

VELİAHTINI ZAMANINDA SEÇ!

■ HANDE D. SÜZER
hdemirel@capital.com.tr

“Veliahtlardan hangisinin şirketin başına geçeceği tartışması, bir şirketin sonunu da hazırlayabilir.” Bu sözler, ünlü guru Peter Drucker’a ait. Son dönemde dünyada ve Türkiye’de yaşananlar, bu değerlendirmeyi haklı çıkarıyor. Hem aile hem de şirketler için, CEO ve genel müdür pozisyonu için önceden hazırlık yapmak, bu konuda danışmanlık almak kaçınılmaz hale geliyor. Sürpriz şekilde boşalan üst düzey pozisyonlar, önlem alınmadığı durumda şirket açısından krizlere neden olabiliyor. Yönetim uzmanları, “Liderlik devir teslimi, bayrak yarışı gibidir. Bu süreçte iki atlet 20 metreyi birlikte koşmalı” değerlendirmesini yapıyorlar.

Dünyaca ünlü yönetim gurusu Peter Drucker, sadece aile şirketleri değil, bütün şirketleri kapsayan “veliaht” seçiminin hayatiliğini ortaya koymak için şu değerlendirmeyi yapıyor:

“İleriki yıllarda şirketin başına kimin geçeceği kararı için dışarıdan danışmanlık alın. Veliahtlardan hangisinin şirketin başına geçeceği tartışması, çoğu zaman bir şirketin sonunu da hazırlayabilir. Kimin yetkin olduğu konusunda, (lütfen bunu son dakikaya da bırakmayın) şirket avukatınız, ya da işlerinizi de yakından izleyen güvendiğiniz bir aile dostunuz karar versin, tarafsız bir göz size yön gösterebilir. Bir finans devi olan Rothschilds’ın bugüne kadar varlığını sürdürmesinde bu yöntemin payı var.”

Peter Drucker’ın dikkat çektiği Rothschilds tek örnek değil. Varlığını uzun süre koruyan, başarılı performans gösteren şirketlerin tamamında “veliaht” seçimi (succesion), büyük titizlikle gerçekleştiriliyor. Örneğin, General Electric’in efsanevi CEO’su Jack Welch, emekliye ayrılmadan önce yeni CEO adayını açıkladı ve onu geleceğe hazırlamayı tercih etti.

Uzmanlar, liderlikte veliaht belirlemeyi bayrak yarışına benzetiyorlar. 4x100 metre bayrak yarışlarında ilk 20 metre bayrağı iki kişi birlikte taşır. Veliaht belirlerken de liderlik görevini teslim etmeden önce teslim edecek olanla teslim alacak olanın bir süre birlikte çalışmaları öneriliyor.

Günümüzde akıllı, olgun liderler de böyle yapıyor. Görevlerini teslim edecekleri kişiyi önceden belirleyip, işi ona öğretiyor, göreve hazırlıyorlar. Örneğin, Koç Grubu’nda Rahmi Koç kamuoyuna görevini bırakacağını önceden açıklamış, oğlu Mustafa Koç’un bu göreve getirileceğinin sinyallerini vermişti. Öyle de oldu. Mustafa Koç, babası işin başındayken 3 yıl boyunca başkan yardımcısı olarak görev yaptı. Rahmi Koç görevi bıraktığında da yerine geçti. Benzeri bir devir-teslim, daha önce de rahmetli Vehbi Koç ile Rahmi Koç arasında yaşanmıştı.

Bir başka başarılı devir teslim süreci yakın zaman önce Yaşar Grubu’nda yaşandı. Grup Başkanı Selçuk Yaşar, işinin başındayken veliahtını belirledi. Kendisi görevi bırakır bırakmaz, liderliği

BÜYÜK GRUPLARDA VELIAHT NASIL SEÇİLİYOR?

KOÇ GRUBU Rahmi Koç, kamuoyuna görevini bırakacağını önceden açıklamıştı. Oğlu Mustafa Koç’un da bu göreve getirileceği belliydi. Mustafa Koç, babası işin başındayken 3 yıl boyunca başkan yardımcısı olarak görev yaptı. Rahmi Koç görevi bıraktığında da yerine geçti.

