

OTURUM 3A

GİRİŞİMCİLİK TEN KURUMSALLAŞMAYA

Melsa Ararat

Değerli katılımcılar, bu oturumda konuşmacılarımızla birlikte, bir girişimin sürekliliğinin, yaşamını uzun yıllar sürdürebilmesinin nelere bağlı olduğunu inceleyeceğiz. Bu süreçte karşılaşılan tipik sorunları ve bu sorunların ele alınmasında ne gibi yaklaşımların kullanılabileceğini tartışacağız.

Girişimin süreklilik kazanma sürecini kurumsallaşma kavramı çerçevesinde inceleyeceğiz. Bunun yanı sıra, özellikle Türkiye’de girişimlerin büyük ölçüde bir aile şirketi olarak tasarlandığını ve kurulduğunu da dikkate alarak, girişimci aileler ve aile şirketlerinde süreklilik ve kurumsallaşma konusuna da özellikle değinmeye çalışacağız. Konuşmacılarımızı tanıtmadan önce, sizlere kısaca kullanacağımız kavramlarla ilgili tanımımızı vermek istiyorum ki, aynı dille konuşmalarımızı devam ettirebilelim.

Kurumsallaşma, sözlükte “bir karaktere sahip olma ve bu karakteri ifade edecek resmi (formal) bir yapının varlığı şeklinde açıklanıyor. Bir kişi özelinde aldığımızda, karakter sahibi olmak hepimizin kolay anladığı bir kavram. Kimdir karakter sahibi insan? Değerleri, ilkeleri olan, davranışları ve kararları bu değer ve ilkelerle ve kendi koyduğu kurallarla tutarlı olan kişilere karakter sahibi kişiler diyoruz. Bu kavramı bir şirkete uyguladığımızda, bir şirketin karakter sahibi olması, yani kurumsallaşması davranışlarında, kararlarında tutarlılık gösterme yeteneğini geliştirmesi olarak açıklanabilir. İlke ve kuralların varlığı, doğal olarak esneklikten uzaklaşmayı gerektirir. İlkeleriniz, kurallarınız ve değerleriniz yoksa, her durumda gerektiği gibi davranabilirsiniz. Kendinize kurallar, ilkeler koymaya başladığınız anda esnekliğinizi azaltmaktasınız. Acaba, kurumsallaşmanın zamanı, içeriği ve derecesi önemli midir? Kurumsallaşmada aşırıya kaçılabilir mi? Özellikle belirsizlik dönemlerinde kurumsallaşma ne gibi sorunları da beraberinde getirebilir? Bunları da incelemeye çalışacağız.

Kurumsallaşma, profesyonelleşmeyi içeren, ama onunla sınırlı olmayan bir kavram. Her kurumsallaşan şirketin profesyonelleştiğini de görüyoruz. Profesyonelleşme belirli bir bilgiye, öğrenime dayanan kurallarla bir mesleği icra etmek olarak tanımlanmaktadır. Ancak, kurumsallaşma profesyonellikle ve profesyonelleşmeyle sınırlı değil.

Aile şirketlerinin en önemli özelliği, karşılıklı güvene dayanan bir esnekliğe sahip olmalarıdır. O halde, aile şirketi olmakla, kurumsallaşmak çatışır mı? Bu çatışmayı ortaya çıkarmadan aile şirketinin kurumsallaşmasını nasıl sağlayabiliriz?

Bu noktada, dilerseniz aile şirketine de bir tanım getirmeye çalışalım. Aile şirketi, kurucuya kan bağı ile bağlı olan gelecek nesillere bırakılmak üzere kurulan ve bu amaçla yönetilen bir şirkettir. Yoksa, her kurucunun bir ailesi var; bu, şirketi aile şirketi yapmaya yetmiyor. Kurulan şirketin gelecek nesillere bırakılmasının düşünülmesi ve ailenin karakterinin, değerlerinin bu şirketle özdeşleşmesiyle ilgili bir niyetin olması, o şirketi aile şirketi yapıyor. Öncelikle niyet ve ardından da, ailenin yönetimde etkin olması önemlidir. Bu etkinlik, illa şirketin %80 hissesine sahip olmakla ve yönetim kurulunda yer almakla sağlanmayabilir; bu etki dolaylı olarak da sağlanabilir.

Konuşmacılarımızdan, hangi şirketleri hangi çerçeve içerisinde, bir deney olarak anlamaya ve incelemeye çalışacağımızı anlayabilmemiz için öncelikle, çok kısaca şirketlerini tanıtılmalarını isteyeceğim.

Bugün bizimle beraber olan iki girişimci var. İlki, Tuğrul Tekbulut. Kendisi, Logo Şirketi'nin kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı; dolayısıyla ilk girişimcidir. Murat Akdoğan Bey'e de esasında bir ilk girişimci demek mümkün; hikayesini anlattığında, birinci değil de, bir buçukuncu girişimci diye adlandıracağım Murat Bey'in deneyimlerini de dinleyeceğiz. Sami Kariyo, Penti Şirketi'nin Yönetim Kurulu Başkanı. Osman Boyner ise, Boyner Sanayi Şirketi'nin Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü. Sami Bey ve Osman Bey, kurulu bir şirkete sonradan dahil olan, girişimci nitelikleri bu süreç içerisinde ortaya çıkmış olan kişiler. Dolayısıyla, burada oldukça zengin bir laboratuvar var; ancak her

deney bir genellemeye gitmez. Onun için bu deneyimleri, aynı zamanda bilimsel bilgilerle destekleyerek, bu deneyimlerin bize bir öğrenme sağlamasını amaçlıyoruz.

