

KAPAK KONUSU

FATOŞ BOZKUŞ

fbozkus@ekonomist.com.tr

ANADOLU'YA YENİ KUŞAK GELİYOR

1980'lerde kendilerini göstermeye başlayan Anadolu kentlerindeki şirketlerin çoğu, artık Türkiye ekonomisine yön veren devler arasına girmeye başladı. Fakat kurucu başkanların çizdiği rotada sağlam adımlarla yürüyen Anadolu devlerinin önünde önemli bir viraj var. Artık babalar yaşlandı ve yavaş yavaş çocuklar devreye giriyor. İkinci kuşağın hızla geldiği şirketlerin yönetim kademelerinde yakında ciddi bir yenilenme süreci yaşanacak. Yaptığımız araştırmaya göre, Anadolu'nun 56 büyük şirketinde en tepeye çıkmaya aday 134 veliaht var. Veliahtların yüzde 70'i de işletme tahsilli. Uzmanlar, geleceğin lider adaylarının yetiştirilme sürecine ilişkin çok önemli uyarılar yapıyor.

Aile şirketleri, daha hızlı ve esnek karar alma, uzun vadeli düşünme gibi kendilerine özgü nitelikleriyle ekonominin isimsiz kahramanları olarak tanınıyor. PWC'nin yaptığı bir araştırmaya göre, Türkiye'de milli gelirin yüzde 75'inin üstünde bir bölümü aile şirketleri tarafından yaratılıyor. Bu da 580 milyar dolarlık bir büyüklüğe tekabül ediyor.

Bu 580 milyar doların önemli bir kısmını "Anadolu Kaplanları" yaratıyor. Anadolu'daki aile şirketlerinin ekonomideki payı gün geçtikçe de artıyor. Çünkü 1980'li yıllarda Kayseri, Gaziantep, Konya, Eskişehir gibi yeni sanayi mekanlarında kurulmaya başlayan bu şirketler artık Türkiye'de sanayinin en önemli dinamikleri haline geldiler.

Hem ihracat hem de istihdam alanında hızlı büyümeleriyle dikkat çeken ve yüzde 99'u aile şirketi olan Anadolu Kaplanları'nı Ekonomist dergisi olarak

Velihahtların beşte biri Bilkent mezunu (Lisans eğitimi alınan üniversiteye göre dağılım, %)



titizlikle takip ediyoruz. Her yıl yayınladığımız "Anadolu'nun En Büyük 500 Şirketi" araştırmasıyla bu şirketlerin büyümelerini net bir şekilde gözler önüne seriyoruz.

Bu araştırmalarımız sayesinde görüyoruz ki; Anadolu Kaplanları içinde kurucu kuşak ya değişti ya da değişmek üzere. Hatta üçüncü ya da dördüncü kuşağa devir için hazırlanan şir-

ketler bile var. Kısacası Anadolu 500'de yer alan şirketlerin birçoğunda, bir yandan sürdürülebilir büyüme planları yapılırken, bir yandan da halefiyet planlaması gündemde. Kimi şirkette gelecekte yönetime gelecek kuşaktan bir kişi var, kimi şirkette ise birden fazla.

Ekonomist olarak Anadolu 500'de bir tarama yaparak toplam 133 milyar liraya ulaşan ciroyu ve 270 bin kişilik istihdamı yönetecek veliaht adaylarının kimler olduğunu araştırdık. Araştırmayı yaparken yönetici kuşaktan sonra gelen ve şirkette hali hazırda görev almış bulunan sonraki kuşaktaki kişileri dikkate aldık. Tablomuzda yer alan Anadolu 500'deki 56 büyük şirketteki veliaht adayları üzerinden de bir analiz yaptık.

TÜRKİYE'DE OKUDULAR

Anadolu'daki büyük şirketlerin temellerini atan kurucu kuşak, çoğunlukla erken yaşta çalışmaya başlamış