SABANCI GRUBU Sakıp Sabancı’nın zamansız vefatı aile içerisinde ani bir veliaht belirleme ihtiyacı doğurdu. Önceden belirlenen bir isim olmadığı için, yönetim kurulu karar aldı ve Güler Sabancı’yı başa getirdi. Bu durum bazı aile fertlerini memnun ederken, bazılarını etmedi.

YAŞAR GRUBU Yaşar Grubu Başkanı Selçuk Yaşar işinin başındayken veliahtını belirledi. Kendisi görevi bırakır bırakmaz, liderliği grubun kurumsallaşma çalışmalarına büyük ivme kazandıran kızı Feyhan Kalpaklıoğlu’na devretti.

YONCA GRUBU Türkiye’nin büyük bir bitkisel yağ ve konserve üreticisi Yonca Grubu’nda da çok başarılı bir devir teslim süreci yaşandı. Başkan Hasan Türek, 70 yaşına yaklaşınca, yerine oğlu Dr. Sait Türek’i hazırladı. Sait Türek kendisine mentorluk yapan profesyonellerin de desteğiyle görevi başarıyla sürdürüyor.

EGE SERAMİK İbrahim Polat, yönlendirici bir rol oynamakla beraber 1990’lardan beri oğlu Adnan Polat’ı kendisinin yerine yetiştirdi. Bugün Seramik Grubu’nun tümünü Adnan Polat yönetiyor.

KÜTAHYA SERAMİK Kütahya Seramik Grubu’nda Kütahya Porselen, Kütahya Seramik ve Kütahya Ambalaj’ı yöneten ailenin başında olan Nafi Güral, henüz 57-58 yaşında olmasına rağmen, oğlu Erkan ve kızı Sema Sürmeli’yi ve hatta diğer iki kızı Hediye ve Gülden’i, her birini bir şirketin yönetiminde etkin kılarak, üst pozisyonlara hazırlıyor.

İNCİ HOLDİNG İnci Holding’de Cevdet İnci, iyi öğrenim görmüş 5 kızını ve 3 damadını şirketlerin yönetiminde görevlendirerek en üst noktaya doğru hazırlıyor. Kendisi cumhurbaşkanı gibi çalışıyor ama diğerlerine de bakanlar ve başbakan gibi görevler veriyor.

ORHAN HOLDİNG Bursalı otomotiv firmalarından Orhan Holding’de Başkan İbrahim Orhan, henüz 60 yaşında. Güçlü bir lider olmasına rağmen büyük oğlu Murat Orhan’ı holdingin yönetim kurulu başkanlığına getirdi. Başarılı devir teslim sürecinden sonra liderliği Murat Orhan üstlendi.

ÖZKÖSEOĞLU GRUBU Grupta ailenin tüm çocukları profesyonellerin yanında genel müdür yardımcısı olarak çalıştı. Onlardan genel müdürlüğü öğrendiler, sonra yönetim kurullarına girdiler, murahhas üye veya başkan yardımcısı olarak geliştiler.

grubun kurumsallaşma çalışmalarına büyük ivme kazandıran kızı Feyhan Kalpaklıoğlu'na devretti.

Diğer yandan Sabancı'da liderlik devir teslim süreci Koç ve Yaşar Grubu'ndaki kadar başarılı olmadı. Rahmetli Sakıp Sabancı sağken bir veliaht belirlemediği için, ani vefatından sonra yerini alacak kişinin belirlenmesi sıkıntı yarattı. Yönetim kurulundan çıkan oyla Güler Sabancı'nın başa geçmesi, ailenin bazı fertlerini memnun ederken, bazılarını memnun etmedi. Kendilerine gelecek göremeyen ve yeni liderden memnun olmayan Ali ve Demir Sabancı şirketten ayrıldı.

