
10  rnek aile Şirketinin
kurumsallaşma  yk s ...

DÖNÜŞÜMÜ BAŐARANLAR

Türkiye'deki iŐ dünyası, kurucu emekli olduğunda ya da yönetim sonraki nesillere geçtiğinde aile Şirketlerinin yok olup dağıldığına pek çok kez tanık oldu. Bunun en önemli sebebi ise "ŐŐlerin kurallara göre değil kişilere göre yürümesi"... Yani kurumsallaşmanın hayata geçirilememesi. Artık Türkiye'deki aile Şirketleri parçalanmadan hayatta kalabilmek, sürdürülebilir büyümeyi yakalamak, hızlı karar alabilmek ve daha rekabetçi olabilmek için, kurumsallaşma dönüŐümünü baŐarmak gerektiğinin farkında... Son rakamlara göre Türkiye'deki aile Şirketlerinin yüzde 58'i aile konseyine, yüzde 36'sı aile anayasasına ve yüzde 19'u hissedarlar sözleŐmesine sahip. İnci Holding, Aras Holding, Keskin Đlu, Abalı Ğlu, Şölen gibi sektöründe tanınmıŐ aile Şirketleri kurumsallaşma öyküleriyle birer model oluŐturuyorlar...

T

ürkiye'deki şirketlerin yüzde 95'i, halka açık şirketlerin ise yüzde 75'i aile şirketlerinden oluşuyor ve aile şirketleri, gayrisafi yurtiçi hasılanın yaklaşık yüzde 75'ini temsil ediyor. Ekonomide bu denli önemli paya sahip olmalarına karşın aile şirketlerinin ömrü ikinci, üçüncü kuşağa geçtikçe kısılıyor. Üçüncü kuşağa dek yaşayan aile şirketlerinin oranı yüzde 10'u geçmiyor. Kasım 2012'de yayımlanan PricewaterhouseCoopers'ın (PwC) "Küresel Aile Şirketleri" araştırmasına göre Türkiye'deki aile şirketlerinin en temel sorunu kurumsal yönetim ve karar alma konusunda yaşıyor. Bazı yabancı yatırımcılar, Türkiye'deki aile şirketleri ile iş ortaklığına giderken sorunlar yaşadıklarını belirtiyorlar. Çünkü aile şirketleri, kurumsal yönetim ilkeleri bakımından henüz diğer konularda oldukları kadar güçlü değiller. Değişen piyasa koşulları ve rekabet, Türkiye'deki aile şirketlerinin de yönetim konusunda daha kurumsal hale gelmelerini gerektiriyor.

Aile-şirket ilişkisi

Türkiye'deki aile şirketleri, yapıları gereği hala oldukça hiyerarşik bir yönetim yapısına sahipler. Şirket sahibi ve CEO işin yönetimi ve yürütülmesine ilişkin neredeyse tüm yetkiyi elinde bulunduruyor. "Benim işim benim kurallarım" prensi-

5

maddede kurumsal yönetimin önemi

- 1 Operasyonel ve finansal verimliliği artırır.
- 2 Özkaynakla finansmana (dış kaynaklara) erişim
- 3 Şirket değerini artırır, sermaye maliyetini azaltır.
- 4 Vekil maliyetini azaltır.
- 5 Piyasalara güven sağlar ve şirket



bi işlerin yürümesi için tek prensip kabul ediliyor. Bu durum şirketin değişikliklere hızla uyum sağlamasını ve fırsatları değerlendirmesini ilk başta kolaylaştırıyor gibi görünse de özellikle şirket sahibinin emekli olmasının ardından aile içi anlaşmazlıklar gün yüzüne çıkabiliyor. Bu noktada devreye giren kurumsallaşma ilk olarak aile anayasasının oluşturulması ile başlıyor. Ardından profesyonel yönetim kurulunun

oluşturulması, bağımsız üyelerin belirlenmesi, yetki ve görevlerin dağıtımı şeklinde ilerliyor.

Türkiye'nin kurumsallaşan aileleri

Bu yapısal veriler ve araştırmadan yola çıkarsak "Türkiye'de dönüşümü başaran aile şirketleri kimler?" sorusu önem kazanıyor. Çünkü kurumsallaşan aile sayısı oldukça az, olanlar da çok kıymetli.. Akü denince ilk akla gelen şirketlerden biri olan İnci Holding, Türkiye'deki kargo sektörünün yüzde 41'ine sahip olan Aras Holding, beş sektörde dört farklı üretim tesisi bulunan ve yıllık cirosu 1 milyar 572 milyon dolara ulaşan İzmirli Abaloğ-



Türkiye'deki aile şirketlerinin karakteristik özellikleri

> Aile şirketleri, uzun vadeli bir düşünme ve geniş bakış açısına sahipler.

> Aile şirketlerinin çoğu halka açık değil, dolayısıyla çabuk kazanç sağlamak konusunda yatırımcılardan gelen bir baskı yok veya sürekli bir raporlama mecburiyetinde de değiller.

> Zamanı sağlıklı ve uzun vadeli sonuçlara yönelik karar vermek için daha rahat kullanabiliyorlar.

> Yeri geldiğinde hızlı karar alma ve zor zamanlarda kuralları esnetebilme becerilerini, rekabette ayırt edici bir avantaj olarak görüyorlar.

> Ciddi ve geniş bir girişimcilik ruhuna sahipler.

> İstihdamın desteklenmesine diğer şirketlere kıyasla daha fazla önem veriyorlar. Bu durum, özellikle kriz ortamlarında adeta bir "dalgakıran" görevi üstleniyor ve toplumsal kaosu ciddi ölçüde önüyor, krizden daha hızlı bir şekilde kurtulmayı sağlıyor.

> Kültürel miras ve değerler aile şirketleri için büyük önem taşıyor.

lu Grup, en büyük yumurta ve piliç eti üreticilerinden Keskinoglu ve çikolata sektörünün önemli aktörlerinden Şölen Grup kurumsallaşan aile şirketlerinin kayda değer örnekleri arasında.. Kurumsallaşmanın bir devinim olduğunun farkında olan patronlar, güncel gelişmelere ayak uydurarak ve şirketlerini genç tutarak yollarına devam edeceklerini belirtiyorlar.

"Küresel Aile Şirketleri 2012" araştırması, Türkiye'deki aile şirketlerinin kurumsallaşma karnesini gösteriyor aynı zamanda. Araştırma sonuçlarına göre küresel katılımcıların yüzde 41'i şirketlerinin hem mülkiyeti hem de yönetimini bir sonraki nesle aktarmayı planlıyor, **ancak bunların yarından faz-**



ŞİRKETLERİN UÇTE BİRİ GELECEK NESLE DEVREDİYOR

YONETİMİN GELECEK NESLE DEVREDİLMESİ

MÜLKİYETİN DEVRİ ANCAK PROFESYONEL YONETİMİN İŞ BAŞINA GETİRİLMESİ
SATMAK/HALKA ARZ.....

BİLİNİYOR

DİĞER

2012

34

31

16

14

4

TÜRKİYE'DEKİ ŞİRKETLERİN YÜZDE 95'İ VE HALKA AÇIK ŞİRKETLERİN İSE YÜZDE 75'İ AİLE ŞİRKETLERİNDEN OLUŞUYOR. AİLE ŞİRKETLERİ, GAYRİSAFİ YURTİÇİ HASILANIN YÜZDE 75'İNİ TEMSİL EDİYOR.

