



"Bir işletmeyi dede kurar, baba büyütür, oğul tutar, torun sanat tarihi okur."

Alfred Marshall

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi yayınıdır.

Genel Yayın Yönetmeni

Güler Manisalı Darman

Yazı İşleri Sorumlusu & Editör

Sera Görkey

sera.gorkey@cgscenter.org

info@cgscenter.org

AİLEM VE ŞİRKETİM

Aile Şirketleri Aile Dışından Olan Başarılı Üst Düzey Çalışanları Nasıl Mutlu Edecek?

Rupert Murdoch'un sağ kolu Peter Chernin Şubat 2009'da, Haziran ayında kontratı bittiği zaman News Corp.daki genel müdür ve başkan yardımcılığı pozisyonlarından ayrılacağını açıkladı.

Chernin, sektörün en başarılı ve saygın yöneticilerinden biri olmasına rağmen Murdoch imparatorlu-

ğunda en tepedeki adam olma şansı bulunmamaktaydı.

Bu hikaye, aile şirketleri açısından önemli



bir problemi gün ışığına çıkarmıştır.

Aile şirketleri, üst yönetime giden kariyer yolları kapalı iken, dışarıdan gelen yöneticileri nasıl motive edeceklerdir? Tek çözüm yüklü miktarda ödeme mi yapmaktır?

Sayfa: 2 ve 3

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi İstanbul'da Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Eğitimini Gerçekleştirdi.

30 Temmuz 2009 tarihinde gerçekleşen eğitimde aile şirketlerinin kurumsallaşması ve sürdürülebilirliği açısından oldukça önemli konular ele alındı.

Sayfa: 4



Aile Şirketleri Aile Dışından Olan Başarılı Üst Düzey Çalışanları Nasıl Mutlu Edecek?

Kurucunun çocuklarının, kurucu kadar başarılı olmaları ve şirkete onun kadar sahip çıkmaları bazen mümkün olmayabilir.

1. nesilden sonra ayakta kalan aile şirketi sayısı % 30.2,

2. nesilden sonra % 13'dür.

Michigan Ealet Üniversitesi

Bu oran Türkiye'de %5'dir.

Financial Times Mart 2009'da değişik bakış açılarından konuyu ele aldı ve verilen önerileri yayınladı.

Akademik Görüş:

Roger Martin (Toronto Üniversitesi, İşletme Bölümü dekanı)

Aile dışından olan en iyi yöneticileri çekmenin yolu, şirkette aileyi temsil eden tepe yöneticinin CEO yerine icracı olmayan yönetim kurulu başkanı olmasıdır. Küresel alanda rekabet eden bir şirketin CEO'su olmak aynı anda ciddi bir kapasiteyi ve istekli olmayı gerektirmektedir.

Kurucunun çocuklarının, kurucu kadar başarılı olmaları ve şirkete onun kadar sahip çıkmaları bazen mümkün olmayabilir. Esasen dünyadaki CEO'ları incelediğinizde çoğunun zengin olarak doğmadığını görürsünüz.

İkinci kuşak, icracı olmayan yönetim kurulu başkanlığı rolünü yüklenerek, icrayı yüklenerek Peter Chernin gibi başarılı yöneticilerin/CEO'nun önünü açabilir.

Üst Düzey Yönetici Görüşü:

Miles Templeman (Ailenin, hisselerin büyük çoğunluğuna sahip olduğu Shepherd Neame yönetim kurulu başkanı, Institute of Directors Başkanı)

Çoğu aile şirketi, aileden uygun aday olmadığına, yöneticileri üst kademelere, hatta en tepedeki pozisyona atayabiliyorlar. Bu durum, News Corp. örneğinin aksine, genelde sık karşılaşılan doğal bir süreçtir.

Yetenekli yöneticiler, aile şirketleri olmanın getirdiği kısıtlamalara rağmen büyüyen bir şirkette çalışmayı, kariyerleri açısından tatmin edici olacağını düşündükleri için tercih etmektedir. Ayrıca iyi yönetilen aile şirketlerinde, ilişkilerin daha özel olması ve kişisel diyaloglar kurulabilmesi gibi artı özellikler de vardır.

Çoğu aile şirketi için de, dışarıdan birisinin şirkete getirilmesi problem değildir.