Sadece Sabancı'da yaşanmıyor Bu gibi sıkıntılar Türkiye'de sadece Sabancı'da değil, pek çok aile şirketinde kendini gösteriyor. Bu da liderlik devir teslim süreçlerinde, liderin yerine geçecek kişinin, yani "veliaht"ın önceden belirlenmesinin önemine işaret ediyor. İnsan kaynakları ve yönetim danışmanlarına göre, veliahtı mutlaka belirlemek gerekiyor. Ray&Berndson Türkiye Yönetici Ortağı Ayşe Öztuna, veliaht adaylarının belirlenmesinin şirketin kültürünün, misyonunun ve uzun vadeli stratejilerinin korunmasında büyük önem taşıdığını söylüyor:

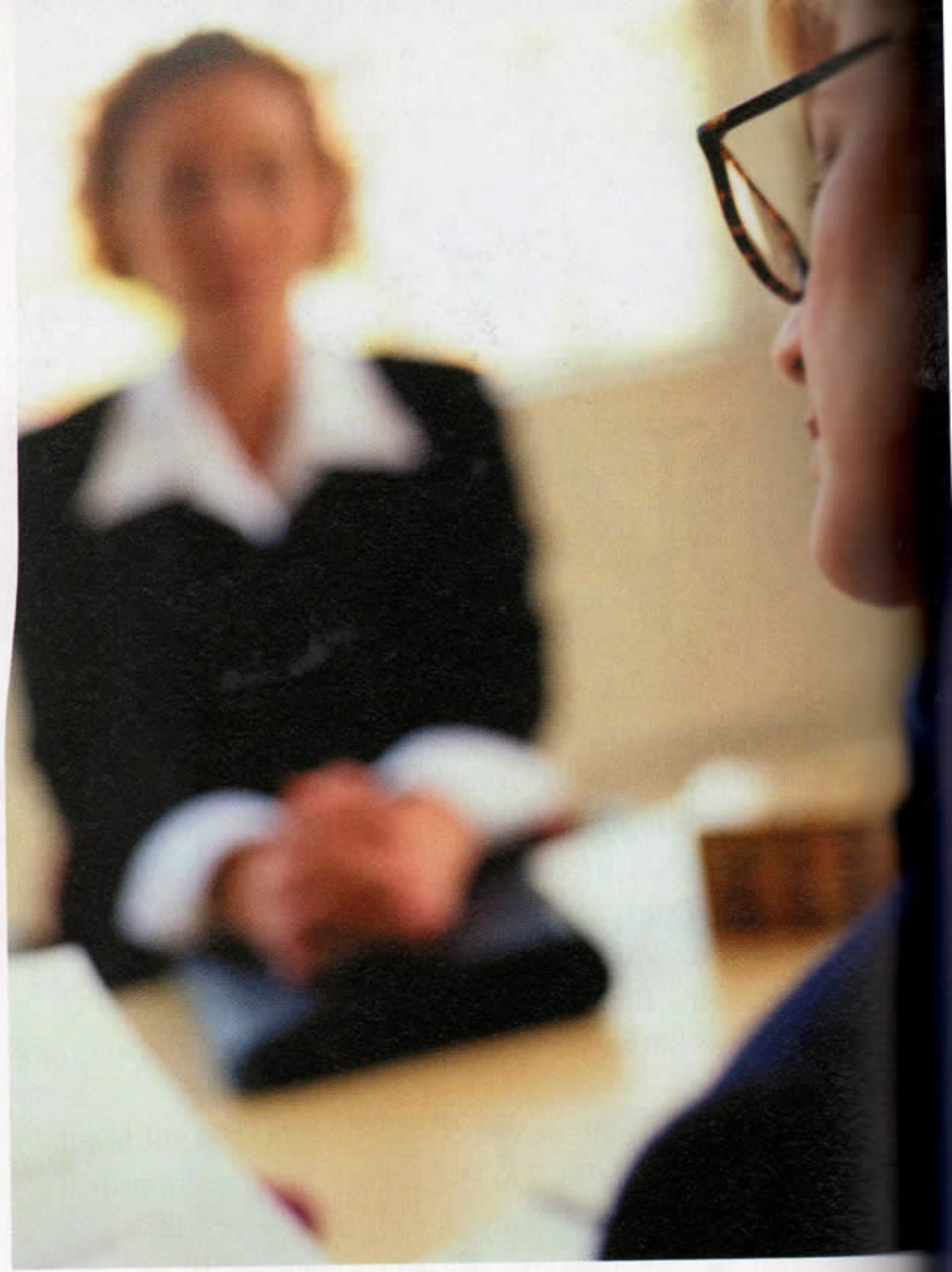
"Kurumsal yönetimin temel prensiplerinden biri hem uzun vadeyi hem de her an