Dünya ülkeleriyle arasındaki farklar

- > Türkiye'deki aile şirketleri, geleneksel Avrupa veya Kuzey Amerika modellerine kıyasla çok daha farklı bir konumdalar.
- > Türk aile şirketleri, değişiklikleri çabuk fark edip uyum sağlayarak yenilikçilik konusunda güçlü adımlar atabilen şirketler olarak tanınıyor. *Fakat bu avantajları kârlılığa çevirmek ve uzun vadede istikrarlı ve kalıcı olmak için kimi zorluklar yaşıyorlar.*
- > Cumhuriyetin kuruluş yıllarını takip eden dönemde Türkiye ekonomisi sahnesinde yerini alan birinci kuşak o ya da bu şekilde hala işlerin içinde. PwC'nin yaptığı Küresel Aile Şirketleri araştırması da bunu destekliyor. Buna göre araştırmaya katılan Türk aile şirketlerinin yüzde 70'i, birinci veya ikinci kuşakların yönettiği şirketlerden oluşuyor.

lası gelecek neslin bunu başarılı bir şekilde gerçekleştirebilecek yetenek ve isteğe sahip olduğundan emin değil. Bu katılımcıların oranı Türkiye'de yüzde 34. Küresel katılımcıların yüzde 25'i hisselerini bir sonraki nesle devretmeyi, ancak profesyonel yöneticileri işbaşına getirmeyi planlarken, bu oran Türkiye'de yüzde 31 seviyesinde. Tüm dünyadaki aile şirketleri, halefiyet ile bağlantılı muhtemel sorunları en aza indirmek ya da yönetmek için resmi prosedürleri hayata geçiriyor.

Ekonomik krizler süreci başlatıyor

Kurumsallaşmanın ilk adımı olan aile anayasalarının hukuki bir geçerliliği yok, yalnızca centilmenlik anlaşması olarak iş görüyorlar. Ancak anayasaların üstlendikleri sorumluluklar bir hayli fazla.

Aile şirketleri denilince en önemli danışmanlar arasında adı geçen Family Business Advisors Kurucusu Haluk Alacaklıoğlu'na göre "Anayasalar iyi birer yönetim araçlarıdır.

AİLE İÇİ SORUNLAR NASIL ÇÖZÜLÜYOR?

AİLE KONSEYİ	58	29
AİLE ANAYASASI	38	19
PERFORMANS ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRMESİ	29	
ÜÇÜNCÜ TARAFIN ARABULUCULUĞU	20	
HİSSEDARLAR SÖZLEŞMESİ	19	49
EMEKLİLİK VE ÖLÜMLE İLGİLİ DÜZENLEMELER	19	37
GİRİŞ VE ÇIKIŞ PROSEDÜRLERİ	19	
HİÇBİR ŞEY	11	21

adımda kurumsallaşma



1. ADIM

Aile anayasası

Aile işletmelerinin ilk adımı olarak karşımıza aile anayasasının hazırlanması çıkıyor. Aile anayasası, esasen işleyişin kurallı olmasını sağlayan ve ortakları aynı zeminde buluşturan kuvvetli bir araç şeklinde tanımlanıyor. Tüm işletmeler için anayasanın varlığı, kurumsallaşmanın önemli bir göstergesi.



2. ADIM

Profesyonelleşme

İşletme içerisindeki iş ve işlemlerin o konuda uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi, görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi anlayışına dayanıyor. Bir yönetim kurulunda bulunması gereken üye sayısı için belirleyici bir formül yok ise de en çok tavsiye edilen yaklaşım, 5-7 üye ile sınırlı olması.

Bireyler arasında önemli beklenti ve konuların tartışılıp düzenleyici politikalar, kurallar ve yöntemler oluşturulması, katılanların hak ve yükümlülüklerini açıkça belirlemesi için bir çerçeve oluştururlar. Titizlikle hazırlanırlarsa nesiller boyu paydaşlarına yol gösterirler." Anayasa hazırlama kararı genellikle ekonomik krizler ya da şirket içinde yaşanan kaosların ardından alınıyor. En az bir yıl olmakla beraber 10 yıllara varan bir sürecin ürünü olarak oluşturuluyorlar. Yazarken kolay gibi görünebilir ancak bu oldukça zorlu bir süreç. Aile üyeleri arasında ikna sürecinin tamamlanması en karmaşık aşamalardan biri. Karmaşık olmasının nedeni, işin içine duygusallığın ve çıkarların girmesinden kaynaklanıyor. Çünkü "Neden kurumsallaşmalıyız?" sorusuna verilecek cevabın tüm üyeleri tatmin etmesi gerekiyor.

"Kurumsallaşma için vizyoner olmak şart"

HALUK ALACAKLIOĞLU
Family Business Advisors Kurucusu

"Her başarıda olduğu gibi niyet ve motivasyon çok önemli. Yoksa kurumsallaşma formalite icabı bir egzersiz haline geliyor. Çok aile tanıdım bana gelip "Bizim

diyorlar ama bunun için kendileri zaman ve emek harcamak istemiyorlar. O zaman onlara, "Bu işi ana önceliğiniz yaptığınızda tekrarkonuşalım" diyorum. Birçok kez de sorunlar çıkmış olduğunda, üyelerin birbirleriyle iş, hissedarlık konusunda tartıştıklarında geliyorlar. O zaman işimiz daha da zorlaşıyor. Çünkü gerçek başarı vizyoner bir şekilde ileriye tahmin edip sorunlar çıkmadan önüne geçerek elde ediliyor. Ama ben çok umutluyum. Çünkü vizyoner düşünen aileler var ve sayıları

da gittikçe çoğalıyor. Kurumsallaşmayı gerçekten isteyen aile şirketleri ile iki taraflı çalışıyorum. Öncelikle bulunulan yeri, ailenin birbiriyle olan dinamiklerini inceliyorum. Sonrasında ailenin envanterini çıkarıyor ve (kişilere girmeden) onlarla paylaşıyorum.



Bu resim birçok şeyi kolaylaştırıyor aslında. Bizim "Ailede temel güven var mı yoksa sarsılmış mı? Ana görüş ayrılıkları nerede? Önümüzdeki zorluk veya öncelikler neler?" gibi sorulara net cevaplar almamızı sağlıyor. Bu çalışma aile boyutuna göre bir-iki ay sürüyor. Sonra da ikinci yani uygulamalar aşamasına geçiliyor. O da ailenin iyi organize olup disiplinli ve örgütlü çalışmasına göre ortalama 6 ay ile 1,5 yıl arasında sürüyor. Bu tabii ki her şey yolunda giderse ortaya çıkan süre ama çok daha uzun süren çalışmalarım oldu."

3. ADIM

Örgüt yapısı

Örgüt yapısında sistem ve ilkelerin belirlenmesi, yapılacak işlerin standart olması, bir işin kim tarafından hangi yetki ve sorumluluklarla yerine getirileceğinin açık bir biçimde ortaya konulmasını içeriyor. Bu amaçla bir aile konseyi oluşturuluyor. Konseyin amacı aile üyeleri arasında özgür ve açık iletişimi kolaylaştırmak.

4. ADIM

Yetki devri ve yetkilendirme

İşletmeler kurumsallaşmanın bir gereği olarak, görev ve sorumluluk yükledikleri uzman iş görenlere yetki devri yapmak zorundalar. Bu durum aile bireyleri açısından da değişmiyor. Aile bireylerine de tıpkı aile dışı profesyoneller gibi yetkilendirme yapılıyor.

5. ADIM

Yönetim anlayışı ve yönetime katılma

Kurumsallaşma sürecini tamamlamış işletmeler incelendiğinde göze çarpan ilk nokta, bu işletmelerde demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim anlayışının olması. Bu işletmelerdeki yöneticilerin ortak özelliği, astlarını şirketin problemlerine ilişkin düşünmeye yöneltten kişiler olması.

TÜRKİYE'DEKİ AİLE ŞİRKETLERİNİN ÇOK AZI AİLE KONSEYİNE, YÜZDE 1'İNDEN AZI DA AİLE ANAYASASINA SAHİP.

100 şirketten 3'ü ulaşabiliyor

Aile şirketlerinde iki tip ana sorunla karşılaşılıyor. Bunların başında herhangi bir işletmeyi başarısızlığa uğratabilecek kötü yönetim sorunları geliyor. İkinci tip sorunlar ise tamamen aile şirketlerine özgü yapısal sorunlar olarak açıklanabilir. Bu yapısal sorunlar aile tipi şirketlerde iki aşamalı düşünmek gerekiyor. İlki, aile içi ilişkilerin kurumsallaşamaması. Diğer şirket işleyiş yapısının kurumsallaşamaması. Dünya örneklerine baktığımızda, birinci kuşak tarafından kurulan 100 aile şirketinin sadece 3'ünün üçüncü kuşağa kadar yaşayabildiğini görüyoruz. Üçüncü kuşağa kadar yaşayan aile şirketlerinin yanı sıra 750 yıl yaşayan aile şirketleri de bulunuyor. Bu ayrıcalığı neyin sağladığı konusunda yapılan araştırmalardan çıkan sonuç, kurumsallaşma olarak tanımlanıyor. Ama bu öğeler sadece işlerin kurumsallaşması değil aile içi ilişkilerinin de kurumsallaşmasını da içinde barındırıyor.