İsterseniz, kısaca girişimci sözcüğüyle ne kastediyoruz ve neden girişimcilik çok önemli ve bu konunun üzerinde duruyoruz, bunları da açıklayalım. Girişimcilik ve girişim ekonominin temelidir. Girişimin, girişimcilerin olmadığı ülkelerde şirketlerin yenilenmesi, buluşçu olması, yeni alanlara yatırımların yapılması mümkün değildir. Bu ise, ekonomiler için düşünebileceğiniz en kötü konumdur. Bugün Avrupa Topluluğu, Avrupa halklarının girişimcilik niteliğinin nasıl arttırabileceği konusunda düşünüyor, projeler yapıyor ve Amerika ile rekabet sürecinde girişimciliğin öne çıkartılmasının, desteklenmesinin ve yaratılmasının önemi üzerinde duruyor. Böylece, Avrupa Topluluğu'nun geleceğini garanti etmeye çalışıyor.

Girişimciliği üç ana faktör ile özetleyebiliyoruz. Birinci olarak Girişimci, liderlik yeteneği olan kişidir. Liderlik yeteneğini araştırmacılar literatürde, başkalarını etkileme, bağımsız karar verme, başkalarını motive etme, iletişim kurabilme ve uzlaşmazlıkları çözümlenebilir olarak özetliyorlar. Liderlik yeteneği yetmiyor; bir girişimcinin aynı zamanda yöneticilik yeteneğine ve becerilerine de sahip olması gerekiyor. Yöneticilik yeteneği ve becerilerini ise, öncelikle bir vizyon oluşturabilme, stratejik düşünebilme, pazar konumlandırılması, finansal yönetim ve endüstri bilgilerini içeren beceriler toplamı olarak açıklayabiliriz.

Bunlar da yetmiyor. İyi bir liderlik yeteneğine sahip olan, iyi bir yöneticilik bilgi ve becerisine sahip olan kişi, ille de aile işini devralmak ya da bir girişimci olmak istemeyebilir. Burada da istekli ve niyetli olmak söz konusudur.

Birbirinden değerli ve ilginç bir laboratuvar oluşturmuş konuklarımızdan öncelikle kısaca şirketlerini tanıtmalarını isteyeceğiz. Daha sonra da, ikinci ve üçüncü turda, deneyimlerini aktarmalarını rica edeceğiz.

Sizlere önce Tuğrul Tekbulut'u tanıtmak istiyorum. Tuğrul Tekbulut, Logo Şirketi'nin kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı. Boğaziçi Üniversitesi'nden elektrik mühendisi olarak mezun olmuş. Ama

henüz master çalışmalarını sürdürürken, daha sonra bir ortaklık kuracağı arkadaşlarıyla tanışmış ve daha mezun olmadan kendi işlerini kurma planları yapmaya başlamışlar. 1984 yılında bir şirket kurmuşlar. Bu şirket ne iş yapıyormuş diye sorarsanız, elektronik tamir-bakım, kereste fabrikaları için yüksek frekanslı kurutma fırınları, Apple bilgisayarlar için muhasebe yazılımları gibi son derece geniş bir yelpaze içeren servisleri ve ürünleri varmış. Ne olmuş bu şirkete? Bir sene sonra kapanmış. Dolayısıyla, başarısız bir deneyim yaşamış Tuğrul Bey. Daha sonra bir araya geldikleri ortaklardan üçüyle Logo Yazılım Şirketi'ni kurmuş. Logo Yazılım Şirketi bugün gerçekten Türkiye'nin kendi sektöründe lider olan ve pek çok başarıya imza atmış bir kuruluş. Logo Şirketi'nin hikayesini Tuğrul Bey'den dinleyelim.

Tuğrul Tekbulut

Gerçekten çok güzel anlattınız. Kurumsallaşma konusuna bende bir alerji var, çünkü Türkiye'de iş hayatına yönelik bir ürün ürettiğim için Türkiye'nin her yerinden, her sektörden binlerce iş adamıyla tanışıyorum. Herkesin dünyayı nasıl gördüğünü iyi biliyorum. Onların kafasındaki kurumsallaşmaya itirazım vardı, ama bugün Melsa Hanım'ın tarif ettiği kurumsallaşmaya bakınca, doğrusu hoşuma gitti. Kurumsallaşmayı ilkeli olmak, karakteri olmak ve tutarlı olmak diye tarif edebilirsek, bunu her büyüme ortamında da sürdürebilmek der isek, ben böyle bir kurumsallaşmaya zaten inanıyorum. O zaman, biz birinci günden beri zaten kurumsalmışız.

Girişimci tanımına sanırım biraz itirazım olacak. Ben girişimciyi İngilizce ya da Fransızca'dan alınmış "entrepreneur" kelimesi ile tarif etmek istiyorum. Girişimciyle, iş sahibi arasında bir ayırım yapmak gerektiği düşüncesindeyim. Bence girişimci, İngilizce'deki entrepreneur kelimesi ile bir işi başlatan, çok yüksek risk alan ve illa da başarılı olacağını düşünerek o işe giren insan değildir. Genelde, bir hayali gerçekleştirmek için giren insandır. Bununla ilgili kısa bir sunum da hazırladım ve beni veya hayatımın çeşitli dönemlerindeki beni çok güzel anlattığımı düşündüğüm bu sunumu oturumun ilerleyen bölümlerinde aktarabilmeyi umuyorum.

