



Baştan Sona Kurumsallaşma Süreçleri

AIMSAD Yönetim Kurulu Başkanı İsmet Toktaş:
"Hep Beraber Bu Sektörü Çok Daha İyi Yerlere Getireceğiz"

Tezmaksan Makine Yönetim Kurulu Üyesi Fatma Aydoğdu
"Aklın, Başarının ve Çalışkanlığın Cinsiyeti Olmaz"

MOSDER Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Balcı:
"Yatırım Yapıldıkça Dünya Standartlarına Yön Verecek
Üretim Yapmak Mümkün"

KRC CNC Genel Müdürü Kazım Korcan Aloğlu:
"Makineleşmenin Ülkeye Büyük Bir Getirisi Oluyor"





“Önce kurumsallaşma algısının yönetilmesi gerekiyor”

AGMER Müdürü Dr. Öğretim Üyesi Nazan Çağlar, Türkiye’deki işletmelerin kurumsallaşma süreçlerini, AGMER olarak yürüttükleri çalışmaları ve pandemi sonrası firmaları nelerin beklediğini değerlendirdi.

Türkiye’deki aile şirketlerinin ortak özelliğinin kurumsallaşamama olduğuna değinen AGMER Müdürü Dr. Öğretim Üyesi Nazan Çağlar, aile şirketlerinin kurumsallaşma süreçlerinde nelere dikkat etmesi gerektiğini anlattı. Yapılan araştırmalara göre; 100 aile işletmesinden sadece altısının üçüncü kuşağa aktarılabilirdiğinin altını çizen Çağlar; “Önce kurumsallaşma algısının yönetilmesi gerekmektedir. Şirket ana sözleşmelerinde yazılanlar sadece duvarda asılı durmakta, kriz yönetimi ile ilgili çalışmalar yapılmamaktadır” dedi.

■ AGMER’in kuruluş amacından ve sürdürdüğü çalışmalardan bahsedebilir misiniz?

Merkezimiz, aile şirketleri konusunda araştırma yapmak için 2004 yılında kurulmuş olmakla beraber, üniversite düzeyinde kurulan ilk merkezdir. Gerek ülkemizde gerekse dünyada aile şirketleri konusunda araştırmalar yapmak, yapılan araştırmaların sonuçlarını yayınlamak, kongre ve panellerle sektörde faaliyet gösteren aile şirketleri sahip ve yöneticilerini akademisyenlerle bir araya getirerek deneyimlerini paylaşmak, konuyla ilgili aile şirketlerinin ihtiyaçlarına yönelik çözüm önerileri geliştirmek başlıca kuruluş misyonumuz. Temel faaliyet alanlarımız arasında yer alan ve geleneksel hale gelmiş olan kongrelerimiz ve kongrelere ait

kitaplarımız bulunmaktadır. Özellikle aile şirketleri konusunda çalışan kurum ve derneklerle iş birlikleri oluşturarak bu süreçte iş dünyası ve akademik deneyimlerin paylaşıldığı etkinlikler düzenlemekteyiz.

“Kurumsallaşmama aile şirketlerinin en büyük sorunu”

■ Türkiye’deki aile işletmelerinin genel yapısı hakkında bilgi verir misiniz? Bu şirketlerin ortak özellikleri nelerdir?

Aile şirketleri yapıları itibarıyla her biri diğerinden farklılık göstermektedir. Mülkiyetin kısmi veya tamamen ailede olduğu, yönetiminde de aile üyelerinin bulunduğu işletmelerdir. Aile şirketleri aile üyeleri tarafından kurulmuş olmaları nedeniyle geleneklerinde-göreneklerinde ve kül-

türlerinde ailenin değer yargılarına rastlanmaktadır. Aile şirketlerinin bir başka ortak özelliği de hızlı karar alabilmeleridir. Esnek yapıları sayesinde alınan kararların hemen uygulamaya dönüşmesi ile işletmede zaman maliyeti azalmakla birlikte, alınan ve uygulamaya konulan kararların detaylı bir şekilde sorgulanmaması, profesyonel yöneticinin fikrinin alınmaması bazı durumlarda dezavantaj yaratabilmektedir.