oluşabilecek olağanüstü bir durumu göz önünde bulundurarak kurumun liderliğini üstlenecek veliaht adayları belirlemektir. Bu adaylar aynı zamanda sosyal paydaşların bir kaos ortamından zarar görmesini de engelleyecek nitelikte olmalıdırlar.

Ayrıca, yönetim kurulunun daha sonra birlikte çalışacağı liderin yeteneklerinden emin olması ve güven duyması da şirketin doğru yönetilmesi için gereklidir."

Günümüzde özellikle aile şirketlerinin pek çoğu veliaht seçmekten kaçınıyor. Ayşe Öztuna,"Bu şirketlerde çoğunlukla planlı olarak değil, daha duygusal olarak, bir aile ferdini kaybetmenin ardından veliaht seçme konusu gündeme geliyor. Duygusallıklar ve bazı güç dengeleri nedeniyle üzerinde durulmamış olan bu süreç belirli olayların tetiklemesi ile yaşandığında ise kırgınlıklara, küskünlüklere neden olabiliyor" diye konuşuyor.

Aday listesi olması gerekiyor Veliaht belirlerken şirketlerin mutlaka bir aday listesi olması gerekiyor. Veliahtı seçerken de adayların yetenek, beceri ve kişilikleri doğrultusunda hareket etmek önem kazanıyor. Bu doğrultuda seçilen kişi liderliğe hazırlanırken, diğer adaylar da



şirketin çeşitli birimlerinin yönetimlerinde görev alabiliyorlar. Prof. Dr. İlhami Karayalçın, aile bireylerinden birinin lider olarak belirlenmesinin, diğer aile bireylerinin arka plana atıldığı anlamına gelmediğini söylüyor ve şu örneği veriyor:

"Ege Seramik'te İbrahim Polat, yönlendirici bir rol oynamakla beraber 1990'lardan beri oğlu Adnan Polat'ı kendisinin yerine yetiştiriyor. Bugün Seramik Grubu'nun tümünü o yönlendiriyor. Bu arada diğer oğlu Murat Polat da inşaat ve turizmin başında. İbrahim Polat,

ŞERİF KAYNAR / K PARTNERS YÖNETİCİ ORTAĞI

"VELIAHTINI YETİŞTİREN LİDER TERCİH EDİLİYOR"



HER MEVKİ İÇİN GEREKLİ Şirketlerde veliaht adayları belirlemek son derece önemli ve gerekli. Hatta her mevki için veliaht belirlemek gerekiyor. Kurumsal yönetilen büyük şirketlerde bir yöneticinin performansını belirlerken, sadece kâra ve ciroya bakılmıyor. Artık kendisine veliaht yetiştirebilmiş olup olmadığına da bakılıyor. Veliaht seçmeyen firmalar baştaki kişi ölüm, başka şirkete transfer ya da istifa gibi nedenlerle ani bir şekilde ayrılınca büyük sıkıntı içine düşüyorlar.

TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMALAR Türkiye'de veliaht seçmede çok başarısız. Çoğu şirket hiç bir planlama yapmıyor. Bıçak kemiğe dayanınca da, genellikle ilk buldukları dala tutunuyorlar. En önemli unsur bu veliaht seçme

sürecini iyi planlamaktır. Şirket içi ve şirket dışı tüm kaynakları araştırmak ve sonuca ulaşmak gerekir. Dünya global bir köy olduğundan araştırmayı sadece Türkiye içinde yapmak da yanlış olacaktır.

