişini yaklaşık 100 yıl öncesine dayanan Türkiye’nin en köklü aile şirketlerinden biri olan Lila Grup, şu anda dördüncü kuşak aile üyeleriyle birlikte Lila Group’u yönetmeye devam ediyorlar. Lila Group Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Ögücü, bir asra yaklaşan bir geçmişini şirketleriyle ilgili şunları söylüyor: “Türkiye İstatistik Kurumu ve İstanbul Ticaret Odası’nın verilerine göre sisteme kayıtlı tüm şirketlerin yüzde 95’i aile şirketi tanımına giriyor. Aile şirketlerinin ortalama ömrü ne yazık ki yaklaşık 25 yıl. Bu şirketlerin yüzde 30’u ikinci kuşağa, yüzde 12’si üçüncü kuşağa geçebiliyor. Dördüncü kuşağa geçebilen şirket sayısı ise yalnızca yüzde 4. Lila Group olarak, yüzde 4’lük dilimde yer alma başarımızı, değerlerimize bağlılığımıza, yönetim kabiliyetimize ve anlayışımıza borçlu olduğumuzu söyleyebiliriz.

Şirketimizin en temel değerlerinden biri ‘Aile’ kavramı. Bu kavram, birleştirici, bütünleştirici gücü sebebiyle hem toplumumuzun kültürel değerleri hem de şirketimizin sürdürülebilirliği açısından çok büyük

yük önem taşıyor. Kurulduğumuz günden bu yana tüm çalışanlarımızı ailemizin bir parçası olarak görüyoruz. Her zaman ‘Biz kocaman bir aileyiz’ dedik. Tüm başarılarımızın da bu büyük ailenin çabaları sonucu olduğunu her zaman farkında olduk. Bizim en değerli hazinemiz işte bu büyük ailemiz. Dolayısıyla ailemizin her bir üyesinin yani çalışanlarımızın sağlığı, esenliği bizim ilk önceliğimiz.”

Şirketin sürdürülebilirliği için, mevcut süreçlerin bazı yönlerinin benimsendiği gibi daha öteye götürmek için de değiştirilmesi gerekenler de olabileceğini belirten Ögücü, bunun da sürekli değişim, ileriye götürebilecek evrimin temelini oluşturduğunu dile getiriyor. Ögücü; “Şirket hisselerinin halka arz edilmesi ve şirket ortaklığını devam ettirip ettirmeme kararının serbest bırakılması da şirketin sürdürülebilirliği açısından önemli. ‘Halka Arz’ konusu Lila Group olarak bizim de gelecek dönem planlarımız arasında.

Mevcut durumda şirketimizin Genel Müdürü dördüncü nesil ve Y kuşağını temsil ediyor. Öncelikle,

gelecek nesillere güvenmek ve yeni nesil ile birlikte gelecek “değişimi” kabullenmek gerekiyor. İş yapış şekillerimizin ve bakış açılarımızın farklı olduğu durumlar olsa da yapılacak işin nedenlerini ve sonuçlarını değerlendirdikten sonra, farklı tercihleri denemeye açık olan yeni nesili desteklemek gerekiyor.

Lila Group bünyesinde bu değişimin çok güzel bir örneğini yaşadık. Mevcut Genel Müdürümüz, 2007 yılında kuruluşunu tamamladığımız kâğıt iş alanımızın bir tamamlayıcısı olarak hızlı tüketim sektörünü, yani markalı ürünlerimizin iş alanını öneri olarak sundu, desteklendi ve sonucunda çok başarılı sonuçlar elde ettik.” diyor.

“Farklı nesillerle birlikte çalışmak, şirketleri daha zengin kılıyor”



Ögücü, yine kuşaklar arası değişimin en büyük özeti olan dijital süreçleri iş yapış biçimlerine aktarmaya özen gösterdikleri bu yeni dönemde, dijital pazarlamanın markalara müşteriye daha iyi analiz edebilme fırsatını tanıdığını da söylüyor.

Farklı nesillerle birlikte çalışmanın, şirketleri daha zengin kıldığına inandıklarını ifade eden Ögücü sözlerine şöyle devam ediyor: “Biz de bu anlamda şanslı bir şirketiz. Yönetim Kurulumuzda hem X kuşa-

Her iki aile şirketinden sadece birinin kurumsallaşabildiği bir ortamda, sürdürülebilirlik yolculuğumuzda kalıcı bir başarı elde etmek için en önemli konunun “kurumsallaşma” olduğunu düşünüyoruz.