Mühim olan iş için doğru kişinin seçilmesi ve aile üyelerinin işleri ve yetkileri devretme



sürecini başarılı bir şekilde yönetmeleri ve yeni gelenin iyi çalışabilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasıdır.

Aile Şirketi Uzmanı Görüşü:

Grant Gordon (Institute for Family Business Yöneticisi-Başkanı)

Birçok başarılı aile şirketi, aile dışından olan başarılı yöneticilere önem ve şirkette yer vermektedir.

Uzun vadeli yatırımlar, girişimcilik, aktif soysal sorumluluk ve istikrar aile şirketlerinin temel değerleridir.

Ancak büyümeyi sürdürmek için, dışarıdan birilerinin de deneyimlerine, becerilerine gereksinim vardır.

Aile Şirketleri Aile Dışından Olan Başarılı Üst Düzey Çalışanları Nasıl Mutlu Edecek?

Dışarıdan istihdam edilenlerden maksimum faydayı sağlayabilmek için, aile dışından gelen bu yöneticilere bir taraftan stratejik kararlar alabilmeleri için yetkinin verilmesi, diğer taraftan hesapverebilmeleri için de gerekli ortamın sağlanması önemlidir.

Bu bireylerin şirkete bağlılıklarını ve uzun dönemli istikrarı sağlamak için temel unsur kendilerini aile bireyleri gibi şirketin bir parçası gibi hissedebilmelerini sağlamaktır.

Aile şirketlerinde iyi ve başarılı çalışanları elde tutmanın tek yolu yüksek ücretler ve ikramiyeler değildir.

Danışman Görüşü:

Peter Cheese
(Accenture'un başarı ve organizasyon performansını çalışmasının yöneticisi)

Aile şirketlerinde de diğer tüm şirketler gibi, her aşamada iyi liderlerin yetiştirilmesi ve elde tutulması gereklidir. Aileden kişilerin yönetici pozisyonlarında otur-



duğu şirketlerde önemli konu, aile dışından olan yöneticilere, şirkette yükselmeye fırsat eşitliği yaratılmasıdır.

Dışarıdan gelen yöneticiler en tepedeki pozisyona gelebileceklerini bilse bile, şirkette kendilerine adil davranıldığını ve şirket içinde yetkinin olduğunu bilmek isterler. Aksi takdirde, daha üst düzeydeki pozisyonlara gelmeyi beklemeden şirketten ayrılırlar.

Şirkette bu ortamı yaratmak, üst yönetimden başlayan engin bir liderlik kültürü gerektirmektedir.

Herkes rollerini ve sorumluluklarını anlamalıdır. Şirkette kendilerine ne tür kariyer imkanlarının sunulduğunu bil-

meli, şirkette çalışan aile üyelerine paralel, adil olarak ödüllendirileceklerinden karar verme sürecinde yer alabileceklerinden emin olmalıdırlar.

Derleyen: Sera Görkey
CGS Center Araştırma ve Yayın Koordinatörü

Kaynak: FT; 4 Mart 2009, "How can family businesses keep talented senior outsiders happy?"

...”Şirkette bu ortamı yaratmak, üst yönetimden başlayan engin bir liderlik kültürü gerektirmektedir”.

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi İstanbul'da Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Eğitimini Gerçekleştirdi

30 Temmuz 2009 tarihinde gerçekleşen eğitimde, aile şirketlerinin ortak noktaları, aile şirketlerinin güçlü ve zayıf yönleri, sürdürülebilirlik sorunu, aile şirketlerinde kurumsallaşma ve profesyonelleşme, izlenecek büyüme stratejisi, büyü-

mede finansman kaynakları, aile bireylerinin istihdamı, ikinci kuşağın yetiştirilmesi, liderlik ve performans değerlendirilmesi, aile meclisi, konsey kavramları ve aile anayasası, kurumsallaşma sürecinin tamamlanmasından sonra kurumsal yöneti-

me geçiş konuları ele alınmıştır.

ETKİNLİKLER

Terrapinn'in düzenlediği 12-15 Ekim 2009 tarihlerinde İstanbul'da gerçekleşecek olan "Funds World Turkey 2009" konferansına bu sene CGS Center da sponsor olmuştur.

CGS Center Başkanı Dr. Güler Manısalı Darman'ı "Kurumsal Yatırımcılar Gelişmekte Olan Piyasalarda Neler Arar?" ve "Aile Şirketlerine Yatırım ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerden Beklentiler" konulu panellerde dinleyebilirsiniz.