ÖRNEK UYGULAMALAR Koç, Sabancı ve Yaşar Grubu'nda yaşanan değişimlerin hepsini pozitif yönde atılmış bir adım olarak görüyorum. Verilmiş kararların neticelerini zaman içinde göreceğiz. Tüm şirketlerde uygulanabilecek doğru veliaht seçimi için bir kılavuz yok. Her şirket kendi dinamiklerini kullanarak bir yöntem geliştirmeli. Osmanlı İmparatorluğu'ndaki en büyük erkek çocuğun veliaht seçilmesi bile başarılı sonuçlar vermiş ve imparatorluğu 600 sene devam ettirmiştir.

Ayşe Öztuna,
veliaht
seçiminde
yönetim
kurulu ve
CEO'nun
birlikte
çalışması
gerektiğine
dikkat
çekiyor.



damadı ve kızına da önemli görevler veriyor. Böylece bir aile konseyi, ailenin birlikteliği sağlanıyor.”

CEO'ların da veliahtı olmalı

Şirketlerin ya da bankaların genel müdür ve CEO'larının yerine isimler belirlemeleri, belli bir tarihte de bunu açıklamaları gerekiyor. Özellikle belli süre görev yapmış ve emekliliği yaklaşan yöneticiler için bu şart olarak görülüyor. Prof. Dr. İlhami Karayalçın, bu konuda şu örneği veriyor:

“Genel müdür daha önemli bir göreve getirilebilir, başka bir iş bulabilir ya da yaşlanabilir. Bu noktada onun yerine birini hazırlamak gerekiyor. Genellikle bu, yanına bir baş genel müdür

yardımcısı getirilerek yapılıyor. Bu genel müdür yardımcısı işleri öğreniyor, bütün işe hakim oluyor ve böylece genel müdürün yerine geçmeye hazır hale geliyor. Türkiye’de bu uygulamayı sık görmeye başladık.”

Benzer bir uygulama geçtiğimiz dönemde Migros’ta yaşandı. Düzey Pazarlama’nın genel müdürü olarak tanıdığımız Demir Aytaç, genel müdür yardımcısı olarak şirket bünyesine katıldı. Demir Aytaç’ın atamasının ardında da Karayalçın’ın verdiği örneğe benzer bir uygulama olduğu söyleniyor. Buna göre, Koç Holding Gıda Grubu’nun başına getirilen Ömer Bozer’den boşalan Migros Genel Müdürlüğü’ne de Demir Aytaç getirilmesi bekleniyor.

Bankacılıkta örnek çok Benzer süreçler bankacılık sektöründe de karşımıza çıkıyor. Bunun en iyi örneğini ise Garanti Bankası verdi. Şimdiki genel müdür Ergun Özen, eski genel müdür Akın Öngör görevdeyken belirlenmişti. Bir bankacı bu konuda şunları anlatıyor:

“Rahmetli Ayhan Şahenk bu konuya çok büyük önem verirdi. Görevden ayrılmadan birkaç yıl önce Ayhan Bey, Akın Öngör’den kendi görevini üstlenebilecek, Garanti Bankası’nı geleceğe taşıyacak bir genel müdür adayı belirlemesini istedi. Hatta bunun banka içinden olmasının daha iyi olacağını belirtti. Akın Bey görevden ayrılır ayrılmaz da yeni

PROF. DR. İLHAMİ KARAYALÇIN

“LİDER VELİAHTA MENTORLUK YAPMALI”

BİN YILLIK GELENEK Biliyorsunuz “Atabek”lik, bin yıldır Türklerin tarihinde var olan bir uygulama. Atabek, veliahtı yetiştiren ve işe başladığı zaman yanında bulunan, yol göstericisi ve fikir arkadaşıdır. Bu Osmanlı Dönemi’nde lalalık sistemine dönmüştür.