Birinci kuşak tarafından kurulan 100 aile şirketinin sadece 3'ü, üçüncü kuşağa kadar yaşayabiliyor.

ailenin ortak söylemleri

- > Aileyi yönetmek, şirketi yönetmekten çok daha zor...
- > İkinci nesle geçişle birlikte kurumsallaşma sürecimiz başladı.
- > Kurumsallaşmak istedik, çünkü insanlar geçici ama sistemler kalıcı.

Kurumsallaşma karmaşık bir süreç. Çünkü işin içine duygular giriyor.

Başarılı bir süreç için şirket ve aile menfaatlerini eşitlemek gerekiyor.

Kurumsallaşma çalışmalarının en önemli aşaması aileyi bu sürece ikna etmek.

Kurumsallaşma, demokratik ve şeffaf bir yönetim ortamı yaratıyor.

Yeni neslin kurumsallaşmayı tetikleyici bir etkisi oluyor.

Üniversite eğitiminin ardından profesyonel olarak farklı yerlerde çalıştıktan sonra şirkette çalışma esası var.

10

İnci Holding, büyümesini kurumsallaşmaya borçlu

“ŞİRKET VE AİLE MENFAATLERİ EŞİT OLMALI”

2003 yılında yönetimin ikinci kuşağa devredilmesiyle birlikte İnci Holding'de kurumsallaşma çalışmaları hız kazandı. 1998 yılında ilk aile anayasası hazırlandı. Üçüncü kuşağın yönetime katılmasıyla birlikte 2007'de anayasa revize edildi. Bir aile şirketinin kurumsallaşmasında ailenin kurumsallaşmasının kritik önem taşıdığına inanan **İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Perihan İnci**, “Aile, kurumsal yönetimde hemfikir değil ise şirketler kurucunun vefatından sonra dağılılabirler” diyor.

Temelleri 1952 yılında Cevdet İnci tarafından atılan İnci Holding, holding yapısını 1982 yılında aldı. Bugün ikinci ve üçüncü kuşak tarafından yönetilen, Türkiye'nin önde gelen gruplarından biri. 2003 yılında ikinci kuşağa yönetim devrinden sonra hızlanan bir kurumsallaşma süreci söz konusu. Demokratik ve şeffaf bir yönetim anlayışıyla 1995 yılında başlayan ilk anayasa çalışmaları, 1998 yılında sonuç verdi ve ilk anayasa oluşturuldu.

Başarılı bir kurumsallaşma süreci geçirdiklerini belirten İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Perihan İnci bunu, şirket ve aile menfaatlerinin paralel bir döngüyle ve birbirine hizalanarak gitmesine bağlıyor. Yönetim kurulunda dört aile üyesi ve aile ile kan bağı bulunmayan iki bağımsız üye yer alıyor. Şirketler ise kendi profesyonel çalışanlarının yer aldığı yönetim kurulları tarafından yönetiliyor. Kurumsallaşma gereği, holding yönetim kurulunda yer alan üyelerin, şirket yönetim kurullarında yer almaması esası var. İnci Holding'de kurumsallaşma için gerekli altyapı hazır ve organizasyonlar yeniden yapılandırılmış durumda. Güçlü profesyonel yöneti-



PERİHAN İNCİ
İnci Holding
Yönetim Kurulu
Başkanı

ciler ve üçüncü kuşak üyeler ile dünyanın ilk 10 ailesi arasına girmek ise birincil hedefleri...

2004 YILI DÖNÜM NOKTASI OLDU

Kurumsallaşma sürecinde en sancılı aşamalar nelerdi? Sorunları nasıl aştınız?

2003'te gerçekleşen ikinci kuşağa yönetim devrinden sonra 2004 Aralık'ta kurucumuzun vefatı önemli bir dönüm noktası oldu. İçerideki yapılanma üçüncü kişilerle, piyasalar, müşteriler, tedarikçiler ile fazlaca paylaşılmadığından, kurucunun vefatından sonra şirketlerin emin ve tecrübeli ellerde olduğunu ispatlamak zaman aldı. Hızlı etkin bir çalışma ve finansal sonuçlarla bu durumun üstesinden geldik. 2006-2007 yıllarında ikinci ve üçüncü kuşak bir arada yaptığımız aile anayasası revizyonu, başka bir dönüm noktası oldu diyebilirim. İki kuşak bir arada ve çok yoğun çalıştı. Kuşakların birbirinin beklentilerini, iş ile ilgili beklentilerin anlaşılması açısından önemli bir süreçti.

Bu süreçteki değişimi anlatır mısınız?

Kurucumuz Cevdet İnci'den devraldığımız değerler ve kurumun ilkeleri doğrultusunda demokratik ve şeffaf bir yönetim anlayışını benimsedik. 2013 yılı itibariyle profesyonel üyelerden oluşan İcra Kurulu oluşturduk. İç ve dış denetim mekanizmalarının ve risk yönetiminin sağlıklı çalışması öncelikli konularımız. Geleceğin lider yöneticilerini yetiştirmek üzere insan kaynakları planlamasına önem veriyoruz. Kurumsal bir yönetim yapısının ve gelecek ihtiyaçlarını öngören bir organizasyon yapısının ve yönetim planının var olduğunun bilinmesi gerektiğine, bunun şirkete duyulan güveni artırdığına inanıyoruz.

KURUMSALLAŞMA REKABET GÜCÜMÜZÜ ARTIRDI

Kurumsallaşma İnci Holding'e neler kattı?

Planlı bir şekilde atılan adımlar, sağlıklı öngörülerde bulunmamızı sağlıyor. İnsan kaynağımızı, oluşturduğumuz stratejiler doğrultusunda kuvvetlendirmemiz güçlü bir yönetim takımı oluşturmamıza olanak verdi. Kurumsal bir yönetime sahip olmak nitelikli insan kaynağı için şirketimizi çekici hale getirdi. Risk yönetimi ve denetime verdiğimiz önem kârlılığımızı artırdığı gibi verimliliğimizi de artırdı. Gelişme alan-



Yönetimde 4 aile ve 2 bağımsız üye yer alıyor. (Soldan sağa) İrem Nuhoğlu, Şerife Eren, Meral İnci Zaim, Perihan İnci, Neşe Gök ve Hasan Egeli.

larımızı tespit etmemiz kolaylaştı. Data toplama ve raporlamalarla fırsat ve tehditleri daha iyi irdeleyebiliyoruz. Şirketlerimizdeki iyi uygulamaları mercek altına alarak, diğer şirketlerde uygulanabilir olmalarını sağlıyoruz. Tüm bu gelişmeler rekabet alanında tüm şirketlerimizi daha güçlü hale getiriyor.

1998 yılında ilk anayasa oluşturuldu. Ardından 2007 yılında revize edildi. Aile anayasasının hazırlanma sürecinden bahsedermisiniz?

Kurumsallaşma çalışmalarının en önemli aşaması, gerek yöneticiler gerek ailenin ortak bir anlayış içinde çalışmasına olanak verecek bir zemin oluşturulmasıdır. Bu ortamı yaratabildiğimiz sürece bizler aynı yolda, aynı hedefe doğru yürüyebiliriz. Bu nedenle anayasanın nasıl hazırlandığı çok önemli. Biz başlangıç olarak organları, görevleri ve karar alma yöntemleri gibi temel noktaları tanımladık. 14 yaş üstü tüm aile üyeleri ve eşlerinden oluşan bir "aile meclisi" oluşturuldu. Her komite ikinci ve üçüncü kuşaktan üyelerden oluşturuldu. Bu çalışma ortamı iletişimimizi önemli ölçüde güçlendirdi. Anayasamızda belli politikaların içerisinde her konuya dair esaslar, kurallar, izlenecek yollar ve koşullar belirlendi. Mesela aile bireylerinin İnci Grubu şirketlerinde çalışma koşulları, yetkinliklerin tespiti ve ilerleyen safhalarda performans değerlendirmelerine kadar belirlendi.