Özellikle, ülkemizdeki aile şirketlerinin temel amaçları arasında, aile mirasının kalıcı hale getirilmesi, nesillerin yönetimde görev olarak finansal kazanç sağlamayı tercih etmeleri sayılabilir. Kan bağından kaynaklanan duygu temelli aile şirketlerinde, aile ilişkileri sadece işletme içinde değil iş dışında da devam etmektedir. Bu ne-

denle kurumsallaşamama bu şirketlerin ortak özelliği olmakla beraber en büyük sorunu haline de gelmiştir. Bu soruna ilişkin en önemli çözüm önerisi ise aile anayasası olabilir. Ülkemizdeki işletmelerin yüzde 95'ini oluşturan aile şirketlerinin günümüzde sürdürülebilir büyümeyi sağlayarak faaliyetlerine devam etmeleri için kurumsallaşmaya ve yeni iş modellerine önem verdikleri gözlemlenmektedir.

“Kriz yönetimleri ile ilgili

çalışmalar yapılmalı”

■ Aile işletmeleri nasıl bir kurumsallaşma modellemesi yapmalı? Kurumsallaşma aile işletmeleri için zorunlu mudur?

Pandemi sürecinde AGMER olarak panel ve webinarlar düzenleyerek aile şirketlerinin temel sorunlarını ve pandemi sonrası ne olacağını tartışıyoruz. Bu toplantılarda alanında uzman danışmanlar, aile şirketi sahipleri veya ikinci, üçüncü kuşaklar ve akademisyenleri bir araya getiriyoruz. Bu panellerde özellikle kurumsallaşma konusu enine boyuna tartışılmaya devam ediliyor. Önce kurumsallaşma algısının yönetilmesi gerekmektedir. Şirket ana sözleşmelerinde yazılanlar sadece duvarda asılı durmakta, kriz yönetimi ile ilgili çalışmalar yapılmamaktadır. Sadece işlevselliği olmayan komisyonları kurmuşlar, kurumsallaşma adımlarını atmaya başlamışlar ama süreci yürütememişler.

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler, hızlı değişimler ve rekabet ortamı nedeniyle aile işletmelerinin varlıklarını başarıyla gelecek nesillere aktarabilmeleri son derece güçleşmiştir. Bu durumda, işletmelerin başarıyla yönetilebilmeleri için kurumsallaşmaları gerekmektedir. Kurumsallaşma ile işletmeye yarar sağlayan değerler işletme bünyesinde

de tutulurken, işletmeye zarar veren değişime açık olmayan değerler ise işletmeden atılmalıdır. Kurumsallaşma bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü, iş yapma biçim ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir. Tüm kurumsallaşma çabaları bir farkındalık ile başlar ve ülke, sektör, işletme özel bir kurumsallaşma modelinin ve bu modele uygun ve gerçekçi bir bütçe dahilinde oluşturulacak stratejilerin uygulanması ile devam eder. Kurumsallaşmanın işletmede en alttan en üste kabulü, uygulanması ve izlenmesi ile son bulur. Kurumsallaşma sürecinde atılacak ilk adım “Kurumsal Yönetim Programının” uygulamaya konması olmalıdır. Kurumsal yönetim için öncelikle işletme hisselerine sahip aile üyeleri arasında bir aile anayasası-sözleşmesi oluşturulmalıdır. Aile anayasası hazırlandıktan sonra kurum kültürünün oluşturulması ve kurum kültüründe eksik olan kısımların tespit edilerek iyileştirilmesi gerekir.

Bu anlamda ilk etapta işletmenin misyon, vizyon ve değerleri belirlenmelidir. Kurum kültürü çalışmaları tamamlandıktan sonra, işletmenin politikalarını içeren stratejik plan hazırlanmalı; işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, fırsat ve tehditler belirlenmelidir. Bu aşamalardan sonra işletmenin organizasyon yapısına odaklanarak yönetim kurulunun yapısı yeniden tasarlanmalı ve yönetim kurulu üyelerinin görevleri ve sınırları çizilmelidir. Daha sonra icra kurulu ve icra kurulunda görev alacak yöneticiler belirlenmelidir. Aynı zamanda oluşturulan yapı güçlü bir organizasyon şeması ile de desteklenmelidir. Organizasyon şemasının tasarımında aile üyelerine ayrıcalıklı görevler

verilmemeli, görev tanımları net bir şekilde çizilmeli, özellikle işletmede görev alan yönetim kurulu dışındaki aile üyelerinin de sınırları iyice belirlenmelidir. Ardından işletmenin ana politikaları ve yönetmelikleri oluşturularak uygulamaya konmalıdır. İşletmedeki tüm çalışanlar için bir rehber niteliği taşıyacak bu belgeler tüm birimlere dağıtılmalıdır. Kurumsallaşma bir defada, aniden gerçekleştirilebilen bir uygulama olmaktan daha ziyade, sürekliliği olan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Sektörel ve ekonomik ortam değişken olduğu için kurumsallaşma adımları sürekli gözden geçirilmeli ve değişen şartlara göre uyarlanmalıdır.