Çağımızda ise buna koçluk, daha çok “mentorluk” deniyor. Mentor geleceğe hazırlanan kişiye hem erdem hem bilgelik açısından yol gösterir. Türkiye’de bu işi en çok dede ya da babalar yapıyor. Hatta bazı ailelerde anneler de bu işi üstleniyor. Örneğin, İnci Holding’de, Cevdet İnci, kızları ve damatlarını şirketlerin yönetiminde görevlendirerek en üst noktaya doğru hazırlıyor.

ÜST DÜZEYDE DE OLMALI Koç Holding’de şirketlerin genel müdürleri 10 yıl öncesinden belirlenir. Aygaz’ın genel müdürü Demirdöküm’e genel müdür olur. Sonra Arçelik’e geçer. Ardından bütün ev eşyaları grubunun başına geçer, daha sonra da en üst noktaya gelir.

Çok iyi tanıdığım Temel Atay, bu süreçte yükselen bir isimdir. İlk

olarak Oto yol’un genel müdürü olmuş, ardından Tofaş’ın genel müdürü olmuş ve otomotiv grubunun başına gelmiştir. Daha sonra da şirketin aile dışında en üst organına üye olmuştur. Hem profesyoneller hem aile fertleri Koç Holding’de gelişen pozisyonlara böyle hazırlanıyorlar. Bu süreç bugün de devam ediyor.

CUMHURBAŞKANI GİBİ Alarko’da rahmetli Üzeyir Garih’in oğlu İzzet şantiyelerde çalışarak yukarıya hazırlandı. Babasının ani ölümünden sonra hemen devreye girebildi. Ancak, her zaman böyle olmayabilir. Bu nedenle, gençlerin sorumlulukları daha erken almaları gerekiyor.

Ayrıca, genç kadrolar büyük sorumlulukları daha baba sağ ve sağlıklıyken alırlarsa baba onlara yol göstericiliğe devam ediyor. Büyük riskleri ve büyük projeleri babayla tartışma imkanı buluyorlar. Böylelikle babalar da, ilerleyen yaşlarda pazarlama, satış, finansman gibi faaliyetleri değil; şirketin geleceğini, yeni fırsatları düşünme imkanı buluyorlar. Daha çok cumhurbaşkanı gibi davranıyorlar.



genel müdür açıklandı. Böylece sektörde ve piyasalarda olumsuz bir beklenti yaratılması da önlendi.”

İş Bankası Genel Müdürü Ersin Özince'nin de uzun yıllar genel müdür yardımcısı olarak görev yapıp, hazırlandıktan sonra bu göreve getirildiği biliniyor.

Aynı şekilde Abaloğlu Holding'in yeni CEO'su Faruk Güler de benzer bir süreçten geçerek görevi teslim alan liderlerden. Güler, holdingde göreve 1999 yılında genel koordinatör olarak başladı. 4 yıl bu görevini sürdürdü. Bu süreçte yönetim kurulu onu CEO'luga hazırladı ve nihayet 4 yıl sonra göreve atandı.

Seçimde yeni yaklaşımlar

Veliaht belirlemek kadar bu sürecin nasıl yönetileceği de büyük önem taşıyor. Bu konuda dünyada çeşitli görüşler öne sürülüyor. Ancak, ortak görüş, veliahtı seçmenin, sadece bir kişinin ya da bir grubun tekelinde olmaması gerektiği yönünde. Ayşe Öztuna, bu iş için yönetim kurulu ve CEO'nun birlikte çalışması gerektiğine dikkat çekiyor. Öztuna dünyadaki uygulamaları şöyle anlatıyor:

“Kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan birçok uluslararası şirket, veliaht belirleme konusunda grupta sermayeden bağımsız olan yönetim kurulu üyelerinin aktif rol üstlenmesini tercih ediyor. Ayrıca, bu iş için

ücretlendirme komitesini (compensation committee) görevlendiriyorlar. Bazı şirketlerde ise sadece veliaht planlaması için ayrı bir komite (nomination committee) oluşturuluyor. Gelişmiş ekonomilerdeki uygulamalara baktığımızda, bu komitelerin iç ve dış kaynakları tarayarak yönetim kuruluna ve CEO'nun onayına sunulacak veliaht adaylarını belirlediğini görüyoruz.”