Kurumsal olmayı nasıl başardılar?

- 1995 yılında anayasa çalışmaları başladı, 1998'de ilk aile anayasası oluşturuldu.
- 2003'te Cevdet İnci yönetim kurulu başkanlığını Emel Özkaya'ya devretti. Bu devir teslim ile yönetim ikinci kuşağa geçti.
- 3'üncü kuşağın yönetime katılması ile 2007'de aile anayasası revize edildi.
- 2008 yılında Ortaklar Sözleşmesi oluşturuldu.
- 2009 tarihinde vizyon ve strateji çalışmaları yapıldı.
- 2010-2012'de organizasyonel yapı tamamlandı ve Türk Ticaret Kanunu (TTK) uyum sürecine girildi.
- 2013 yılında şirket stratejisi tekrar gözden geçirildi, kurumsal yönetimde gelişime açık alanlar tespit edildi.

Abaloğlu, profesyonel yönetimin gerekliliğine inanıyor

“ANAYASA, ŞİRKETİMİZİN GELECEĞİNİN TEMİNATI”

72 yıllık bir kültürün yansıması olan Abaloğlu Şirketler Grubu'nda bir 'güç devri' olarak tanımlanan kurumsallaşma için ilk adımlar ikinci nesle geçişle birlikte atılıyor. 2008 yılında ilk anayasa için düğmeye basıldı. Aile ve işin vazgeçmeyecekleri iki değer olduğunu belirten **Abaloğlu Yönetim Kurulu Üyesi Oğuz Abaloğlu**, “Amacımız şirketimizin devamlılığını sağlamak” diyor.



**OĞUZ
ABALIOĞLU**
Abaloğlu
Yönetim
Kurulu Üyesi

Cafer Sadık Abaloğlu tarafından 1941 yılında kurulan Abaloğlu Şirketler Grubu, ikinci nesle geçişle birlikte kurumsallaşma için önemli adımlar attı. Babalarından görevi devralan Mehmet Ali Abaloğlu ve İsmet Abaloğlu, ikinci nesil olarak şirketlerin büyümesinde ve farklı iş dallarına yatırım yapılmasında önemli rol oynadılar. Üçüncü kuşağın da devreye girmesiyle 2008 yılında demokratik ve uzlaşmacı bir katılımı anayasa çalışmalarına başlandı. Kurumsallaşmadaki en büyük amaç, herkesi eşit oranda tatmin eden bir yapı oluşturmak. Ancak yönetim bunu oluşturmamanın hiç de kolay olmadığını farkında. Şirketin kurumsallaşma sürecini Turkishtime'a anlatan Abaloğlu Yönetim Kurulu Üyesi Oğuz Abaloğlu, “72 yıldır içinde olduğunuz bir kültürü, gelecek nesillere aktarmak için yazıya dökmek ve onların yıllar sonra da bunlara uymasını sağlamak için kurallar inşa etmek gerçekten çok zor. Bu nedenle anayasayı geleceğin bir teminatı olarak görmek gerekli” diyor.

YETKİ VE SORUMLULUKLAR RESMİLEŞTİ

Abaloğlu nasıl bir kurumsallaşma sürecinden geçti?

Ben kurumlaşmayı yetkinin ve sorumlulukların net bir şekilde tarif edilmesi, bunları bir veya birkaç kişinin anlık kullanması yerine kurallara bağlanması olarak görüyorum. Kurumsallaşma, bir güç devridir aynı zamanda. Bizler Abaloğlu Grubu olarak yönetimin kurumsallaşmasında oldukça iyi mesafeler kat ettiğimizi düşünüyoruz. Kurumsallaşma sürecinde şirketin hissedarları arasında aile dışındaki diğer



5 adımda nasıl başardılar?

Yönetim kurulunda 5 aile üyesi bulunuyor. (Soldan sağa) Mehmet Ali Abaloğlu YKB, İsmet Abaloğlu YKBY, Ahmet Abaloğlu ve Cafer Sadık Abaloğlu'da YKÜ olarak yer alıyor.

ortaklara karşı olan sorumluluk, hesap verme kültürünün gelişmesine bu da kurumsallaşma kültürünün pekişmesine yardımcı oldu.

Aile anayasasına neden ihtiyaç duydunuz?

Yönetimin kurumsallaşmasındaki bu başarı ve tecrübelerin, kurumsallaşmanın ikinci adımı olan, ailenin kurumsallaşmasında bize çok büyük katkıları olduğunu söyleyebilirim. Abaloğlu ailesi olarak, anayasamızı hazırlarken sloganımız "Ailemiz ve işimiz vazgeçmeyeceğimiz iki önemli değerimizdir" idi. Yani, ailemizin birlik ve beraberliği devam ederken, aynı zamanda ülkemiz ekonomisinde söz sahibi konumdaki şirketlerimiz de varlığını sürdürmeliydi. İşte bu durumu bir kaos ortamına yol açmayacak şekilde nasıl idare edebiliriz sorusu, bizi bir aile anayasası hazırlamaya yöneltti şey oldu.

AİLENİN KURUMSALLAŞMASI DAHA ZOR

Bu süreçte sizi en çok ne zorladı?

Başlangıçta işimiz zordu. Çünkü ailenin kurumsallaşması, işin veya yönetimin kurumsallaşmasından çok daha karmaşık bir süreç. Karmaşık olmasının sebebi de işin içerisine duygusal konuların giriyor olması. Her ne kadar işte profesyonellik hâkim olsa da aile içinde hassas dengeler söz konusu olabiliyor. O yüzden en uygunu bir danışmanla çalışmak. Biz de süreçteki ilk adımı bu yönde attık ve şu an bunun ne kadar isabetli bir karar olduğunu görüyoruz.

Aile anayasası nasıl hazırlandı?

Biz anayasa çalışmalarımıza 2008 yılında başladık. Bunun için ilk başta kurucu aile kon-

seyi adı verdiğimiz bir konsey kurduk. Üyelerini ise eşit sayıda ikinci ve şu anda işlerin içerisinde olan üçüncü jenerasyon temsilcilerinden oluşturduk. Konseyi farklı nesillerden kişilerle oluşturmamızın sebebi de, önceki jenerasyonun tecrübe ve bilgi birikimleri ile yeni jenerasyonun gelecekle ilgili vizyonunu harmanlayıp, herkesin ihtiyacına cevap verebilecek bir anayasa oluşturmaktı. Kararlarımızı tamamen demokratik bir platformda tüm fikirleri paylaşarak oybirliği ile almaya çalıştık. Bu sayede herkes görüşünü bildirmiş ve farklı görüşleri dinlemiş oldu. Belki ilk seferde uzlaşma sağlanamadı ve karar geç alındı, fakat herkesin içine sinen bir anayasa oldu. Kurucu konseyin tamamlaması gereken son bir politikamız kaldı. Ondan sonra anayasanın onayı aile meclisimize sunulacak yürürlüğe girecek.

"AİLE VE İŞİ DENGEDİ TUTTUK"

Yönetimin profesyonelleşmesi nasıl oldu?

Bundan sonraki süreçte ise aile ile iş arasında iletişimi kuracak karar organlarını belirledik. Aile konseyi ve aile meclisini oluşturduk. Aile konseyinin en önemli görevi, holding yönetimi ile hissedarlar arasındaki uzlaşmayı sağlamak. Konseyin diğer görevleri arasında aile bireylerinin gelişimlerini takip etmek, şirket içerisindeki istihdam politikalarını belirlemek de yer alır. Tabii bunun altını çizmek isterim. Aile konseyi hissedarların temsilcisi olmakla birlikte, asıl işi yönetecek olan yönetim kurulu. Dolayısıyla aile konseyinin işleyişi sıkıntıya sokacak herhangi bir müdahale yapmasını engelleyecek bir sistem oluşturmak önemli bir nokta.