Biz çok küçük, mütevazı şartlarda bir şirket kurduk. Dünyada bu tür şirketlerin kurulduğu bir dönemde başladık. Fakat bizim gibi, bizimle aynı zamanlarda başlayan ve işlerinde başarılı olmuş şirketler

dünyanın her yerinde o ülkenin en zengin şirketi, sahipleri o ülkenin en zengin adamı olurken, biz Türkiye’de ancak orta çaplı bir KOBİ boyutuna gelebildik. Çok başarılı bir şirket olarak tarif ederken, ben de aslında başarımızın oldukça mütevazı olduğunu düşünüyorum. Bir yandan da, Türkiye’de teknoloji üreterek başarılı olmanın aşırı riskli olduğunu söylemek istiyorum. Bugün dünyanın her yerinde, her ülkesinde, yani Batı’da, Hindistan’da, Japonya’da, Yunanistan’da, Macaristan’da ve hatta Bulgaristan’da ülkenin en zenginlerinden bir tanesinin veya en az bir sermaye grubunun yazılım kökenli olduğunu görürsünüz. Dün Forbes Dergisi’ne baktım; dünyanın ilk on zengininin dördü yazılım kökenlidir. Bundan on sene önce bunların çoğu yoklarmış; hatta, on sene önceki Forbes’da yayınlanan listeye de baktım. On sene önce miras kökenli bayağı zengin varmış. Bugün öyle değil. Bu da, yüksek çağımızın aslında yüksek risk alan entrepreneur’lerinin çok şeyi değiştirdiğini ve bunun son 15 senede meydana geldiğini gösteriyor.

Biz de bu süreci yaşadık. Gerçekten biz de hayalperest şekilde başladık. Bu garaj hikayelerini bilirsiniz; biz de Türkiye çapında bir garaj hikayesiyiz. Üniversiteden 7-8 arkadaş toplanarak bu işe başladık. Amacımız büyük iş adamı olmak değildi. Hiç bir fizibilitemiz yoktu. Paramın ne olduğunu da bilmiyorduk. İş hayatı ile ilgili her şeyi, hani labirente konan beyaz farenin yolunu bulduğu, peyniri bulduğu gibi, yol boyu ilerlerken öğrendik. Bizim muadillerimiz de böyle öğrendiler. Bunun başka ülkelerde de böyle öğrenildiğini gördük. Bakıyorum, bize çok benzer krizleri yaşamışlar.

Sizin de belirttiğiniz üzere, girişimcilikte ve özellikle bizim sektörümüzde bir hayal ve istek ile yola çıkmak gerçekten bir risk; bizim işimizin batmasının temel nedenlerinden birisi de, temel bir iş fikriyle ortaya çıkılmamış, belli bir iş hedefinin netleştirilmemiş olmasıydı. Buna rağmen, başarısının nedenlerinden biri olarak da bunu görüyorum. O günlerde Türkiye’de bizden çok daha becerikli binlerce iş adamı vardı. Neden herhangi biri bizim sektörümüzde bu noktaya gelemediler, başaramadılar? Çünkü, bu aslında, bir hayalin peşinden koşma sektörüdür. Bunu başaranların hepsi de bu şekilde yapmışlardır. Yirmi atılımlarından bir tanesini başarmışlardır. Fakat, bu işlerin başarılı olduğu ülkelerde, bununla ilgili ortamlar çok güzel kurulmuştur. Risk sermayesi ile profesyonel yönetimin ve girişimci kültürün birlikte oluştuğu, özellikle Amerika Birleşik Devletleri’nin batı kıyısı, Silikon Vadisi bu işin merkezi olmuştur. Örneğin, Bill Gates böyle olmuştur. Steve Jobs işini böyle kurmuştur. Bugün dünyanın en büyük şirketleri bu şekilde kurulmuştur. Bu insanların bizden çok fazla farkları yoktur. Ancak, onların belli bir boyuta geldiği görüldüğünde, onlara para yatıracak risk sermayesi, girişim sermayesi vardı. Ayrıca, girişim sermayesi onları, işlerine ve hayallerine belli

düzye de karışacak, ama tüm işe karışmayacak, işin iş tarafını götüreceğ yöneticiyle de buluşturabiliyordu. Bizim ölkemizde bu olmadı. Ben özellikle, girişimcilik yaşamımın en büyük sıkıntısını bir mühendisten bir iş adamı olmaya, bir girişimciden de bir yönetici olmaya geçtiğim anlarda yaşadım. Şirketimiz de, bir girişim şirketinden kurumsallaşmaya geçişin sıkıntılarını yaşadı. Konuşmanın ilerleyen bölümlerinde bunları anlatacağım.