Funds Turkey 2009
WORLD

12 - 15 October 2009, Hilton Istanbul, Istanbul, Turkey



Girişim Sermayesi (Private Equity) - Bilgilendirme Günü
15 Ekim 2009 Perşembe

11:15 Panel Oturumu: Aile Şirketlerine Yatırım ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerden Beklentiler
Mustafa Kaplan, Başkan, KOSGEB
Güler Manısalı Darman, Direktör, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi
Levent Bosut, Kurucu Ortak, PDF Corporate Finance
Dr. A. Mete Çakmakçı, Genel Sekreter, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı

Principal sponsor

YapıKredi
Asset Management

Silver Sponsor

Garanti Asset Management

Leadership Luncheon Sponsor

ASSET MANAGEMENT

Endorsed by

TKYD

TÜYİD

TÜYİD

TSPAKB

Produced by



"Sıcak bir ortamda, paylaşımcı eğitimcilerle birlikte çok değerli bilgiler edindim.

Eğitiminin iş hayatıma yönetim bölümünde oldukça katkı sağlayacağına inanıyorum. Teşekkürler."

Şekip Etel
Oto Çiğ A.Ş.-Bursa

"Eğitimin içeriği, aile şirketimizde daha doğru bir şekilde hareket etme ve karar alma konularında katkıda bulunacaktır. Eğitimde sunulan bilgiler yeteri kadar açıklayıcı, süre de yeterliydi. Teşekkür ederiz."

Reyhan Göçer
Dört Mevsim Et Mam.
San. ve Tic. A.Ş.-
Balıkesir



AİLEM VE ŞİRKETİM

CGSCENTER'ın

her ay yayınlanan ücret-
siz bültenidir.

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, uluslararası alanda deneyimli, vizyon sahibi, akademi ve iş dünyasından değerli uzmanlardan oluşan bir kuruluştur. Kurumsal yönetim, kurumsallaşma, kurumsal sosyal sorumluluk konularında şirket ve kuruluşlara özel danışmanlık, yayın ve eğitim hizmetleri veren Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, aynı zamanda ülke ve şirketler hakkında stratejik araştırmalar yapmaktadır.

Alternatif finansman modelleri ve satın almalar, şirket evlilikleri, özsermaye ve /veya borçla finansman, risk sermayesi temini konuları, Merkezin, çözüm ortakları kanalı ile yürüttüğü diğer faaliyet sahaları arasındadır.

CGS Center eğitimleri

- Kurumsal Yönetim
- ◆ Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma-Örnek Vakalar
- ◆ Finansal Planlama ve Yönetim Teknikleri
- ◆ Kriz Döneminde Finansal Planlama ve Risk Yönetimi
- ◆ Finansçı Olmayan Yöneticiler için Mali Tablo Analizi
- ◆ Sermaye Şirketleri İçin Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) ve Getirdiği Yenilikler
- ◆ Türk Muhasebe Sistemi ve Vergi Mevzuatı
- ◆ Türk Ticaret Kanunu (TTK) Tasarısının Sermaye Şirketlerine Getirdiği Yenilikler
- ◆ Satış Güvenliği - Hukuksal ve Finansal Açıdan Korunma
- ◆ Stratejik Yönetim
- Hukukçu Olmayan Yöneticiler İçin Hukuk Dünyası
- Ekonomik Kriz ve Sonrasında İşletme Yönetimi

Lütfen Not Edin
Aile Şirketlerinde
Kurumsallaşma
Örnek Vakalar Eğitimi

19 Ağustos 2009
Ankara

22 Ağustos 2009
İstanbul

Gelecek Eğitim:

12 Eylül 2009
Ankara

14 Eylül 2009
İstanbul

Eğitimlerimizin
detayları ve
yayınlarımız için web
sitemizi ziyaret
edebilirsiniz.

www.cgscenter.org

Deneyimlerinizi paylaşın,
başarı öykülerinizi,
çalışmalarınızı gönderin,
yayınlayalım.

Teşekkür ederiz

Kurumsal Yönetim ve
Sürdürülebilirlik
Merkezi

1459.Cadde 1465.Sokak
No: 5/3 06520
Cukurambar
Ankara

Tel: (312) 220 22 20
Faks: 312) 220 35 34