1 Cafer Sadık Abaloğlu'ndan görevi devralan ikinci nesil Mehmet Ali Abaloğlu ve İsmet Abaloğlu işleri daha iyi yönetebilmek ve daha hakim olabilmek için bazı yetkilerini delege etmek açısından kadrolaştılar.

2 Şirketlerin başına profesyonel kişiler konularak, karar yetkileri önemli ölçüde profesyonellere devredildi.

3 Tüm şirketler holding çatısı altındayapılandırıldı.

4 Ailedeki tüm bireyleri içine alan bir aile meclisi kuruldu. Aile meclisi, konseyin çalışmasını anayasa kuralları çerçevesinde sorgulamakla yükümlü. Bu iki karar organı ile aile ve ailenin işle ilişkilerini yönetim konusunda belirleyici olacak bazı politikalar oluşturuldu.

5 2008 yılında aile anayasası için çalışmalara başlandı. Bu yıl içinde anayasa yürürlüğe girecek.

Aras “Geleceği yaratan aile” olmak için kurumsallaşma sürecine girdi

“100 YILLIK ŞİRKET OLMA HAYALİMİZ VAR”

Aras Holding’de 2008 yılında yönetimin ikinci nesle geçmesiyle birlikte kurumsallaşma çalışmaları hız kazandı. 2010 yılında aile anayasası oluşturularak profesyonel ve şeffaf yönetim anlayışına geçildi. Kurumsallaşma ile birlikte şirketin yol haritasının netleştiğini belirten **Aras Holding Yönetim Kurulu Başkanı Evrim Aras**, “Bizim 100 yıllık bir şirket olma hayalimiz var. Geleceği yaratan bir aile olmak istiyoruz. İnsanlar geçici ama sistemler kalıcı” diyor.

ilk tohumları 1977 yılında atılan Aras Kargo, kuruluşundan 1994 yılına dek kesintisiz büyüme gerçekleştirdi ve kurumsal bir yapıya kavuştu. 1994-2000 yılları arasında kurumsallaşma faaliyetleri çok daha ileri bir düzeye taşındı ve hatasız bir işleyişe sahip olma çabasıyla yüksek teknolojiyi şirkete kazandırma, insan kaynaklarına yatırım yapma ve Aras Kargo 2000 Projesi’ni hayata geçirme çalışmalarına hız verildi. 2000-2001 yıllarında Aras Holding’in temelleri atıldı ve yeni bir arayış sürecine girildi. 2003 yılında markalaşma süreciyle startı verilen kurumsallaşma süreci 2008 yılında ikinci nesle geçişle birlikte hız kazandı. Profesyonel yönetime geçiş, bağımsız yönetim kurulunun oluşturulması ve aile anayasasının hazırlanması ile birlikte şirketin vizyonu oluşturuldu, yönetimin rol ve sorumlulukları belirlendi. 2008 yılında bayrağı babası Celal Aras’tan devralan Evrim Aras, bu tarihten itibaren çalışmaların hızlandığını belirtiyor. Çünkü Aras’a göre “İnsanlar geçici ama sistemler kalıcı.” Bugün 5 bin 500 kurye ve toplam da 8 bin 900 personelin çalıştığı bir şirket haline gelen Aras Holding, yüzde 41 ile pazarın lideri. Şirketin 35 bin kayıtlı müşterisi bulunuyor. Kargo dışında lojistik, catering alanlarında da faaliyet gösteren şirketin gelecek yıllarda da ana iş kolu kargo olmaya devam edecek...



EVİRİM ARAS
Aras Holding
Yönetim Kurulu
Başkanı

KURUMSALLAŞMA BÜYÜMEYİ GETİRDİ

Kurumsallaşmanın büyüme, kârlılığa, performansa, rekabet yönetimine doğrudan etkileri ne oldu?

Öncelikle yönetim kişilerden bağımsız olduğu, en önemlisi ortak akıl olduğu için daha az hatalı kararlar alıyoruz. 10 konuşup, bir karar veriyoruz. Kurumsallaşma ile birlikte duygusallığı da törpülemiş oluyorsunuz. 2010'da aile anayasasını çıkardık. Bağımsız yönetim kuruluna geçtik. Bu kurula geçince de tabii ki her departmanda uzman olan kişileri bünyemize aldık. Bu da büyümeyle beraberinde getirdi. 2008'den bu yana yüzde 64 büyüdük. Kurumsal yönetim ile birlikte daha adaletli bir yapı ortaya çıktı. Tribüne oynamak yok. Çünkü günün sonunda rakamlar bize her şeyi gösteriyor. Bilgisayardan açıp, Adıyaman'daki Ahmet kuryenin neyi, ne zaman, ne şekilde dağıttığını görebiliyorum. İstersem müdahale ederim ama bu benim işim değil. Ben daha geniş hedeflere koşmak üzere buradayım.

Kurumsallaşma sürecinde nasıl bir değişimden geçtiniz?

Kurumsallaşma ile birlikte günlük hayatın işleyişini profesyonel ekiplere delege ettik. Holding şirketlerinin 5 yıllık iş planlarını belirleyerek, öncelikle 'kârlı büyüme' hedefledik, büyüyemeyen, zarar eden şirketleri tasfiye ettik. Teknolojik yatırımları, sistemsel gelişmeyi teşvik ettik, inovasyonun liderliğini üstlendik. Sürdürülebilirlik ilkesini benimseyerek eğitime ve çevreye yapılan desteklere öncülük ettik. "Yolaçık" sloganımızla tüm Türkiye'yi do-laştık. Türkiye çapındaki Aras Kargo çalışanları ile bir araya gelerek onları dinledik. Kurumsal yönetim ilkelerini benimseyerek profesyonelliği ve şeffaflığı teşvik ettik.

"İŞİ YÖNETMEK KOLAY, AİLEYİ YÖNETMEK ZOR"

Bu süreçte en sancılı aşamalar nelerdi? Bu sorunları nasıl aştınız?

Aile anayasası zor bir süreç. Bizim anayasamız diğer ailelere göre hızlı çıkan bir anayasaydı. 1,5 yılda hazırladık. İş yönetmek kolay, ancak aileyi yönetmek çok zor. Çünkü duygular devreye giriyor. Aileyi ikna etmek, bağımsız yönetim kuruluna geçmek, azınlık da olsa başka insanların şirkete dahil olması bunlar bizim için devrim oldu



Aras Holding Yönetim Kurulu 5 kişiden oluşuyor. Aile üyeleri olarak yönetimde 3 hissedar bulunuyor, 2 de bağımsız üye yer alıyor.

aslında. Biraz zorlandık ama herkes alıştı. Böyle sinin daha kolay olduğu konusunda hemfikirler.

PROFESYONEL YÖNETİME GEÇİLDİ, ROLLER BELİRLENDİ

Yönetim kurulunda profesyonelleşme adına neler yapıldı?

Aile üyeleri olarak biz üç hissedarız. Üç tane de bağımsız üyemiz var. Bağımsız üyeler dışarıdan bir göz oldukları için siz aile içinde duygusallığa kapılırsanız bile onlar sizi uyarıyorlar, bir nevi hakemlik üstleniyorlar. Yönetimde profesyonelleşme aile anayasasının yapılmasından sonra oldu. Bunun öncesinde ben bir karar veriyordum ve onun uygulanmasını istiyordum. Fakat, diğer hissedarlar "Sen bunu kafa-na göre yapıyorsun, bize de sorman gerekiyor" diyorlardı. Sen de "İyi de ben çalışıyorum zaten bir de gelip sana mı sunacağım" diyordun. Böyle olunca sorunlar yaşıyorduk haliyle. Bu işin bir yolu olması lazım deyip, anayasayı yaptık. Yasayı yapınca da dediler ki bağımsız yönetim kurulu olması gerekiyor. Onu da oluşturduk.

Kurumsallaşma sürecinde gelecek planlarınız neler?

Kurumsallaşma çalışmalarımız devam edecek. Çünkü bizim 100 yıllık bir şirket olma hayalimiz var. Üç, dört nesil devam etmek istiyoruz. Geleceği yaratan bir aile olmak istiyoruz.