Melsa Ararat

Tuğrul Bey, önümde bir girişimci tanımını var. Onu okuyacağım ve siz bunu çok beğeneceksiniz. Diyor ki: “Girişimci, bir fırsatı değerlendiren ve bu fırsatı değerlendirirken kişisel risk alan kişidir dersek eksik kalır. Çünkü girişimci, bu fırsatı değerlendirirken kullanılabilir, elindeki mevcut kaynakların sınırlarını katıylen dikkate almaz ve yüreğinde bu fırsatı değerlendirmek için kendisini tüketen bir tutku duyar. İşte bu kişi girişimcidir.” Eğer biz bu nitelikte kişileri üretebiliyorsak, o zaman ekonomimizin geleceği konusunda umutlu olabiliriz. Hayalleri, tutkuları olan ve bunun için sınırları olmayan kişileri üretemiyorsak, ki bunların yirmi tanesinden bir tanesi başarılı olacak, o zaman gerçekten, şu anda Avrupa Topluluğu’nun düşündüğü gibi, kara kara düşünmemiz gerekecek.

İkinci konuşmacımız, Sami Kariyo. Sami Bey’i size kısaca tanıtmaya çalışacağım. Sami Bey, sanırım başlangıçta girişimci olmayı pek düşünmemiş. İngiliz Lisesi, Robet Kolej, Colombia Üniversitesi’nde okuduktan sonra, Cerrahpaşa Tıp Fakültesi’ne girmiş. Ancak, doktor olmaktan vazgeçmiş ama, sağlık sorunlarıyla ilgili yazılar yazmaya başlamış. Fransa’da yaşamış. Bu şekilde epeyce bir dolaştıktan sonra, 1984 yılında aile firması olan Öğretmen Çorap-Penti’ye katılmış. “Hangi pozisyonda başladınız?” sorusuna Sami Bey, “Patronun oğlu olarak başladım” diye cevap veriyor. Sonrasını Sami Bey’den dinleyelim.

Sami Kariyo

Aslında bir şey çok belli oluyor. Başta sunduğunuz bu insan tipolojisi içerisinde, çok ciddi karakter farklılıkları var. Bir yanda girişimciler var, diğer yanda da devralanlar var. Ben devralanları temsil ediyorum. Devralanların özelliği, belki de girişimci olmanın ötesinde, birtakım şeyleri sürdürebilmeye

çalışmaktır. Bunları sürdürmeye çalışırken de, birtakım teknikler geliştirebilmektir. İkinci nesil devralanlar, belki de bu teknikleri konusunda kendilerini biraz daha eleştirmeye çalışıyorlar. Çünkü birinci tipteki insanlar, eşim de birinci tipteki insanlardan biridir, önceden kendilerine yol gösteren insanların olmayışından çok şikayetçilerdir. Biz ise, bu tip insanlardan, girişimcilerden farklı olarak, bize yol gösteren insanların her zaman belli bir kontrolü ve deneyiminin etkisi altındayız. Ben bunu bir nevi çıraklık olarak nitelendiriyorum. Böyle bir çıraklık eğitiminden geçtiğim için kendimi çok şanslı hissediyorum. Etrafımda sürekli olarak, piyasanın ve firmanın temel güdülerini, temel motiflerini bana anlatan birtakım insanlar vardı.

Fakat, bir noktanın altını çizmek istiyorum; işteki birinci günümünden itibaren, bu firmayı alıp bir yerlere götürmek zorunluluğunda olduğumu çok somut olarak hissediyordum. Bunu bir misyon olarak hissediyordum. Girişimcilik benim misyonum değildi, ama sürdürebilmek, benden sonraya teslim aldığımdan daha değerli, daha kıymetli bir şeyi teslim etmek gibi bir misyonla karşı karşıyaydım.

Bu konuda, birkaç örnek vererek konuyu somutlaştırayım. 1980'ler sonrasında işi devraldığım, 1985'lerde, firmamız, Öğretmen Çorapları - o zaman Penti yoktu, Penti benimle birlikte geldi - kırsal kesime üretim yapan bir konumdaydı. Birinci hedefim, biraz önce Melsa Hanım'ın anlattığı gibi biraz sağa sola gitmiş ve yurt dışında kalmış olmaktan dolayı, bu firmayı küresel bir firma yapmaktı. Hemen bu yönde girişimlere başladık. Önce kırsal kesime üretim yapmaktan, şehirlere üretim yapmaya geçtik. Daha sonra ihracata başladık. Şu an, Marks&Spencer'in dünyadaki 3-4 tane tedarikçisinden biriyiz. Artık global bir şirket olduğumuz kanaatindeyim. Aynı zamanda, İngiltere'nin en büyük çorap firmalarından bir tanesiyle ortak girişim yapma yönünde görüşmelerimizi sürdürüyoruz. İnşallah, bu sene sonuna kadar da neticelenir. Başta koyduğum hedefe, şirketimizi global bir firma yapma hedefine ulaşmakta olduğumu düşünüyorum. Fakat, buradaki temel fark, bir macerayı da içeren girişimcilikten ziyade, ben sanırım kendime sürdürmeyi ve geliştirmeyi hedef almışım.

Melsa Ararat

Literatüre bakarsak şunu görüyoruz; devralmaların başarılı olması, ancak devralan kişinin girişimci niteliğini de kullanarak o şirketi yeni bir aşamaya, yeni bir yapılanmaya, bir stratejik adım atmaya

taşmasıyla mümkün olabiliyor. Başarılı yeni nesil şirketi olduğu gibi sürdüren değil, ona bir büyük adım attıran, onu stratejik bir değişimle büyüten girişimcidir. Genelde yeni nesil girişimciler bunu yapabiliyorsa başarılı olabiliyorlar.