Anadolu'nun 56 büyük grubunun patronları ve işe hazırladıkları genç kuşakları

Şirket	Başkan	Velihahtlar	Görevleri
1 Abdioğulları Plastik	Bekir Sütçü	Merve Sütçü	Muhasebe Uzmanı
2 Arbel	Mahmut Arslan	Gülçin Arslan Hazar Ayşe Arslan Altındere	Genel Müdür Yrd. Finans Müdürü
3 Aynes	Nevzat Serin	Mehmet Serin	İhracat Müdürü
4 Balpet	Selahattin Balkan	Mazlum Balkan Eyyup Balkan İdris Balkan Zehra Balkan Cihan Balkan	Satış ve Paz. Departman Sorumlusu Finans Yetkilisi Finans Müdür Yrd. Şirket Avukatı Satış Destek Asistanı
5 Bereket Enerji	Ceyhan Sandanlı	Nesli Yağlı Aslı Yağlı Fehmi Sandanlı Baran Sandanlı	İletişim ve Tasarım Bölümü çalışanı Elektronik Mühendisi Enerji Ticareti Ekibinde Proje Finansmanı Ekibinde
6 BEST AŞ	Rona Yırcalı	Sırrı Yırcalı Sinan Yırcalı	YK Başkan Vekili YK Üyesi
7 Bifa	Yılmaz Babaoğlu	Necati Babaoğlu Nermin Nadide Babaoğlu Ayhan	YKB Vekili Satış Departmanı
8 Boydak Holding	Hacı Boydak	Sami Boydak Erol Boydak Deniz Boydak İlyas Boydak Mehmet Emin Boydak İbrahim Boydak Mahmut Sami Boydak	İstikbal Genel Müdür Yardımcısı Boçelik Genel Müdür Boyteks Pazarlama Müdürü Boytaş Genel Müdür Yrd. Bepaş Pazarlama AŞ Pazarlama Mdr. Form Sünger Genel Müdür Yrd. Boydak Dış Ticaret Müşteri Tem.
9 Çilek Mobilya	Mustafa Çilek	Talha Çilek	YK Üyesi
10 Durak Fındık	Hasan Basri Durak	Emine Durak Ülker Zeynep Durak	Pazarlama Departmanı Şefi Üretim Mühendisi
11 Dardanel	Niyazi Önen	Mehmet Önen	Yönetim Kurulu Üyesi
12 Dilek Ecza	Mehmet Zeki Taşçı	Burak Taşçı	Genel Müdür Yrd.
13 Dimes	Erol Dören	Ozan Dören	Dimes Genel Müdürü
14 Doğuş Çay	Süleyman Karakan	Harika Karakan Güçlü Karakan	Satış-Pazarlama Direktörü Satış-Pazarlama Yöneticisi
15 Ekici Peynir	Mustafa Ekici	Elçin Ekici Öztürk Burçin Ekici	Pazarlama İletişimi Sorumlusu Lojistik Direktörü

KAPAK KONUSU



Konukoğlu Ailesi'nde dördüncü ve beşinci kuşak bir arada...

ve işin mutfağından gelen kişilerden oluşuyor. Üretim bilgisi ve ticaret kabiliyetiyle şirketlerini belirli bir büyüklüğe getiren bu kuşak, iş hayatında eğitimin eksikliğini gördüğü için çocuklarının mutlaka iyi eğitim alması- na özen gösteriyor.

BİLKENTLİ VELİAHTLAR

Bunu 56 büyük şirketin velihtlarının eğitim durumlarını incelerken gördük. Velihtların tamamına yakını üniversite mezunu. Büyük çoğunluğu Türkiye'deki özel üniversitelerde eğitim almayı tercih etmiş bulun-

yor. Mezun olunan okullara bakıldığında ilk sırada Bilkent Üniversitesi'nin yer aldığı görülüyor. Onu Yeditepe ve Boğaziçi takip ediyor. Velihtların yüzde 25'i ise yurtdışında üniversite okumayı tercih etmiş durumda. Genellikle de Amerika'daki