“Her kriz farklı bir yönetim planı gerektirmektedir”

■ Türkiye’deki aile işletmelerinin kriz dönemleri için planları var mı?

Soruya geçmeden önce AGMER olarak; “Biz ne yaptık?” demek istiyorum. Hazırladığımız ve içinde teorik bilgilerin yanında yirmi aile şirketi sahibinin yaşamışlıklarından oluşan “Organizasyonel Esneklik ve Dayanıklılık Prensipleri İş İnsanlarından Yaşamışlık Örnekleri” adlı kitabımız, Türkiye özelinde iş insanlarının, hangi aşamaları kaydettiğini ve gelişim için nelere ihtiyaç duyulduğunun anlaşılmasına rol model olması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda teorik bilgilendirmenin yanında yaşanmış hikayelerin yer aldığı bu kitap ülkemizdeki tüm iş insanlarına ilham verecek ve akademik çalışmalara kaynak olacaktır.

Yapılan araştırmalar ve gerçekleştirilen gözlemler sonucunda, özellikle kurumsallaşma yolunda ciddi adımlar atmış olan aile işletmelerinin kriz yönetim planlarının olduğunu söyleyebiliriz. Biliyorsunuz ki, ülkemizdeki aile işletmeleri toplam işletmelerin

yüzde 90'ından fazlasını oluşturuyor. Tam da bu noktada aile işletmelerini genellemek çok da doğru değil. Özellikle köklü ve büyük işletmelerin, kurumsallaşma ile birlikte uygulanabilir kriz yönetim planlarının olduğunu gözlemleyebiliyoruz.

Kriz dönemlerinde almış oldukları stratejik kararlardaki tutarlılık, gerçekleştirilen faaliyetlerin belirli bir plan dahilinde gerçekleştiriliyor olması ve bunların hem kamuoyu algısı hem de şirket çalışanlarının üzerinde gerçekleştirilen araştırmaların incelenmesi sonrasında geçerli olduğu söylenebilir. Ancak bunun dışında da aile işletmelerinin genelini oluşturan KOBİ'lerimizde etkili ve geçerli bir kriz yönetim planının varlığından bahsetmek aynı kolaylıkta olmuyor. Burada krizin nasıl tanımlandığı da oldukça önemli. Ülkemizdeki aile işletmelerinde özellikle KOBİ'lerde krizler genellikle ekonomik anlam-

da düşünülüyor. Krizlerin ekonomik değerlere göre ya da ülke ekonomisindeki belirsizlik durumlarında ortaya çıktığına yönelik yanlış bir algı var. Oysa, birçok küçük işletmede, kilit pozisyonunda yer alan çalışanın işletmeden ayrılması ve yerinin doldurulamaması, aile içerisinde çatışmanın artması, doğal afetler, üretim hattında yaşanan problemler gibi sayısız faktör krizin ortaya çıkması için fazlasıyla geçerli etmenler.

Bu tarz durumlar özellikle küçük işletmelerimizde bir kriz olarak görülmediği ve tanımlanmadığı için haliyle günlük çözümler ile giderilmeye çalışılmakta ve bu durum da işletmeye büyük ekonomik zararlar vermekte. İşletmelerimizin ancak bu ekonomik zararların ortaya çıkmasından sonra durumu kriz olarak tanımladıklarını ve bu durum karşısında da yanlış çözümler üreterek süreci toparlama çalışması içerisine girdiklerini fazla-

sıyla gözlemlemekteyiz. Bu hususta en büyük problemlerden biri de kriz yönetim planlarının olmaması ya da kağıt üzerinde var olan planın doğru bir plan olduğuna inanılması. Her kriz farklı bir yönetim planı gerektirmektedir. Bu noktada esas olan bu planların stratejik planlar dahilinde hazırlanabiliyor ve krize göre değişkenlik gösterebilir durumda olabiliyor olmasıdır. Kriz yönetim planlarının varlığı ve etkinliği için güçlü bir şirket kültürünün oluşturulması da oldukça önemlidir. Yine yanlış algılardan biri de kriz yönetim planlarının şirket kültürüne uygun olmamasıdır. Bu süreçte alınacak kararlar etkili bir plan dahilinde görünüyor olsa da kriz sonrasında işletmeye büyük zararlar verebilecektir. Yine özellikle KOBİ'lerimizde güçlü aile bağları ve aileden gelen, yerleşmiş bir kurum kültürünün varlığı ile kriz yönetimi gerçekleştiriliyor

"Rol çatışmalarını düzene koymak aile işletmeleri için büyük bir önem taşıyor"

Aile işletmelerinin ticari hayatlarının ortalama 15-20 yıl arasında olduğu biliniyor. Aile işletmelerinin sona erme nedenleri nedir?