Aktif bir süreç olmalı Veliaht seçme konusunda dikkat edilmesi gereken bazı noktalar var. Uzmanlara göre, veliaht seçerken çoğu şirket, görevin gerektirdiklerinden ve şirketin ihtiyaçlarından çok, elinde bulunan mevcut adaylara odaklanıyor. Genellikle de CEO'nun veya yönetim kurulunun kafasında önceden belirlediği bir

ya da birkaç adaydan birine görevden ayrılma zamanı geldiğinde görev devrediliyor.

Ayşe Öztuna'ya göre ise veliaht belirleme sürecinin her zaman aktif ve değişen şartların gerektirdiğine göre yeniden tanımlanan bir süreç olması gerekiyor. Öztuna şöyle diyor:

“Kişisel bütünlük, dürüstlük gibi adayda mutlaka olması gereken özelliklerin yanı sıra değişen çevreye uyum sağlama ve şirketin uzun vadeli stratejilerine uygun olarak tanımlanmış farklı özelliklerin de aranması gerekiyor. Sadece şirket içindeki adaylarla yetinmemek ve şirket dışı adaylarla şirket içindekileri kıyaslamak da çok önemli. Özellikle şirkette büyük bir dönüşüm hedeflendiğinde şirket dışı adayların üzerinde daha büyük bir titizlikle durulması tavsiye ediliyor.” **C**

MÜGE YALÇIN / ERNST&YOUNG İNSAN KAYNAKLARI DANIŞMANLIĞI BÖLÜM BAŞKANI

“VELIAHT SEÇMEMENİN MALİYETİ ÇOK YÜKSEK OLUYOR”

HER POZİSYONA YEDEKLEME Şirketlerde veliaht ve veliaht adayları seçmek iki açıdan önemli. Birincisi, şirketlerin rekabet avantajını sürdürebilmeleri ve devamlılığı, performansı yüksek çalışanlarının şirkette kalma süreleri ile doğrudan ilişkili.

İkincisi, eğer şirketler yüksek performanslı çalışanları ayırt edebiliyor, kariyer gelişimlerini takip edebiliyorlarsa, yıldız adayları daha uzun süre tutabiliyorlar. Bu da şirketin performansını ve devamlılığını pozitif olarak etkiliyor. Veliaht adayı sadece şirketin en tepe noktası için de düşünülmemeli. Aslında organizasyondaki tüm anahtar fonksiyonların/pozisyonların yedeklenmesine dönük bir kariyer sistemi olmalı.

TEK KİŞİ KARAR VERMEMELİ Veliahtı seçerken tek kişinin karar vermesinden ve bunun yaratabileceği sakıncalardan kaçınabilmek için, şirketlerin iyi kurgulanmış performans yönetimi sistemleri olmalı. Performans değerlendirmelerinin sistemli ve düzenli yapılması hem

çalışanın gelişimine katkı yapacak, hem de yıldız adayların belirlenmesinde belirleyici olacaktır. Çok uluslu şirketlerde ve bellibaşlı Türk gruplarında böyle sistemler kullanılıyor.

YANLIŞ SEÇİM OLUMSUZ ETKİLİYOR Doğru yöneticilerin şirketin performansında doğrudan etkili olduğunu biliyoruz. Yönetim kadrosunu seçmedeki başarısı, şirketin rakiplerinin önüne geçmesini sağlar. Ayrıca iyi yönetilen ve önde olan şirketler eleman alırken de tercih edilen şirketler oluyorlar. Bu da şirketin başarılarında ve devamlılığında çok etkili. Yani doğru yöneticileri seçmemenin maliyeti çok yüksek. Doğrudan şirketin performansı ve devamlılığını etkiliyor.

Diğer yandan kıymetli yönetici adaylarını tutabilmek için tek başına maddi imkanlarını artırmak yeterli değil. Yüksek potansiyelli ve hırslı yöneticiler kariyer yollarının açık ve belirli olduğu şirketleri tercih ediyorlar.