Anadolu'nun 56 büyük grubunun patronları ve işe hazırladıkları genç kuşakları

Şirket	Başkan	Velihtlar	Görevleri
16 Erbakır	M. Ali Abaloğlu	Oğuz Abaloğlu Cafer Sadık Abaloğlu Ahmet Nuri Erikoğlu	YK Üyesi YK Üyesi YK Üyesi
17 Erbak	Mehmet H. Erbak	Ömer Kızıl Ceylin Erbak	Satıştan Sorumlu Genel Md. Yrd. Asistan Marka Müdürü
18 Erdemoğlu Holding	İbrahim Erdemoğlu	Mehmet Erdemoğlu	Enerji Şirketi Genel Müdürü
19 Gürteks İplik	Yusuf Ömer Özkaya	Mehmet Özkaya Sedat Özkaya Ufuk Özkaya	Pazarlama Direktörü Üretimde çalışıyor Üretimde çalışıyor
20 Gökhan Tekstil	Ahmet Gökşin	Gökhan Gökşin Fahri Gökşin	Üretimden Sorumlu YKÜ Üretimden Sorumlu YKÜ
21 Helvacıade Gıda	Tahir Büyükhelvacıgil	Kadir Büyükhelvacıgil Serhat Büyükhelvacıgil Kadir Taha Büyükhelvacıgil	Satış ve Pazarlamadan Sorumlu GMY Satış ve Pazar. Sorumlu GMY Asistanı Zade Vital Kilit Müdürü
22 Işıksöy Tekstil	Ertğurul Işık	Arzu Işık	Genel Müdür Yardımcısı
23 İnoksan	Vehbi Varlık	Vahdet Emre Varlık Esra Altay	Fabrika Genel Müdürü Satış Müdürü
24 İnci Holding	Perihan İnci	Neşe Gök Cihan Elbirlik Onur Eren	YK Üyesi İnci Lojistik YK Başkanı Sekizgen Kurucu Ortağı
25 Karsu Tekstil	Metin Molu	Arif Molu Gamze İçöz Sina Azra Seyok Nevzat Seyok	YKB Vekili YK Üyesi Finans Müdürü Genel Müdür
26 Kardemir	Metullah Yolbulan	Mustafa Yolbulan Burak Yolbulan	YK Üyesi YK Üyesi
27 Kılıç Deniz	Orhan Kılıç	Ayşe Kılıç Bozan Ersin Kılıç Kızıltan	Yönetim Kurulu Baş.Yrd. Finans ve Turizm Sorumlu Başk. Yard.
28 Keskinöğlu	Fevzi Keskinöğlu	Keskin Keskinöğlu Esin Keskinöğlu İsmail Keskinöğlu Hamit Keskinöğlu	Pazarlama Grup Başkanı İK Koordinatörü Canlı Faaliyetler Koordinatörü Satış Planlama ve Operasyon Koord.

Şirketlerin yarısının aile anayasası yok



önde gelen üniversitelerin tercih edildiği görülüyor. Patron çocuklarının yüzde 1'lik kısmının orta ve lise eğitimi de yurtdışında aldıkları dikkat çekiyor.

Bölüm tercihlerinde ise tahmin edileceği üzere açık ara işletme öne çıkıyor. Velihtların yüzde 70'i işletme eğitimi almış bulunuyor. İkinci sı-

rada mühendislik var. Üretim mühendisliği ve endüstri mühendisliği ise en çok tercih edilen mühendislik bölümlerini oluşturuyor.

Velihtlarda yüksek lisans yapma oranı ise çok düşük. Sadece yüzde 10'u yüksek lisans yapmış bulunuyor.

Anadolu şirketlerindeki ikinci kuşağın eğitimi kadar kariyer planlamaları da önemli. Bu konuda Anadolu'daki aile şirketlerinin bir ilke ve kurallar bütününe sahip olduğunu söylemek yanlış olur.

İLK İŞ DENEYİMİ

Anayasasını hazırlamış kurumlarda velihtların birkaç yıl başka şirketlerde alt kademelerde çalıştıktan sonra aile şirketinde çalışmaya başlaması uygun kabul ediliyor. Ancak Anadolu'daki velihtların büyük çoğunluğunun iş hayatına bugün de görev yaptıkları aile şirketinde başladıkları görülüyor.

Velihtlar, lisans eğitimiyle yetiniyor



Üstelik Anadolu'daki velihtların aile şirketlerindeki işlerine pek alt kademelerden de başlamadıkları dikkati çekiyor. Genç yaşta yönetim kurulu üyesi, genel müdür ya da yönetim kurulu başkan yardımcısı ünvanını alanların sayısı azımsanmayacak kadar fazla. Anadolu'daki velihtlarda bir cinsiyet uçurumunun olduğu görülüyor. 100'ün üzerindeki velihtın sadece 30'unu kadınlar oluşturuyor.