Kurumsal olmayı nasıl başardılar?

- 2003 yılında markalaşma süreci başladı. Bu süreçte kurum kimliği yenilendi. Şirket reklamveren kimliği kazandı.
- 2008 yılında Celal Aras'ın vefatıyla birlikte yönetim ikinci nesle geçti.
- Markalaşma ile birlikte teknoloji devreye alındı.
- Yönetim kurulu oluşturuldu, yönetim profesyonel yöneticilerle yürütülmeye başlatıldı.
- Bağımsız yönetim kurulu oluşturuldu.
- Holding şirketlerinin 5 yıllık iş planlarını belirleyerek, 'kârlı büyüme' hedeflendi, büyüyemeyen, zarar eden şirketler tasfiye edildi.
- Sürdürülebilirlik ilkesini benimseyerek eğitime ve çevreye yapılan desteklere öncülük edildi.
- 2010'da 1,5 yıllık bir çalışma sonucunda aile anayasası oluşturuldu.
- Grup, 2010 yılında İş Girişim Sermayesi'ni azınlık ortak olarak aldı.

Şölen, kurumsallaşma için 2008 yılında düğmeye bastı

“YÖNETİMDE KUVVETLER AYRILIĞINI BENİMSEDİK”

Türkiye'nin en büyük 200 sanayi kuruluşundan biri olan Şölen, kurumsallaşma çalışmalarına 2008 yılında başladı. Yönetim ve icra kurulunun birbirinden ayrılması ile devam eden süreçte, 2011 yılında aile anayasası yazılmaya başlandı. Daha gidilecek çok yol olduğunu söyleyen **Şölen CEO'su Elif Çoban**, “Şölen'de yönetimden insan kaynaklarına, finanstan üretime kadar her alanda çalışanlar bu sürecin bir parçası olacak ve profesyonel bir hayat için elimizden gelen her şeyi yapacağız” diyor.

1 989 yılında kurulan Şölen, bugün 100'e yakın ülkeye ihracat yapan, 4'ü Gaziantep'te, biri İstanbul'da olmak üzere toplam 5 tesisle yurtiçi ve yurtdışı pazar için üretim gerçekleştiren bir yapıya ulaştı. Her yıl yüzde 25-30 büyümeye rakamları ile istikrarı yakalamış durumdalar. Aile şirketinin daha da büyümesi ve modern yöntemlerle kalıcı başarıyı sağlaması için kurumsallaşma çalışmalarını 2008 yılında başlattılar. Bu dönem için ilk aksiyon olarak Elif Çoban icra kurulu başkanı olarak seçildi. “Şölen dışarıdan bir CEO da seçebilirdi ancak bu geçiş döneminin daha yumuşak olması için böyle bir yöntem seçtik” diyen Şölen CEO'su Elif Çoban, “Aile bireylerinin her birinin ayrı ayrı bilgi ve deneyimlerini de en uygun olan şekilde değerlendirmek istedik. Çünkü işin sahiplerini işten uzaklaştırmak yerine deneyimlerini işin içine katmak bizim için daha büyük önem taşıyor” diye belirtiyor.

2012 yılında 541 milyon TL ciro ile yapan şirketin 2013 hedefi, bu rakamı 700 milyon TL'ye çıkarmak. Şirketin kurumsallaşma adına da çalışmaları devam ediyor. Gelecek planları doğrultusunda yeni tamamlanan aile anayasasını uygulamaya geçirmek öncelikli hedefleri...



ELİF ÇOBAN
Şölen CEO'su

YÖNETİM SİSTEMİ KÖKTEN DEĞİŞTİ

Şölen nasıl bir kurumsallaşma sürecinden geçti?

İcra ve yönetim kurulu birbirinden ayrıldığı için işleyişte köklü bir değişiklik oldu. Herkesin görevi değişti. Öncelikle bu görevlere en uygun kişileri yerleştirmeye özen gösterdik. Bundan sonra yaptığımız ise yetki karmaşasını çözmek oldu. Hangi kararın altına kimin imza atacağına karar verdik. Yönetim ve icranın yetkilerini çok net çizgilerle ayırttık. Yeni yapı ile birlikte uzman isimler yetki ve sorumlulukları paylaştı. Burada eski ekip ile yeni ekip yan yana çalıştı ancak herhangi bir sorunda ben CEO olarak hemen devreye giriyorum ve sorunu birlikte çözüyoruz.

Bu süreç için bir itirafta bulunmanızı istesek...

Eskiden aile üyelerinin üstlendiği görevleri direktörlere devrettik. Elbette en zorlu aşama her iki tarafın da bu düzene alışması, adaptasyonlarının sağlanması oldu. Bu süreci çok doğru bir şekilde yönetmek için oldukça çaba sarfettik. Sonuçta uzun süredir alışlagelmiş bir yönetim şekli vardı, bunu bir anda silip yeni bir sistem oturtmaya çalışmak kağıt üstünde kolay gibi görünebilir ancak rutin hayata uygulamak bir anda olmadı. Aile üyelerinin her biri bu süreçte büyük katkılarda bulundu.

"KURUMSALLAŞMA İLE GELECEĞİMİZİ SÜRDÜRÜLEBİLİR KILDIK"

Aile Anayasası nasıl oluşturuldu?

Aile anayasasını oluşturmaya Kasım 2011'de karar verdik. Sonrasında aile meclisini oluşturduk. Bizim aile meclisimizi benzerlerinden ayıran en temel özelliklerden biri aileye sonradan katılan gelin ya da damatların da bu mecliste yer almaları oldu. Şirkette aktif olarak görev yapan bazı aile üyeleri ve gençlerden bazıları da aile meclisimizde yer alıyor.

Aile anayasasının "olmazsa olmazları" neler?

Anayasamızın özünde, bireysel hak ve özgürlüklere dokunmadan aile şirketinin ve aile ilişkilerinin gelecek kuşaklara sağlıklı bir şekilde taşınabilmesi için gerekli kural ve değerlerin yazılı hale getirilmesi var. En önemli değerlerimiz arasında adil, şeffaf ve eşit olmak yer alıyor. Çoban ailesini farklı kılan tüm değerlerini mut-



Yönetim kurulunda 7 üye bulunuyor. Üyelerden 2'si bağımsız üye olarak görev alıyor.

5 adımda nasıl başardılar?

1 2008 yılında kurumsallaşma kararı alındı. Her yıl yüzde 25-30 arasında büyüme gerçekleştiren bir şirket olarak alanında uzman isimlerin yönetime katılmasına ve kurumsallaşmaya ihtiyaç duyuldu.

2 2010 yılında icra ve yönetim birbirinden ayrıldı.

3 2011 yılında aile anayasası yazılması ve aile meclisi kurulmasına kararı verildi.

4 2012 aile meclisi kuruldu ve aile anayasası hazırlandı.

5 2013 tarihine gelindiğine ise aile anayasasına son şekli veriliyor ve uyum süreci devam ediyor.

"PROFESYONEL ADAYLAR İÇİNDEN CEO SEÇEBİLİRİZ"

Şirketinizde CEO seçimi nasıl yapılıyor?

Geçiş döneminde ailenin ortak kararı ile aileyi temsil eden birinin yani benim CEO olmam uygun görüldü. Ancak ilerleyen dönemlerde, sistemimiz arzu ettiğimiz gibi rayına oturduğunda tam profesyonel adaylar arasından seçim yapma ihtimalimiz olacak.

Uzun vadede kurumsallaşma adına neler planlıyorsunuz?

Çalışmalarımız sürüyor. Gelecek planlarımız doğrultusunda yeni tamamlanan aile anayasasını uygulamaya geçirmek öncelikli hedefimiz. Daha sonra da bu sürecin gerektirdiği bütün adımları atmaya devam edeceğiz. Şölen'de yönetimden insan kaynaklarına, finanstan üretime kadar her alanda çalışanlar bu sürecin bir parçası olacak ve daha profesyonel bir hayat için elimizden gelen her şeyi yapacağız.