Üçüncü konuşmacımız Murat Akdoğan. Murat Akdoğan, ciddi bir eğitim döneminden geçmiş; Haydarpaşa Teknik Lisesi'nde teknik eğitimden sonra, Marmara Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nü bitirmiş ve ardından yüksek lisans, doktora yapmış. Daha sonra, bir profesyonel olarak çalışma hayatına başlamış. Başlangıçta, bir girişimci değilmiş. 26 yaşındayken, çalıştığı şirketin fabrika müdürlüğüne getirilmiş. Ancak, kısa bir süre sonra şirket sorunlarla karşılaşmaya başlamış. O zaman henüz 26 yaşında olduğu için herhalde, Murat Bey'in düşünceleri ve önerileri çok fazla dikkate alınmamış. Şirket iflas noktasına geldiğinde, bakın Murat Bey bu şirketi nasıl kurtarmış?

Murat Akdoğan

Murat Akdoğan'ın fazla şansı yoktu, çünkü o bir ilkokul öğretmenininin çocuğuydu. Başarılı olmak için fırsatları iyi değerlendirmesi gerekiyordu. Baymak da, onun için bir fırsat oldu. 24 yaşında mühendis kadrosuyla başladığı bu girişimci aile şirketinde - aynı zamanda, yönetim organizasyonu konusunda yüksek lisans doktora çalışmasını da yapıyordu – yönetimin ikinci kuşak aile üyelerinde olduğunu gördü. Bir yandan onları izliyordu, bir yandan da yönetim ilkelerine göre onların çalışmalarını kıyaslayarak sapmaları görmeye çalışıyordu. Üretimin başına getirildiğinde 26 yaşındaydı ve yönetim biliminin planlama, organizasyon, koordinasyon, yönlendirme, denetleme gibi faaliyetlerini yerine getirmeye çalışıyordu. Bu noktada gördü ki, şirket faaliyetlerini yürütemez noktaya gelmiş. Finansal yönetim ve pazarlama yönetimi başarısızdı. Girişimciliğin yönetimle bütünleşemediği noktaya gelindiğinde de, artık şirket konkordato ilan eder hale gelmişti.

Elbette, bunu bir fırsat olarak gördüm. Ortam, artık girişimcilik ruhumu da ortaya çıkarabileceğim bir şekil almıştı. Bu fırsatı iyi değerlendirmenin çok önemli olduğunu gördüm ve şirket çalışmalarına ara vermek zorunda kaldığımda, yeni bir şirket kurarak Baymak'ın borçlarını üstlendim. Marka kiralamak karşılığında üstlendim. 1992 senesinde başlayan bu süreçte, 1996 yılına gelindiğinde, konkordato şartları daha tamamlanmadan, o süre bitmeden, Baymak 20 milyon dolara tüm borcunu ödemiş ve

artık bankalara para satar hale gelmişti. 1998 senesinde Alman Gruppe, Baymak'ın hisselerinin %80'ini aldı; % 20 de bu borç ödemesi sonunda bana verilmişti ve aileye ortak olarak girmiştim. Ardından, ailenin bütün hisselerini alma kararı verildi. Aile de buna razı olunca, sistemin dışına çıktı. 2001 senesinde İngiliz grupla ortaklık oluştu. Bu dönemden önce, Alman grup yapı grubundaki bütün hisselerini satma kararı vermişti ve ben de bunu iyi bir fırsat olarak görerek şirketin %100'ünü almıştım. Ödeme planları buna uygundu, çok rahatlıkla geri ödeme yapılabilecek durumdaydı. Şirketin %100'üne sahip olma noktasına geldiğimde de, dönüp dünyanın üçüncü büyük ısıtma firmasına hisselerin %50'sini satarak, Baymak'ı bir aile şirketi olmaktan çıkarma kararı verdim. Böylece, 2001 senesinden bugüne çalışmalarımız, ortaklığımız başarılı bir şekilde gidiyor.

İkinci kuşak bir aile şirketinde mühendis olarak göreve başladım. Şirketin %100'üne çok kısa bir süre içerisinde sahip oldum. Tekrar bir aile şirketi haline getirme noktasından vazgeçerek, kurumsallaşma yaklaşımı içerisinde, yaşamayı sürekli hale getirme düşüncesinin sonucunda, bir başka yabancı grupla evliliğe girerek şirketin hisselerini %50 - %50 hale getirdim. Dilerseniz, sonrasını birazdan anlatayım.

Melsa Ararat

Aile şirketlerinin %2'si veya %3'ü kalıcı olabiliyor. %25-30'u ikinci nesle, ancak %10-12'si üçüncü nesle geçebiliyor. %2-3'ü de, ailenin şirketten çıkması ve hisselerini satması yoluyla devam ediyor. Ailenin neden şirketten çıktığıyla ilgili araştırmalara baktığımızda, üç sebep görüyoruz. Bu üç sebepten bir tanesi olan yeni nesle devir sorunları, ailenin işi terkinin %30 ağırlıklı nedeni oluyor.