Anadolu'nun 56 büyük grubunun patronları ve işe hazırladıkları genç kuşakları

Şirket	Başkan	Velihtlar	Görevleri
29 Matlı Gıda	Özer Matlı	Sevil Özkan	Marka Yöneticisi
30 Melike Tekstil	Ömer Faruk Şimşek	Mehmet Ali Şimşek	Genel Koordinatör
		Ayşan Kübra Şimşek	Kurumsal Finans Sorumlusu
31 Muratbey Gıda	Necmi Erol	Hamit Erol	Dış Ticaretten Sorumlu YKÜ
		Murat Erol	Yurtiçi Satıştan Sorumlu YKÜ
32 Naksan Holding	Cahit Nakiboğlu	Taner Nakiboğlu	Halı Grubu YK Başkanı
		Bahaeddin Nakiboğlu	Teknoloji Grubu YKB
		Emre Nakiboğlu	Genel Müdür Yrd.
		İbrahim Nakiboğlu	Genel Müdür Yrd.
		Mehmet Nakiboğlu	Satış Bölümü Çalışanı
33 Namet	Tarık Kayar	Nihal Kayar	Dış Ticaret Müdürü
		Burak Kayar	Planlama Departmanı Elemanı
34 NG Kütahya Porselen	Nafi Güral	Hediye Güral	Turizm Grubu Başkanı
		Erkan Güral	Kütahya Porselen Yön. Kur. Üyesi
		Sema Güral	Porselen Grubu Başkanı
		Gülden Güral	İnternet Grubu Başkanı
35 Nursan	İlyas Keleş	Sabri Keleş	Genel Müdür
		Ramazan Keleş	Genel Müdür Yrd.
		Cihangir Keleş	Dış Ticaret Müdürü
		Nazif Keleş	Satış ve Pazarlama Müdürü
36 Oba Makarna	Musa Özgüçlü	Alpaslan Özgüçlü	Genel Müdür
		Hakan Özgüçlü	Stajyer
37 Özdelek	Hüseyin Özdelek	Murat Özdelek	Yönetim Kurulu Bşk. Yrd.
38 Pakpen	Mehmet Tuza	İbrahim Tuza	YK Üyesi
		Fuat Tuza	YK Üyesi
39 Sadık Grubu	Oktay Mersin	Cihan Mersin	YK Üyesi
		Canberk Mersin	YK Üyesi
40 Sarıgözoğlu Hidrolik	Mustafa Sarıgözoğlu	Seda Sarıgözoğlu	YK Üyesi
		İpek Sarıgözoğlu	YK Üyesi
		İsmail Sarıgözoğlu	YK Üyesi
41 Sarar	Cemalettin Sarar	Emre Sarar	CEO
		Gözde Sarar	Sarar Kadın Bölüm Başkanı
		Emir Sarar	Sarar Avrupa Operasyon Yöneticisi

KAPAK KONUSU

Veliaht seçiminde en çok yapılan 9 hata

1 En büyük erkek çocuğun doğal devralacak kişi olarak kabul edilmesi veya kurucu girişimci tarafından öyle görülmesi.

2 Yönetimi devralacak aile bireyinin gerekli bilgi donanımına, devreden ile ortak çalışarak kazanacağı deneyime bakılmadan işin başına getirilmesi.

3 Diğer veliahtlara, destekleyicilerin doğru roller içinde başarılı olma seçenekleri sunamamaları.

4 Aile üyeleri arasında hoşnutsuzluk ve güvensizlik yaratmak.

5 Sürecin yıkıcı bir menfaat çatışmasına dönüştürülmesi.

6 İş-aile ilişkilerini birbirine karıştırmak. Bu, ailenin dağılmasına, aile üyelerinin birbirine husumetine, dargınlığa, kızgınlığa ve itibar kaybettirici başka sonuçlara yol açıyor.

7 Adayların bir bütün olarak tüm deneyimleri, kişisel başarıları ve kişisel özellikleri ile detaylı değerlendirilememeleri.

8 Süreci tüm aile üyelerinin desteğini alacak ve katılımını sağlayacak şekilde yürütememek.

9 Diğer veliahtların ve destekleyicilerinin haksızlığa uğradıklarını düşünmesi.

YAŞ ORTALAMASI 30

Veliahtların yaş ortalaması ise 30'larda bulunuyor. En genç veliaht Oba Makarna Yönetim Kurulu Başkanı Musa Özgüçlü'nün oğlu Hakan Özgüçlü. 18 yaşında olan Hakan Özgüçlü, hali hazırda şirkette stajyer olarak çalışıyor.

Araştırmamızı yaparken farklı uygulamalarla da karşılaştık. Örneğin Saray Halı'nın sahibi Necati Kurmel'in üç kızı ve bir oğlu olmasına rağmen hiçbirinin şirkette çalışmaması dikkat çekici örneklerden biri olarak karşımıza çıktı.