Yapılan bir araştırmaya göre; 100 aile işletmesinden sadece altısının üçüncü kuşağa aktarılabildiği gözlemlenmiştir. Aile işletmelerinin sona erme nedenleri çok olmakla birlikte bazılarına değinmek istiyorum. Öncelikle kurucunun otoritesinden kaynaklı bir risk oluşabilir. Kurucu merkeziliğinin etkisi sonraki kuşaklar üzerinde de sürmeye devam edebilir. İzleyen kuşak temsilcilerinin, özellikle stratejik kararlar alırken kurucunun vizyon ve prensiplerine başvurmaları bu duruma örnek verilebilir. Kurucunun hayata veda etmesi sonucunda otorite ve kurucu merkeziliği ortadan kalktığı için işletme de dağılmaya mahkum olmaktadır. Aile ihtiyaçlarının işletmenin önüne geçmesi de işletmenin devamlılığını tehdit eder. Aile ihtiyaçlarının, işletmenin önüne geçtiği bir aile işletmesinde, aile ve iş değerleri arasında dengenin kurulmadığı bir yapı gözlemlenir. Kısacası, aile işletmelerinde kurumsal dezavantaj olarak tanımlanabilecek en büyük sorun kurumsallaşamamadır. Aile işletmelerinde, elde edilen gelirin işletmenin gelişimine kullanılmadığı, yöne-

timde profesyonel kişilere yer verilmediği sürece ve duygusal ilişkilere yer verildiği sürece başarılı olmak imkansız hale gelir. Bir diğeri ise, iletişim problemleridir. Aile işletmelerinde, öncelikle kuşaklar arasındaki iletişim problemleri en çok yaşanan konudur. Aile bireyleri arasında iş ile ilgili konularda veya ailevi konularda yaşanan gerginlik ve anlaşmazlık kaçınılmaz bir durum olabilmektedir. Kilit nokta, ailenin konuyu etkili bir şekilde iletişim ile çözmesidir; bu nedenle, daha iyi iletişim kurmayı öğrenmek, aile şirketi başarısı için temel bir unsurdur. Aile işletmelerinin sona ermesindeki bir diğer neden rol çatışmasıdır. Bireylerin iş hayatında sahip oldukları rol ile aile içinde sahip oldukları roller arasında çatışma meydana gelmektedir. Birbirini iyi tanıyan kişilerin, aile işletmesi gibi bürokrasinin daha az olduğu, aile değerlerinin yoğun olarak görüldüğü ve kendi rollerinin açık ve net olarak belirlenmediği bir ortamda çalışmaları bireysel kararlarına göre işleri yürütüp, birbirlerine çok fazla danışmalarına neden olmaktadır. Motivasyonları farklı olan işletme ve aile kavramlarının iç içe geçmesi nedeniyle rol çatışmalarını düzene koymak aile işletmeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

ve başarılı gibi görünüyor olsa da özellikle işletmenin büyümesi ya da yeni yatırımlar yapması durumunda plansızlıktan kaynaklanan defolar da fazlasıyla ortaya çıkıyor. Etkili bir kriz yönetim planı oluşturmak unutulmamalıdır ki, güçlü bir kurum kültürü ve aile şirketlerinin tepe yönetimlerinin stratejik bilinci ile oluşturulabilir. Bu noktada özellikle stratejik faaliyetlere yönelik olası kriz durumları belirlenmeli, bunun işletme için önem sırası tespit edilmeli, olası kriz durumlarının işletmeye etki derecesi, etki oranları hesaplanmalı, ilgili önlem maliyetleri ile birlikte önlem sonrasında ortaya çıkabilecek krizin etkileri tekrar analiz edilerek geçerliliği incelenmelidir. Maalesef ki KOBİ'lerimizin büyük bölümünde bu sürecin varlığından söz etmek pek mümkün değil.

■ Covid -19 pandemisi aile işletmelerini nasıl etkiledi? Pandemi sonrası şirketleri neler bekliyor?