Levent Kimya, farklılığı kurumsallaşma ile sağlıyor

“REKABET GÜCÜMÜZ VE KÂRLİLİĞİMİZ ARTTI”

Levent Kimya 2008 yılında kurumsallaşma için ilk adımı attı. Profesyonel yönetime geçişle birlikte 2010 yılında aile anayasası hazırlıkları başladı. Kurumsallaşma sayesinde hem rekabet güçlerini hem de kârlılığı artırdıklarını belirten Levent Kimya **Yönetim Kurulu Başkanı Atıl Pekşen**, “Bu süreçte marka yöneten ve ürettiği ürünleri markaya dönüştüren şirket olmak en büyük hedefimiz” diyor.



ATIL PEKŞEN
Levent Kimya
Yönetim Kurulu Başkanı

Antalya'da Güngör ve Levent Pekşen tarafından 1979 yılında kurulan Levent Kimya, 1987'de A.Ş.'ye dönüşerek aile şirketi haline geldi. PorÇöz isimli ürünle Türkiye'de ilk kez alüminyum materyale zarar vermeden kireç temizliği yapan bir kimyasal ürün geliştirip ciddi bir başarı yakaladı. Bugün yıllık 72 milyon şişe üretim kapasitesine sahip. 2009 yılından bu yana bütçe planlarını tutturarak ilerleyen şirket, tüm ürünler bazında her yıl yaklaşık yüzde 5-6 civarında büyüyor. Kireç çözücüler pazarının yaklaşık yüzde 65'lik bir kısmını elinde tutan Levent Kimya, 2008 yılında kurumsallaşma süreci için düğmeye bastı. 2010 yılında anayasa hazırlama çalışmalarının başladığı Levent Kimya'da 8 aylık bir çalışmanın sonucunda anayasa oluşturuldu. Kurumsallaşma sürecini Turkishtime'a anlatan Levent Kimya Yönetim Kurulu Başkanı Atıl Pekşen “Anayasanın amacı, iş ve aile arasındaki dengeyi kurmak ve korumak” diyor. 2013 yılında yüzde 25 büyümeye planlayan şirket, yatay bir büyümeye hedefliyor. Bu süreçte yeni işbirliklerine açık olduklarının da sinyalini veriyor...

KURUMSALLAŞMA SAYESİNDE BÜYÜMEYİ GERÇEKLEŞTİRDİK

Kurumsallaşma süreci nasıl başladı? Aradan geçen süre içerisinde bunun şirketinize yönetsel açıdan doğrudan etkileri ne oldu?

Yaklaşık olarak dört yıl önce kurumsallaşma adına çalışmalara başladık. Bu sürece başlarken marka bilincimiz doğrultusunda mevcut markamız PorÇöz ve diğer Çöz grubu ürünlerimiz KirÇöz ve YağÇöz üzerine yoğunlaştık. Ürün

yelpazemizi daraltıp tanınan markalı ürünlerimizin üretimine ağırlık verdik. Bu noktada bazı elemanlarımızla yollarımızı ayırmak zorunda kaldık. Çalışan sayımızı maksimum verimliliğe göre ayarlayıp yolumuza devam ettik. Geçiş sürecinde ciddi bir sıkıntı yaşamadık ve doğru bir adım attığımızı kısa süre içinde anlamış olduk, çünkü kârlılığımız artış gösterdi.

Kurumsallaşma sürecinde nasıl bir değişimden geçtiniz?

Öncelikli olarak aile anayasamızın yazılması için çalışmalara başladık. Çalışmalarımızın bir noktasına geldiğimizde şirketimiz için kurumsal bir yönetim kurulunun gerekliliği ortaya çıktı. Alanında profesyonel destek verebilecek iki kişi yönetim kurulumuza dahil edildi ve bağımsız bir yönetim kurulu yapılandırıldı. Daha sonra şirketimiz için gerekli genel müdür kriterleri ve beklenen performanslar kurumsal yönetim kurulu tarafından oluşturuldu. Uygun adaylar belirlendi, görevi başarı ile sürdürecektir kişi icranın başına getirildi

AİLE BAĞLARI ÖNEMLİ

Aile anayasası nasıl oluşturuldu?

2010 yılında anayasa çalışmalarına başladık. Danışmanımız öncelikli olarak şirketimizi ve aile yapımızı inceleyip bize uygun olabilecek profiller oluşturdu. 8 ay sonunda, net bir çerçeve içinde, tüm aile bireylerinin mutabık kaldığı anayasamızı oluşturduk. Anayasa hazırlamadaki ilk amacımız iş ve aile arasında dengeyi kurmak ve korumaktı. Bunu da başardığımızı düşünüyoruz.

Aile Anayasanız'ın prensipleri nelerdir?

Danışmanımızın yapmış olduğu analizler neticesinde, "aile bağlarını gözardı etmeyen, iş odaklı bir aile" yapısına sahip olduğumuz ortaya çıktı. Biz de bu doğrultuda anayasamızın oluşmasını uygun bulduk. Şirket içinde bir pozisyonun gerektirdiği vasıfları karşılayamayan bir akraba şirkette görev alamayacak ancak hissedarlık haklarından yararlanabilecek. Buna karşın bu vasıfları taşımasına rağmen eğer istemiyorsa da şirkette çalışmak mecburiyetinde olmayacak. Fakat yine de hissedarlık haklarından yararlanabilecek. Şirket bünyesinde çalışan aile bireyleri ise hem hissedarlık haklarından yararlanabilecek hem de görevlerinin karşılığı olan ücreti alabilecekler.



Levent Kimya Yönetim Kurulu 5 kişiden oluşuyor. Kurulda 3 aile üyesi ve 2 de bağımsız üye yer alıyor.

"PROFESYONELLER DAHİL EDİLDİ"

Yönetim kurulu nasıl profesyonelleşti?

Aile bireyleri dışında, konusunda uzman kişilerin de yer aldığı kurumsal bir yönetim kurulu oluşturduk. İhtiyacımız olan kabiliyet ve tecrübeye sahip kişiler ile temasa geçildi ve profesyonel anlamda yönetim kurulumuza dahil edildiler. Bu yetkilere sahip olmak için illa ki aile bireyi olmasına gerek yok. Pozisyonunun gerektirdiği vasıflara uygun kişilere gereken yetkiler verilir.

"BİZ ARTIK İŞ BİLEN BİR AİLEYİZ"

Kurumsallaşma sürecinde gelecek planlarınız neler?

Marka yöneten ve ürettiği ürünleri markaya dönüştüren şirket olmak en büyük hedefimiz. Tüketicinin ihtiyaç duyduğu doğa dostu ürünler üretip ihracat yaparak büyümeyi hedefliyoruz.

Uzun vadede şirketinizi nerede görmek istiyorsunuz? Hedefleriniz neler?

Kurumsal bir şirket olmak fark yaratan bir durum. Bütün dünyada bu böyle. Dünyada yüzde 90 civarında yapılanması aile merkezli olan şirket var. Bunlar birçok fırsatı kaçırıyorlar ve kendi şirketlerine zarar vererek tıkanıklıklar yaşıyorlar. Biz bütün bunları iyi öğrendiğimiz için her işi yapabiliriz artık. İşadamlarının zaten yaptıkları işin uzmanı olmasına gerek yok, yönetmeyi bilmek yeterli. İş bilmek farklı bir şey, işi bilmek farklı bir şey. Biz artık işi biliyoruz.

5 adımda nasıl başardılar?

1 2008 yılında kurumsallaşma için ilk adım atıldı.

2 2010'da aile anayasası hazırlanmaya başladı. 8 aylık bir çalışmayla anayasa oluşturuldu.

3 Profesyonel yönetim kurulu oluşturuldu. İki kişi yönetim kuruluna dahil edildi ve bağımsız bir yönetim kurulu yapılandırıldı.

4 Genel müdür seçimleri başladı. Şirket kriterlerine uyan kişi icra kurulunun başına getirildi.

5 Kurumsallaşma gereği her ay yapılan yönetim kurulu toplantılarında genel müdürün performansı değerlendiriliyor.

Avrupa'nın en köklü ailesi İtalyan Medici'lerin uzun ömür sırları

İTALYAN MEDICI'LERİN SIRRI NE?