Yönetici kuşakla veliahtlardan oluşan kuşağın bir arada yer aldığı 50 şirkete aile anayasalarının olup olmadığına da sorduk. Gelen sonuçlar, şirketlerin yüzde 50'sinin anayasasının olmadığını, yüzde 20'sinin bu konuda hazırlık içinde olduğunu, yüzde 30'unda ise bir anayasanın bulundu-

Anadolu'nun 56 büyük grubunun patronları ve işe hazırladıkları genç kuşakları

Sıra	Şirket	Başkan	Veliahtlar	Görevleri
42	Sanko Holding	Abdülkadir Konukoğlu	Sami Konukoğlu Cengiz Konukoğlu Turgut Konukoğlu	Tarım, Makine ve Ambalaj Grup Başkanı Finans Grup Başkanı Sanko Enerji Satış ve Pazarlama Grup Başkanı
43	Söke Un	Leyla Canan Fıran	Felekşan Onar Şeyda Zeynep Akdurak Ceyla Borovalı	YK üyesi Genel Müdür YK Üyesi
44	Sönmez Holding	Celal Sönmez	Alican Sönmez Osman Sönmez Cemil Sönmez	YK Üyesi YK Üyesi YK Üyesi
45	Sun Holding	Şükrü Ünlütürk	Ayşe Ünlütürk	Genel Müdür Asistanı
46	Sunar Grup	Nuri Çomu	Hüseyin Çomu Mehmet Çomu	CEO YK Üyesi
47	Şölen	İsmail Çoban	Emre Çoban Mehtap Şirin	Marka Müdürü İş Denetim Uzman Yrd.
48	Tosyalı Holding	Fuat Tosyalı	Şerif Tosyalı Şeyda Toprak	Boru Fab. Üretimden Sorum. İcra Kur. Üyesi Hukuk Müşaviri
49	Tat Bakliyat	Şerafettin Memiş	Tuba Memiş Veysel Memiş Filiz Memiş	Genel Müdür YK Üyesi Pazarlama Müdürü
50	Teksüt	Cevdet Arınık	Pınar Arınık Aksaray	YK Başkan Yrd.
51	Ulusoy Un	Fahrettin Ulusoy	Günhan Ulusoy	CEO
52	Üstünberk Holding	Umur Üstünberk	Hakan Üstünberk	YK Üyesi
53	Yarış Kabin	Nazmi Yarış	Umut Sabri Yarış Ferhat Yarış	YK Üyesi YK Üyesi
54	Yıldız Entegre	Fehmi Yıldız	Hasan Yıldız Hakkı Yıldız	YK Üyesi YK Üyesi
55	Yolbulan	Ali İhsan Yolbulan	Adil Okan Aslı Bozdağ	İstanbul Şube Müdürü İhracat Elemanı
56	Yataş	Yavuz Altop	Nuri Öztaşkın Şükran Balçık Nimet Eşelioğlu Serhat Altop Aytül Kabakçı Merve Balçık	YKB Yrd. ve Genel Müdür YK Üyesi YK Üyesi Proje Satışlar Grup Yöneticisi Mağazalar Satış Destek Uzmanı CRM Uzmanı



Hediye Güral Gür



Ozan Diren



Talha Çilek



Gülçin Arslan Hazal

ğunu ortaya koydu. Anayasa hazırlayanlar arasında hali hazırda genişletme ve yenileme çalışmaları yapanların da olduğunu belirtelim.

YENİ LİDER PLANI YOK

Pek çok aile şirketinde olduğu gibi Anadolu Kaplanları'nda da en üst yönetimde bulunan yöneticinin görevden ayrılma süresinin belli olmadığı, araştırmamızda ortaya çıkan bir başka sonuç oldu. Yani gelecekte yönetimi devralacak lider adayların kimler olacağı önceden saptanmıyor ya da saptanmıyor. Halefiyet planlaması, Türkiye'nin önde gelen pek çok büyük grubunda olduğu gibi Anadolu'daki aile şirketlerinin de birçoğunda yok.