Bir sonraki konuşmacımız, hepimizin yakından tanıdığı Boyner Grubu'nun dördüncü nesil aile temsilcisidir. Osman Bey, çok ciddi bir eğitim almış. 1996'da, mühendislik eğitiminde oldukça önemli bir eğitim kurumu olan Imperial College'da, elektronik mühendisliğinde lisans ve yüksek lisans derecesi almış. Ardından hemen eğitime devam etmek yerine, Boyner Grubu'nun alakası olmayan bir iş alanında, risk yönetimi alanında New York'ta bir bankada üç yıl kadar çalışmış. Daha sonra, M.I.T. Sloan School of Management'ta yüksek lisansını tamamlamış. Bununla da yetinmemiş, Harvard Üniversitesi'nde John F. Kennedy School of Government'ta kamu yönetimi konusunda tekrar yüksek lisans yapmış. Bütün bu seneler zarfında da, bankacılık ve risk sermayesi alanındaki

alışmalarını, kendi tabiriyle ‘‘ihtisas’’ olarak değerlendirmiş ve daha sonra da 2001 yılında Türkiye’ye dönmüş.

Osman Bey, aile şirketlerinde tipik resimlerle ilgili örnekler gördük. Boyner, pek bu resme uymuyor. Sizin deneyiminizi daha sonra alacağız ama, önce şirketinizi ve sizin Boyner Grubu içindeki yerinizi kısaca anlatırsanız seviniriz.

Osman Boyner

Sami Bey çok güzel bir şey söyledi, ‘‘Patronun oğlu olarak başladım’’ dedi. Benim öyle bir şansım yoktu; patronun torunu olarak başladım. 11 yaşında Alman Lisesi’ne girdiğimde, ilk yaz dedem ‘‘Ne yapıyorsun?’’ dedi. ‘‘Yazlığa gideceğiz’’ dedim. ‘‘Yok, gel gör, işler nasıl yürüyor, neler yapılıyor’’ dedi. Tiftik keçilerinin üzerinden, tulup deriz, onlar temizlenir. Çok affedersiniz, hayvanın yanda, tahmin edebileceğiniz sarı yerleri vardır, işte, oturdum iki ay bunu yaptım. Sami Bey çok güzel bir şey daha söyledi; bu masada kendisiyle aynı ligdeyiz galiba, o yüzden tekrarlamak istemiyorum ama, ıraklık gerçekten çok önemli. Benim bugün size sunabileceğim, getirebileceğim esas katkı, ıraklığın ne kadar önemli olduğu, o ıraklık içerisinde karakter yapısının ve eğitimin ne kadar önemli olduğu konusunda olacaktır. Eğer bir aile şirketi, sürdürülebilirlik ve kurumsallaşma istiyorsa, bir sonraki jenerasyonunu çok iyi şekilde eğitmelidir; bahsettiğim sadece formal eğitim değil, aynı zamanda ıraklık eğitimidir, informal eğitim de dediğimiz kişinin karakterinin oluşumuna yönelik eğitimidir ve bu çok gereklidir.

Benim 11 yaşında çalışmaya başladığım firma, Boyner Sanayii idi. 19 sene geçti; yerde oturup çuvallardan tiftik temizlemekten, Genel Müdür’lüğe kadar geldim. Halen aynı şeyleri yönetmeye çalışıyorum. İşçiler işi ne kadar iyi bildiğimi biliyorlar ve o yüzden pek kaçamıyorlar. Örneğin, tuvalete ne sıklıkla gittiklerine kadar işi iyi biliyorum. Bu da, bazen problem yaratıyor, ama ıraklığın iyi yanlarından biri.

Boyner Sanayii, aile grubu içinde hukuki olarak ayrı bir şirkettir. Bu noktaya dördüncü jenerasyonun bazı lüksleriyle geldiysek de, bizden önceki jenerasyonlar bazı temizlemeler yapmak zorunda

kalmışlar. En azından, bu konuda bir problemimiz yok. İkinci ve üçüncü jenerasyonda yapılan bazı temizlemeleri, şimdi bizim yapmamız gerekmiyor. Sınırlar çizilmiş, bu nedenle, bu konuda bir çaba ve zaman sarf etmenize gerek kalmıyor. Böylece, vaktinizin büyük bir bölümünü alabilecek sorunlar giderilmiş oluyor.

Boyner Sanayii, tekstilin ağır sanayisi diyebileceğimiz, iplik üzerine ihtisaslaşmış bir şirkettir. 1952 yılında, aile tarafından, iki tane ana şirketten diğeri olan Altınyıldız'la beraber kurulmuştur. Dedelerimizin babası olan Osman Boyner tarafından kurulmuştur. Şu anda yaşayan Osman Boyner değil, onun da dedesi olan Osman Boyner tarafından kurulmuştur. 1952'den beri aynı işi yapıyoruz. Türkiye'ye ve civardaki ülkelere yün – yün karışımı ipliği üretiyoruz. Bu ürün, esasen, tekstilin içinde çok 'niche' bir alan. Melsa Hanım'ın sorduğu sorulardan biri de sürdürülebilirlik üzerineydi. Nasıl yapıyoruz, nasıl sürdürüyoruz? 50 senedir çok iyi bir bilgi birikimi olmuş. Onun üzerinde devam etmeye çalışıyoruz. Yeni iplikleri adapte edip, bu sektörde daha iyi olmaya çalışıyoruz. Bizim için sürdürülebilirlik sanırım budur. Daha sonra konunun eğitim boyutuna tekrar döneceğim.