ğından hem Y kuşağından üyelerimiz var. Elbette zaman zaman anlaşmazlıklar oluyor ancak mevcut teknolojiyi en ince detayına kadar paylaşarak bir noktada uzlaşma sağlıyoruz.

Her iki aile şirketinden sadece birinin kurumsallaşabildiği bir ortamda, sürdürülebilirlik yolculuğumuzda kalıcı bir başarı elde etmek için en önemli konunun “kurumsallaşma” olduğunu düşünüyoruz. Bu doğrultuda, aile üyelerinin şirkete çalışan olarak dâhil olma süreçlerinin de tam profesyonel bir bakış açısıyla yönetilmesi gerektiğine inanıyoruz. Şirketimizde de yazılı bir Aile Anayasamız var.

Bu Anayasa’da gelecek nesil için de bazı kurallar mevcut. Bunlardan ilki, farklı bir şirkette profesyonel olarak üç ila beş yıllık tecrübeye sahip olmak. Bu kriterin sağlanması halinde, işe alım sürecinde uygulanan tüm test, envanter ve mülakat sürecine aile üyesi de dâhil ediliyor. Süreç olumlu geçerse uzun döneme yayılmış bir oryantasyon programı planlanıyor. Bu programa katılan kişinin hem şirkete uyum sağlamasını hem de farklı alanlarda, farklı sorumluluk ve rollerle kendi yetenek ve yetkinliklerine uygun alanı belirlemesini sağlamayı amaçlıyoruz. Ardından, kendisine o bölümde uygun bir pozisyonda sorumluluk veriliyor. Ücret ve yan haklar konusunda da bir profesyonelden farklı ilerlemiyor. İşleyişi gözlemlemesi ve öğrenmesi amacıyla yönetim kurulu toplantılarına da davet ediliyor. Ek olarak, kendi yolunu çizmesi için farklı iş alanları, departmanlar ve konularda çalışma yapması da isteniyor.”

Petroyağ Firması Yönetim Kurulu Başkanı Ünal Soysal:

“Kurucular tecrübelerini mentor olarak lider adaylarına aktarması, değişime önemli katkı sağlayacak”



Petroyağ Firması Yönetim Kurulu Başkanı Ünal Soysal, ailede sürdürülebilirliğin, kişilerin yaşam süreleri ve bu yaşam süreleri içinde işlerinde yarattıkları katma değerlerle olduğunu dile getiriyor. Soysal, kurucu üyelerin tecrübelerini mentor olarak lider adaylarına aktarmasının değişime çok önemli katkı sağlayacağını altını çiziyor.

Petroyağ Firması Yönetim Kurulu Başkanı Ünal Soysal, şirketini, kurduğu günden bugüne kendi evladı gibi gördüğünü ve şirketin gelişmesi için de önüne çıkan iş fırsatlarını yatırıma dönüştürerek bir yandan da büyümesini sağladığını belirtiyor. Soysal, bu dengeyi gelecek nesilde aynı paralellikte olmadığını söylüyor.

Aile genişledikçe, şirkette sorumluluk alan aile fertleriyle sadece hissedar veya varis olan hissedarlar arasındaki bilgi akışını güçlendirmek de gerekiyor. Soysal, bu mekanizmaların nasıl işleyeceği gelecek nesilleri de içine alan Aile Anayasası mekanizması kurularak işletilmesi gerektiğini ifade ediyor.

Soysal sözlerine şöyle devam ediyor: “Aslında gelecek neslin şirkete alışması ve 40’lı yaşlarda yönetim devri alabilmesi için çocuk yaşlarında şirkete getirilmeli, işi sevdirebilmek ve entegrasyonu için özel çaba sarf edilmeli. Ayrıca işin niteliğine göre eğitim de almalı. Kurucu gerekse de sonraki kuşaklar tara-

fından bu konu elzemdir. Uygun eğitimin ardından 2-3 yıl sürede şirket dışında tecrübe başlangıçlarına yer verilmesinin de önemli olduğunu düşünüyorum.”