Farklı ülkelerde aile şirketlerine kurumsallaşma desteği veren Family Business Advisors (Aile Şirketleri Danışmanlığı) kurucusu Dr. Haluk Alacaklıoğlu, bu noktada Türkiye ekonomisini bekleyen en büyük tehditin halefiyet planlamasının yapılması olduğunu söylüyor. Alacaklıoğlu, konuyla ilgili olarak şöyle konuşuyor: "Türkiye'de 70 ve 80 kuşağından kurucuların kurmuş olduğu şirketler önümüzdeki 10 yıl içinde bir sonraki kuşağa geçecek. Ya da kurumsallaşma sorunları dolayısıyla geçemeyecek. Dünyada yüzlerce araştırma ile saptanan bir istatistiksel gerçek, bir sonraki kuşağa geçiş oranının en iyimser tahminle yüzde 30'larda kaldığını gösteriyor. Yani oranlarsak önümüzdeki 10 yılda ulusal ekonomik birikimimizin 406 milyar doları yok olup gitme ya da dağılma riski ile karşı karşıya."

KURUCULARIN GÜNDEMİ

Beykent Üniversitesi Öğretim Görevlisi Prof. Dr. Cemal Yükselen, "Şirketi bu noktaya ben getirdim, devamını da sağlarım", "Çocuklar batırırlar, hata yaparlarsa telafisi zor" gibi önyargılar yüzünden veya ekonomik ve sosyal gücü yitirmemek için kurucu yöneticilerin bu konuyu genellikle gündeme almadıklarını anlıyor. Aile anayasası konusunda özel-

Velihtlara koçluk hizmeti

MY Executive Kurucu Ortağı Müge Yalçın, son dönemlerde, fazla sık olmamakla birlikte, mentorluk ve koçluk gibi hizmetler olarak yönetime hazırlanan ya da hazırlanma süreci bu yolla desteklenen veliahtlar gördüğünü söylüyor. Yalçın, genellikle yönetim kurulu üyesi ya da danışmanı olarak atanan deneyimli profesyonellerin hem şirketin kurumsallaşmasında hem de veliahtların yetiştirilmesinde katkı sağladığının altını çiziyor. Velihtların eğitime çok önem verildiğini anlatan Yalçın, yedekleme planı ve hazırlama sürecini sistematik olarak yapan şirket sayısının ise az olduğuna vurgu yapıyor. Yalçın, konuşmasını şöyle sürdürüyor:

"Bu yüzden şirketlerin devamlılığı biraz da şansa kalıyor. Yeni gelen kuşak iyiye sorun olmuyor. Fakat gereken yetkinlik ve birikime sahip değilse ya da ilgisi farklı alanlardaysa ve böyle bir görevi üstlenmek istemiyorsa, şirketin devamlılığı açısından önemli bir tehlike ortaya çıkıyor. Bazen de birden fazla veliahtın olduğu durumlar oluyor ve bu da grubun bölünmesine yol açabiliyor. Tepedeki yönetim kurulu başkanı ya da CEO, kendisinden sonraki adayı belirlememişse bu durum daha da büyük sıkıntı yaratabiliyor."

likle KOBİ'lere danışmanlık veren Yükselen, konuşmasını şöyle sürdürüyor: "İzleyen kuşak, devralma konusunda isteksiz de olabiliyor. Avrupa'da yapılan bir araştırmaya göre, izleyen kuşak kendi işini kurmak istiyor. Yapılan bu araştırmada gençlerin yüzde 65'inin var olan bir işletmeyi devralmak yerine tüm sorumluluğuyla üstlendikleri, istedikleri gibi bir başlangıç yapabilecekleri kendi işlerini kurmak istedikleri sonucu çıkıyor."

KAPAK KONUSU

David Bork'ten 3 önemli uyarı!

Aile şirketleri alanında dünyanın önde gelen danışmanlarından David Bork, genç kuşağın işe yerleştirme, yetki, sorumluluk alanlarının paylaştırılmasına ilişkin olarak önemli saptamalarda bulundu. Bork'un öne çıkardığı üç konuyu özetliyoruz.

1 Yeni mezun olmuş aile üyeleri arasında en iyi ve parlak olanı işe almak gerekiyor. Sadece aile üyelerinin değil, tüm çalışanların standardını ve kalitesini yükseltin. Aile üyelerine gerçek sorumluluklar vererek, 'hızla öne sürün'...

2 Aile üyeleri arasında yetki ve sorumluluk için önerim, iş tanımlarının açık olması ve hesap verebilirliktir. Herkesin profesyonel seviyede çalışmasını talep edin. Ana hedef, tüm iş kollarının iyi çalışmasıdır. Üstünlük iş asla kabul edilmemeli. Ya hep, ya hiç!