Melsa Ararat

Şimdi, tekrar Sami Bey'den, yönetimi devraldığı noktaya, 5 sene önceye kadar, Penti Şirketi'nin kalıcı bir şirket haline gelmesi sürecindeki deneyimlerini ve buradan çıkarttığı dersleri dinleyelim.

Sami Kariyo

Önce yöntemimi kısaca açıklamaya çalışayım. Kendi deneyimimden yola çıkarak, yaklaşık 20 senelik iş hayatımda tespit ettiğim birtakım konular var; onları ele almak istiyorum. Çok değerli bir konuşmacı olan Arie de Geus, bu konuları esas olarak 4-5 taneye indirgemiş. Ben bunları 20 taneye indirgedim. Aslında, belki de, hepsi hemen hemen aynı noktaya çıkıyorlar. Bu yüzden hepsine değinmemiz gerekmez. Kısaca bunları ele almak istiyorum.

Kongremizin ana teması, küreselleşme ve rekabet olduğundan, ben de buradan başlamak istiyorum. Yaklaşık yirmi senedir çorap üretiminin içerisindeyim. Bundan yaklaşık 4 sene öncesine kadar, 16 yıllık iş yaşamım boyunca, rakiplerimin kim olduğunu çok iyi biliyordum. Bunlar, bizim köşe başındaki insanlardı. Hatta, bir kaç tanesiyle de aynı okula gitmiştik. Ne yemek yediklerini, ne su içtiklerini çok iyi biliyordum. Elbette, ne tür önlemler ya da taktikler geliştireceklerini de çok iyi biliyordum. Penti, Türkiye pazarındaki önder markalardan bir tanesi ve üretimimizin %50'si yerli piyasaya gidiyor. %50 üretimimizi de markalı ve 'private label' olarak ihraç ediyoruz. Ancak, son 4 senedir, özellikle ihracat pazarlarımızda, artık rakiplerimizi tanımanın mümkün olmadığını görmeye başladım. Hatta, rakiplerimizin hangi ülkelerden geldiklerini de bilememeye başladık. Örneğin, büyük alışveriş merkezlerinin mal alımı artık internet üzerinden yapılabilir ve bu yüzden bu alışveriş merkezlerinin satın alma yetkilileriyle temasa geçmeniz söz konusu değil. Buna benzer bir manzara, rakiplerin kim olduğunun bilinmediği bir durum, 17 Aralık'ta olumlu bir cevap aldığımız takdirde, bence Türkiye'deki yerli pazarımız için de geçerli olmaya başlayacaktır. Türkiye pazarına da hiç tanımadığımız, bilmediğimiz, oyunu hangi kurallarla oynadıklarını bilmediğimiz birtakım insanlar gelmeye başlayacak. O yüzden bence, bundan sonrasına baktığımız zaman, daha evvelki tecrübelerimizin bize çok kolay cevap vermeyeceği bir oyun ortamıyla karşı karşıya olduğumuzu çok iyi bilmeliyiz diye düşünüyorum.

Buna nasıl yaklaşabiliriz? Bütün bu konu başlıklarım, Arie de Geus'ün konu başlıkları gibi buna yöneliktir. Nasıl hazırlıklı olabiliriz? Hazırlıklı olmayı, tedbir almak anlamında kullanıyorum. Bu noktada, tedbir almayı bir parça değiştirmek gerekiyor. Herkesin anlattığı bir hikaye vardır. Bir tekne sahibi kaptan arıyormuş. Bir tane bulmuş. "Sen ne iş yaparsın?" demiş. Kaptan demiş ki, "Ben fırtınada uyurum." Demek istiyor ki, "Ben bütün tedbirlerimi alırım, fırtına çıktığı vakit tedbir almaya gerek kalmaz." Keşke hayat bu kadar kolay olabilseydi. Ben hazırlıklı ve tedbirli olmayı, bir sonraki aşamaya geçirmek durumunda olduğumuzu düşünüyorum. Bu bir sonraki aşamada, artık firmalarımızı doğaçlama yöntemlerle, anında karar verebilmemizi sağlayacak birtakım yöntemlerle yönetmeyi öğrenmemiz gerekiyor. Bunun için de, elbette, çok gelişmiş insan gücüne ihtiyacımız var. Sadece kendimizin vasıflarını artırmak yetmez; etrafımızdaki vasıflı insan gücünü de çok ciddi olarak artırmamız gerekiyor. Aynı zamanda, teknolojiyi, teknolojik altyapıyı çok iyi kullanmamız gerekiyor; çünkü artık, teknoloji olmadan firmalarımızda çok fazla sayıda sürece hakim olabilmek mümkün değil. Bir örnek vereyim: 1985'ler ya da 1990'larda, firmamızda yaklaşık 7-8 cins çorap üretilmekteydi. Bu 7-8 cins çorabın üretimini yönetmek, idare etmek çok kolay bir işti. Fakat, geçen

ay üretimimize baktığımda, 120 ayrı çeşit çorap ürettiğimizi ve her bir çeşidin dört farklı boyu, sekiz farklı rengi olduğunu gördüm. Böyle baktığımızda, sadece geçen ay 4000 SKU ile hareket etmişiz. Bu da, gelişmiş insan gücünü ve gelişmiş teknolojiyi kullanmamızı zorunlu hale getiriyor.