Ailede sürdürülebilirliğin, kişilerin yaşam süreleri ve bu yaşam süreleri içinde işlerinde yarattıkları katma değerlerle ve işte sürdürülebilirliği sağlamakla olduğunu dile getiren Soysal, ortak değerlerin, başta uygulamaya konan Aile Anayasası’nın içinde olmasının önemine değiniyor. Soysal; kurucu üyeler ile kurumsal yönetim için oluşturulan bağımsız yönetim kurulu üyeleri, tecrübelerini mentor olarak lider adaylarına aktararak, yardımcı olmalarının, değişime çok önemli katkı sağlayacağını belirtiyor.



İnoksan A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Vehbi Varlık:

“Devir planı için zihinsel, duygusal hazırlık gerekli”



İnoksan A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Vehbi Varlık, gelecek neslin erken yaşlarda aile şirketiyle ilişki, temas kurmasını, ziyaret etmesini ve aile toplantılarına katılmalarını önemsendiğini belirtiyor. Varlık devir planı içinse, zihinsel, duygusal hazırlık gerektiğini dile getiriyor ve çıraklığını yapmadığınız işin ustalığını yapamazsınız diyerek, basamak basamak ilerleyerek, çalışarak, devir planı uygulanmalıdır diyor.

Aile işinde duygusal bağın ağır bastığını ifade eden İnoksan A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Vehbi Varlık, yeni nesilde duygusallık bağınınsa yok denecek kadar az olduğunu söylüyor. Aile genişledikçe şirkette sorumluluk alan aile fertleriyle sadece hissedar veya varis olan hissedarlar arasındaki bilgi akışını güçlendirmek için neler yapılacağıyla ilgili olarak Varlık şunları söylüyor: “Hissedar olup görev alanlarla, görev almayan hissedarlar için aile ofisi oluşturulabilir. Aylık, üç aylık toplantılar düzenlenerek, aile yemekleri organize edilebilir, iletişimin düzenli olması sağlanabilir. Gelecek nesil için erken yaşlarda aile şirketiyle ilişki, temas kurmasını, ziyaret etmesini ve aile toplantılarına düzenlenmesini önemsiyorum. Düzenli ve sürekli şirket içine ziyaret, staj benzeri iletişim sağlanmalı. Gelecek neslin küçük yaşlarda işe başlamasıysa, en doğrusu olacak.”

Devir planı gelecek neslin memnuniyet düzeyinin en düşük ölçüldüğü alanlardan biri. Başarılı bir devir planı hazırlamak için Varlık şu tavsiyelerde bulunuyor: “Devir planı için zihinsel, duygusal hazırlık gerekli. Ayrıca şirket içi uygulamanın yapılacağı bir çalışma olmalı. Çıraklığını yapmadığınız işin ustalığını yapamazsınız misali basamak basamak ilerleyerek, çalışarak, devir planı uygulanmalı. Usul ve esasla indirilerek özümsemesi sağlanmalı.”

Aile şirketinin ve ailenin ortak şirketlerinin ulaşacağı hedefler ve geleceği konusunda aile bireyleri birlikte konuşarak, tartışarak, hem fikir olunmasının önemine değinen Varlık, bu konuda da ailenin beklenti ve değerlerinin şirkete yansıtılarak, uygulanması gerektiğini söylüyor. Varlık; “Ailenin iş ile ilgili stratejik planı hayata geçirilerek, mutluluk ve başarı hedeflenmelidir. Gelecek strateji ve planları esas alınarak yapılacak lider hazırlık ve değişim programı risk yaratmaz, gelişim fırsatları yaratır. Kurumsal yapı oluşturulmalı ve yaşatılmalıdır.”



TKYD - Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Gayrettepe Mah. Yıldız Posta Cad.

No:6 Akın Sitesi 1. Blok K:7 D:14

Beşiktaş/İstanbul

Tel: 0212 347 62 00

E-Mail: info@tkyd.org

www.tkyd.org

TAİDER Aile İşletmeleri Derneği

Akdeniz Mah. Cumhuriyet Bulvarı

No: 86 K: 3 D: 301-302

Konak/İzmir

Tel: 0232 265 00 90

E-Mail: info@taider.org.tr

www.taider.org.tr