Avrupa'nın en büyük ve köklü ailelerinden biri olan İtalya Floransa kökenli Medici'lerin başarı öyküsü Türkiye'deki aile şirketlerine de yol gösteriyor. Ailenin son kuşak temsilcilerinden olan Ottoviano de Medici, ailenin iletişim ve kültür olanaklarını kullanarak itibarını ve etkinliğini yüzyıllara taşıdığını söylüyor. Medici Ailesi'nin örnek alınacak başarı hikayesi aslında pek çok aile için ilham verecek sırlar içeriyor. Sanata, bilime, topluma değer katma vizyonunu yüzyıllardır koruyan bir ailenin öyküsünü Ottoviano de Medici Turkishtime'a anlattı...

SELÇUK OKTAY

selcukoktay@turkishtimedergi.com

Avrupa'nın en büyük ailelerinden Medici'lerin kökenleri 13. yüzyıla kadar uzanıyor. 13. ve 17. yüzyıllar arasında Floransa'da yaşamış güçlü ve etkin olan aile üç papa çok sayıda Floransa hükümdarı ve daha sonra Fransa kraliyet mensupları yetiştirmiş, ayrıca İtalyan Rönesansı'nı etkiledi. Aile mütevazı bir başlangıçtan sonra ilk defa bankacılık ile güç kazandı. Medici Bankası Avrupa'nın en başarılı ve saygın bankalarından biri oldu. Buradan yola çıkarak Mediciler önce Floransa'da, sonra da İtalya ve Avrupa'da politik güce kavuştular. Sanatçılara destek vererek tiyatro alanına da katkı sağladılar. 1485'te İtalya kentlerinde özellikle burjuva sınıfı oluşmaya başlıyordu. Sanat ve iş hayatı ile iç içe olan Medici Ailesi'nin başarı öyküsünü ailenin son dönem temsilcilerinden Ottoviano de Medici Turkishtime'a anlattı.

Ebedi bir Avrupa ailesinin temsilcisisiniz. Ailenizin geçmişinden bahseder misiniz?

Medici'ler Avrupa'nın en ünlü kraliyet ailelerinden birisi olup; 15. yüzyıldan 18. yüzyıla kadar İtalya ve Avrupa tarihinin başkahramanları olmuştur. 1434'ten 1737'ye kadar ilk olarak Floransa'yı sonra da Toskana'yı yönetmelerinin yanı sıra üç Papa ve iki Fransa kraliçesini yetiştirmişlerdir. Medici'ler kendi dönemlerine ait sanatsal, kültürel, manevi ve bilimsel hayatı önemli ölçüde destekledikleri için hala nesiller boyunca süren mükemmel bir üne sahiptirler. Olağanüstü sanat, kıymetli objeler, kitap ve el yazma

koleksiyonları ve nadide parçalar bugüne kadar neredeyse el sürülmeden korunmuş ve bunlar şimdi Floransa'nın en önemli kültürel kurumlarına ait çok sayıda varlığın temelini oluşturmaktadır. Prens Don Ottaviano de' Medici di Toscana di Ottajano, Associazione Internazionale Medicea'nın başkanı, Toscana'da yaşayan Medici soyunun temsilcisi S.A.E. Anna Maria Luisa de Medici, Elettrice Palatina'nın Medici'nin nesillerinin lehine olan vasiyetnamesinde belirttiği gibi museleha olarak, Prens Don Giuseppe de Medici, Principe di Toscana Titolare, Principe di Ottajano de Duca di Sarnosoyundan geliyor. 1737 yılında Granduca Gian Gastone De Medici'nin ölümünden sonra kendisi için ve nesilleri için 1569'da Papanın Pip V° Cosimo I° de' Medici lehine çıkardığı yasaya istinaden Toscana'nın tahtını istemek üzere Viyana'ya ulaşmıştır. Bu yasaya göre Toscana'nın tahtı Medici soyuna ebediyen geçecekti. Bu olay Avusturyanın Asburgo-Lorena soyundan Toscana'nın tahtına çıkmak için 1737'deki son Medici'nin grandükü Gian Gastone'nin ölümünden sonraki resmi gerekçesiydi. Toscana ve Avrupa'nın halkı henüz bir kamuoyu oluşmadığı için hiç açık tepki gösteremedi ve bunu kabul etmek zorunda kaldılar; ne halk ne de tarihçiler bu durumu düzeltmek için bir çaba göstermediler. Büyük Medici ağacından bazı soylar erken sona ermiştir, örneğin, 1569'dan 1737'ye kadar en meşhur Toscana grandükü hükmederken, Massimilian II'nin ve Papa Pio V'nin çıkardığı yasaya göre ve de "Soyunun Tarihi" kitabında yazıldığı gibi, soyun devamlılığının eksikliğinde taçın en yakın soya "ebediyen" geçmesi gerekiyordu, bu durumda o zamanlar ve de şimdi olduğu gibi Derneğin Başkanı'nın geldiği soy olan Prens Ottaviano De Medici di Toscana idi. Aslında, küçük bir devlet olan Toscana büyük bir devlet (Asburgo İmparatorluğu) tarafından fethedildi, bu günümüzde ve geçmişte sık rastlanan ve normal bir durumdur. Gerçekten Gian Gastone'nin, son Medici'nin grandükün geriye bir soy bırakmadan ölmesi Asburgo-Lorena soyunun Toscana'ya sahip olmak için mükemmel bir gerekçe olmuştu.

Ailenizin başarı formülü nedir?

Medici'ler, 400 yüzyıl önce bile politik amaçlar ve prestij için iletişim "medya" propagandasının değerinin farkına varmıştır. Aslında "geri dönüş" imajının olağanüstü sonuçları ile birlikte yayılan davranış modelleri ve stilleri yaratmış-



Ottoviano De Medici Türkiye'de

*Medici hanedanının
şimdiki temsilcisi
Prens Ottaviano de
Ottajano Toskana
Medici 22 Mayıs
2013 tarihinde
Asemble tarafından
düzenlenecek
İstanbul'daki
toplantıda
katılımcılara
Medici Ailesi'nin
kültürünü ve
hanedanlığın
uluslararası
başarısını-tarihin
en etkileyici
ve iyi bilinen
"sonsuz liderlik"
örneklerinden
biri olarak
tanımlanabilen bir
başarı- sağlayan
formülleri
anlatacak.*



ardır. Belki de iki kardeş Lorenzo ve Giuliano de Medici ile bir aşk hikayesi yaşadığı söylenen Güzel Simonetta Vespucci, edebi Lorenzo'nun maharetli işleyişiyle "Muhteşem" olarak bilinmiş ve bilgelige götüren erdem ve aşk ile birlikte ideal kadının güzellik sembolünü cisimleştiren 15. yüzyılın bir çeşit "Marilyn Monroe"su olmuştur. Simonetta, sanat ve güzelliği birleştirip; "Venedikli Soylunun" Lorenzo'nun ailesinin ve sarayının prestijine sahipmiş gibi görünerek onun çevresinde dolaşan sanatçı ve entelektüelleri Avrupa'ya göndermesine izin veren ressam Sandro Botticelli'nin ideal modeli olmuştur. Sanatı ve edebiyatı korumak ve yükseltmek, sadece lüks ve ihtişamla kuşatmak değil; himaye tarafından iyi yönetim ile birleştirildiğinde kendisinin ve insanların ruhunu yüceltmek üzere kültürü finanse eden Muhteşem Prens'in görevlerinden biridir. İlk olarak Lorenzo ve sonrasında Grand Duke Cosimo I de' Medici, iş ve girişimlerinde başarılı olmak; Floransa'yı zenginleştirmek ve aynı zamanda güç ve refah elde etmek için arkadaşlarına ve ayrıca dünya lordlarına ünlü ressamlar tarafından yapılan aile portreleri, kıymetli el işleri, mükemmel zanaat ürünlerinden hediyeler göndererek himayelerindeki sanatçıları tavsiye etmiştir. Kültür, hem sanatsal hem de kütüphane koleksiyonları, Medici'nin başarısının büyük kısmını üzerinde kurduğu reklamcılık için cesur adımların temeli olarak kullanıldı. Kültür bu faaliyetlerin en önemli kaynağı oldu.