3 Aile üyelerinin grup dışına çıkması ve yatırım yapmasının koşulu da, çıkar çatışmasının olmadığı işlere yönelmesi ve aile işine yüksek performans sağlamayı engellemesidir. Bu koşul yerine gelirse, aile işi dışında yatırım yapmak kabul edilebilir.



Devir süreci planlanmadığında yanlış kişiye devir, hazırlanmamış varise devir, birden fazla varis olduğunda çatışma ve ayrılımlar ile ortaya çıkan hisse devri karşılığı kaynak ihtiyacı veya şirketi aile dışında bir girişimciye satmak gibi durumlarla karşılaşılıyor.

Sinan - Sırrı Yırcalı



ERKEKLER ÖNE ÇIKIYOR

Aile şirketlerine bakıldığında, daha deneyimli erkek veliahtlar varsa onlara öncelik verildiği görülüyor. Daha çok da en büyük erkek çocuk işin başına geçiyor. Farklı noktalarda kendini ispat eden kadın veliahtların ise mevcut deneyimlerine, performanslarına ve süreç içerisinde doğru deneyimleri kazanmalarına bağlı olarak son yıllarda şanslarının arttığı görülüyor. Örneklere bakılırsa, daha çok ailede erkek veliaht olmamasına ya da aile içerisinde erkek veliaht ile ilgili olumsuz tecrübelerin yaşanmasına bağlı olarak kadınların şansı artıyor. Danışmanlar, kadın veliahtların da erkeklerle eşit olarak objektif değerlendirme, desteklenme ve hazırlanma süreçlerinden geçmesini kritik görüyor.

Fakat Anadolu şirketlerinde bu yönde farklı örnekler de karşımıza çıkıyor. Örneğin Erdemoğlu Holding Yönetim Kurulu Başkanı İbrahim Erdemoğlu, en büyük çocuk olmamasına rağmen şirketin başına geçmiş. Babasının başa geçecek kişiyi belirlerken eğitim, iş tecrübesi, yetenek kadar istekli olmasını da kriter olarak kullandığını anlatan Erdemoğlu, izle-

yen kuşakta da aynı yöntemin uygulanacağını söylüyor.

Sanko Holding Yönetim Kurulu Başkanı Abdülkadir Konukoğlu ise anayasalarında devir planlaması olduğunu ve 65 yaşını dolduran kişilerin yönetimi devrettiğini anlatıyor. Yakın zamanda görevi kardeşi Konukoğlu'na devredecek olan Konukoğlu, halefiyet planlamasının sürdürülebilirlik için önemini de altını çiziyor.

İnci Holding'te ise bambaşka bir sistem var. İkinci kuşaktan dört kardeş sırayla yönetime geliyor. İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi Şerife İnci Eren, anayasayı tüm ailenin bir arada oturarak hazırladığını ve yönetim devrinin de kurallara bağlandığını anlatıyor.

NASIL HAZIRLAMALI?

Yönetim danışmanları, yönetim devri planlanırken, yüksek performans gösteren, lider olma potansiyeli yüksek veliahtların belirlenmesinin ve bu kişilerin göreve gelme sürecinde profesyonel yöneticilere uygulanan çeşitli değerlendirme kriterlerinin kullanılmasının önemli olduğunu söylüyor.

Veliahtların potansiyelini gerçekleştirebilmesi için kurumun sağlayacağı katkının en az bu kişilerin çalışması ve çabası kadar büyük önem taşıdığını söyleyen Odgers



Bahattin Nakiboğlu

Berndtson'un Türkiye Yönetici Ortağı Ayşe Öztuna, şöyle devam ediyor: "Kurumsal şirketlerde olması gerektiği gibi aile şirketlerinde de geleceğin liderlerine 'erken'den yatırım yapılmasını önermekteyiz. Süreci yönetirken, söz konusu kurum için yüksek performans gösteren rol modelin sahip olması gereken nitelikleri net bir şekilde tanımlama yetkinliğine sahip profesyonel değerlendirmeye araçları mutlaka bulunmalı. Bu doğrultuda, lider adaylarıyla sürekli doğru analiz ve saptamaları samimi, yönlendirici ve teşvik edici bir şekilde paylaşmayı da öneriyoruz."