Covid-19'un aile işletmelerini nasıl etkilediği sorusuna cevap vermek için öncelikle dünyayı nasıl etkilediğinin iyi analiz edilmesi gerekiyor. Zaten var olan bir dijital dönüşüm süreci bu dönemde çok hızlı bir şekilde hayatın her alanına fazlasıyla etki etti. Doğrudan tüketici üzerinden bakıldığında satın alma tercihlerinde çok ciddi değişiklikler olduğu gibi özellikle bu dönemi fırsat olarak tanımlanan birçok yeni girişimin de ortaya çıkmasıyla birlikte sektörde rekabet oldukça yoğunlaştı. Özellikle pandemi dönemi birçok işletmemiz için iş yapma şekillerinin değişmesi ve bu şekilde devam ettirilmesiyle birlikte çok fazla değişim getirdi. Bazı işletmeler için çok büyük krizler getirdiği gibi, bazı işletmeler için de çok fazla fırsat doğduğundan rahatlıkla bahsedebiliyoruz. Bu dönemde özellikle diji-

talleşme, inovasyon ve maliyet aile işletmelerimiz için en önemli faktörler olarak ortaya çıktı. Bunların beraberinde getirdiği organizasyon ve iş yapış şekillerindeki değişimler öyle görünüyor ki, uzun yıllar boyunca işletmeleri etkilemeye ve şekillendirmeye devam edecek. Bu dönemin etkisinin kesinlikle sektör bazlı olarak incelenmesi de olmazsa olmazların başında geliyor. Özellikle aile işletmelerimizin geneli için Pandemi sürecinin etkilerini doğrudan söyleyebilmek kolay değil. Özellikle uzaktan çalışma, iş modellerinin yeniden şekillendirilmesi, ekonomik etkenler, yatırım kararları, denetim faaliyetleri ve bunlara bağlı olarak yapılandırma yöntemleri de büyük bir değişime yol açtı. Yine bu dönemde aile işletmeleri için önemli faktörlerden biri de aile bağları ve kurum kültürü olarak ortaya çıktı. Zor dönemlerin üstesinden gelinmesi, yeni yatırım kararlarının alınması ve süreç içerisinde yaşanan değişime uyum sağlayabilmek açısından bu faktörler oldukça kritik önem kazandı. Bu sürecin doğrudan etkisinden ziyade daha da önemli olan pandemi döneminde şekillenmeye başlayan ve sonrasında da iyice yerleşecek yeni iş modellerine uyum sağlanması olarak görünüyor. Özellikle aile işletmelerinin bu noktada dezavantajları olduğu gibi avantajlarının olduğunu da söylemek ve belirtmek fazlasıyla mümkün. Bu noktada değişime ayak uydurabilen, dijital süreçlere yatırım yapan, yeni iş kolları, yeni sektörler bulan işletmelerimiz için avantajlardan bahsedebiliyoruz. Ancak sürece uyum sağlayamayan aile işletmelerimizin geleceği ise şüpheli olacaktır. Özellikle pandemi sürecinde aile bağlarının güçlenmesi ve kurum kültüründen ödün vermeyen ve bunu daha da güçlendiren aile işletmeleri için yeni fırsatları tanımla-



mak ve bunları değerlendirebilmek daha olası olarak görünüyor. Özellikle yine KOBİ'lerimizin bu süreci doğru görmeleri, fırsatları kovalamaları ve değişimden korkmamaları oldukça önemli. Ben aile işletmelerinin pandemi sürecinin kriz anlamında tanımlanabilecek etkilerinin ortadan kalkması yani belirsizliklerin azalması ve hayatın buna göre şekillenmesi ile birlikte doğru stratejik kararlar ile faaliyetlerini geliştirebileceğini düşünüyorum. Aksi durumda olan, daha geleneksel bakış açısına sahip aile işletmelerimiz pandemi öncesinde de fazlasıyla tartışılan sürdürülebilir büyüme konusunda eskisinden daha ciddi problemler ile karşı karşıya kalacaklardır. Sonuç olarak, ülkemiz ekonomisinin bel kemiği olan aile şirketlerinin her zamankinden çok sürdürülebilir büyümeyi sağlayacak yönetim modelleri geliştirerek iş süreçlerine çevik bir şekilde adapte etmeleri gerekiyor. Ayrıca güçlü ekipleri bir arada tutacak insan kaynakları politikaları geliştirmeleri ve global tedarik zincirindeki değişim dönüşümleri takip edecek ekosistemler içerisinde yer almalarının vazgeçilmez önem taşıdığı yeni bir dönem bekleniyor.