MUTABIK KALKMAK ÖNEMLİ

Peki veliaht seçerken karar verici kim olmalı. Bunun cevabını Ges Çözümler Danışmanlık yöneticisi Gürsoy Erol şu şekilde veriyor:

"Veliaht seçiminde karar yönetici kuşağın önerisiyle aile meclisinin onayıyla verilmeli. Yönetim kurulu başkanı tek seçici olarak karar verirse ve aile meclisine kendi seçimi konusunda baskı yaparsa meşruiyet sorunları ortaya çıkıyor. Hele birden fazla veliaht varsa."

Çok ortaklı yapılarda veliaht seçimi konusunda nasıl bir yol izlenmesi gerektiği konusunda ise Deloitte Türkiye Kurumsal Risk Hizmetleri ortağı Evren Sezer, şu önerilerde bulunuyor: "Çözüm kesinlikle önceden planlanma yapılması. Daha çocuklar ortaokul, lise yaşlarında iken ilgi alanları konusunda farkındalık sağlanmalı ve uygun olan, ilgisi olan adaylar üzerine çalışılmaya başlanmalı. Uygun olan adayların her zaman ilgisi olacak diye bir durum elbette yok. Ama şu kaçınılmaz bir gerçek ki, büyük çoğunlukta eğer uygun veliahtlar belirlenebilirse otomatik olarak ilgileri de oluşuyor. Seçilen, belirlenen kişinin genç yaşlarından itibaren okul hayatının yanında şirketle de yakından ilişkisi başlarsa, ilerideki yıllarda liderliği kaçınılmaz oluyor. Önemli olan kesinlikle şirketin ortağı olan aile fertlerinin uygun genç adayın üzerinde mutabık kalınması."

Mütevazı olun, spor yapın

Aile üyelerinin işe yerleştirme, kariyerlerinin planlanması, terfi gibi konularda Boydak Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili Mustafa Boydak ile birlikte çalışan, grubun CEO'su Memduh Boydak, konuya ilişkin iki kritik mesaj verdi.

AİLE ÜYELERİNİN İŞE BAŞLANGIÇ KISTASLARI

Şahsen Boydak Holding'in iş hayatındaki değerlerini özümseyebilmeleri adına ilk işe başladıkları yerin bir grup şirketi olmasının daha iyi olduğunu düşünüyor. Ancak gençlere karşı bir kistlamamız yok. Dışarda çalışmak isterlerse tercihlerine saygı duyarız.

Aile üyelerinin ilk işe yerleşme süreçlerinde yönetim kurulu adına koçluk görevini Mustafa Boydak Bey ile ben birlikte yaparız. Burada esas olan aile bireyinin tercihi ancak eğitim hayatları boyunca gözlemlediğimiz kadarı ile onlara yol göstermeye çalışıyoruz.

Şunu gönül rahatlığıyla söyleyebilirim ki aile bireyleri kariyerlerine profesyonellerle birlikte ve eşit şartlarda değerlendirilerek başlarlar. Bu işimize duyduğumuz saygının bir gereğidir. Zaman içerisinde belirli başarıları elde ettikçe, bir terfi sistemi dahilinde yükselirler. Tüm terfiler de Yönetim Kurulu'nda değerlendirilir.

GENÇ JENERASYON NASIL HAZIRLANMALI?

Gençlerin işlerini sürekli geliştirebilmeleri için yeniliğe açık olmaları gerekir. Sosyal yaşamlarında mütevazı olmalarını öneriyoruz. Yabancı lisan bilmelerini hatta iki lisan öğrenmelerini tavsiye ediyoruz, bu konuda üçüncü kuşağın ikinci kuşağı solladığını itiraf etmeliyim.

İşyerlerinde profesyonel yöneticiler ile uyum içerisinde çalışmalarını ve iş yerlerinde yaşanan olumsuzlukları aile bireyleri ile değil kurumsal hiyerarşi dahilinde çözmelerini öneriyoruz.

Yaptıkları işin derinliklerine inerek uzmanlaşmaları gerektiğini tavsiye ediyoruz. Kendi aralarında yapacakları tartışmaların iş ile sınırlı kalmasını öneriyoruz. Aile yaşamlarına önem vermelerini aileleri ile zaman geçirmelerini öneriyoruz.

İmkanları doğrultusunda spor yapmalarını öneriyoruz. Aile kültürü çerçevesinde sosyal hayatlarını sürdürmelerini öneriyoruz. İş yerlerinde aile bireyi kimliği yerine grup çalışanı kimliğini benimseyip ona göre hareket etmelerini tavsiye ediyoruz.