Bir sonraki konu başlığımı anlatırken, biraz eskiye dönmemiz gerekecek. Belki, kendisiyle karşılıklı paslaşıyoruz, Osman Bey de bana bu konuda çok hak verecektir. İşe başladığım zaman, beni en çok şaşırtan şeylerden bir tanesi, karşılaştığım sorunların büyüklüğü değildi. Beni en fazla şaşırtan şey, karşılaştığım ve çözülmesi gereken sorunların sayısının fazlalığıydı. Buradan da, kafamda şöyle bir benzetmeye gittim. Galiba, iş hayatı ve iş hayatında başarılı olmak, Himalaya'ya tırmanmaya benzemiyor; uğraşp, uğraşp zirveye çıkıp, tepesine bir bayrak dikmeye benzemiyor. Daha çok, bu engelli bir maraton koşusuna benziyor; bazen çok ufak engeller var, bazen kısa engeller var, bazen de yüksek engeller var. Ancak siz, sürekli engelleri atlamak üzere bir kişilik, karakter geliştirmek zorunda olduğunuzu hatırlamak durumundasınız. Intel'in patronu bir kitap yazıyor, kitabın ismi "Sadece Paranoyaklar Ayakta Kalabilir" Sanırım, içinde bulunduğumuz ortam buna çok müsait.

Bir sonraki konu başlığına geçelim. Arie de Geus'ün de söylediği gibi, ben de hep, kendi içimize, firmanın içine yönelik birtakım konuları ele almaya çalıştım. Halbuki, firma kurulduğu andan itibaren, birden bire kendisini sarmalayan dış koşullarla, çevre koşullarıyla karşı karşıya kalıyor. Bu çevre koşulları bazen o firmanın gelişmesi için pozitif etki yapıyor, bazen de firmanın gelişimine inanılmaz derecede negatif etki yapıyor. Burada, esas olarak talepten bahsediyorum. Firmayı kurduğunuzda öngördüğünüz senaryo, ürettiğiniz mallar ve hizmetler, acaba çevreden talep görüyor mu? Bu artı bir etki mi yapıyor, eksi bir etki mi yapıyor? Bir benzetme yapmak gerekirse, siz firmanızı dalganın neresinde buluyorsunuz? Dalganın tepesinde mi buluyorsunuz, ki onun üzerinde son sürat sörf yapacaksınız; ya da dalganın dibinde mi buluyorsunuz firmanızı, ki dalgayı tırmanmak üzere inanılmaz derecede enerji sarf edeceksiniz. Bütün öznel faktörlere ve insanın kendisinin, firmasının geliştirebileceği birtakım tedbirlere rağmen, sanırım şans da burada çok önemli bir faktör olarak duruyor. Hep verilen örneği ele alayım. Bill Gates vidaları sıkıştırırken, herhalde, ne büyük bir dalganın üzerinde oturduğunun farkında değildi. Bir başka örnek ise, 15 milyar dolarlık Iridium firmasıdır. Uydu iletişimi ve uydu telefonları konusunda çalışan bu firma, piyasaya inanılmaz fizibiliteyle çıktığı zaman, sanırım, iki sene sonra batacağının farkında değildi. O yüzden, öznel faktörler kadar, dış koşulların da inanılmaz önemli olduğuna inanıyorum. Bir örnek daha verelim. 5 yıl önce Çin'de bir üretim tesisi kurmuş iseniz, şu an ellerinizi ovuşturabilirsiniz. Fakat, babanızdan

Almanya’da ya da İngiltere’de ya da Fransa’da bir çorap fabrikası size miras kaldıysa, Allah size kolaylık versin.

İnsana özgü bir konuya gelmek istiyorum. O da, basitlik ve net olmak. Hayat bize çok karmaşık görünüyor. Etrafta çok fazla bilgi var. Fakat, bu bilgilerin bazen faydadan ziyade zarar getirebileceğini bilmemiz gerekiyor. Bu bir bataklık. Bütün bu eğitim sürecimizin sonunda, etrafımızdaki bilgilerden basit doğrular çıkarabilme yeteneğini oluşturmamız gerekiyor. Bütün bu kargaşanın içerisinde kendimize, kendi iç güdülerimize dayanan ve kendi doğrularımızdan hareket eden, basit, net bir yol çizmemiz gerektiğini düşünüyorum. Uzak Doğu kültüründen bir deyiş ile bunu özetlemek istiyorum: “Bir kimsede berraklık varsa, o kişi mutludur. Kafa karışıklığı, sefaletin kökündeki nedendir. Mutluluğun temelleri ise berraklıktır.” Fakat, sadece basitlik ve net olmakla iş bitmiyor. Bir işverenin, bir girişimcinin ya da herhangi bir yöneticinin bir diğer özelliği ise kararlılıktır. Birtakım konularda eğer önümüz açıksa, anında, bu saniyede, şimdi harekete geçmek gerekiyor. Yarın çok geç; yarın alınan ya da yarın alınacak olan kararlar bizi hiç bir yere götürmeyecek. Şu saniyelerimiz çok ama çok kıymetliler ve bu saniyelerimiz bir daha hiç geri gelmeyecekler.

Melsa Ararat

Tuğrul Bey, sonunda Logo nasıl bir şirket olarak ortaya çıktı? Logo’nun karakteri nedir? Bu karakteri ortaya çıkartırken neler yapmanız gerekti ve ne gibi sorunlarla karşılaştınız?

Tuğrul Tekbulut

Sunum üzerinden olabildiğince hızlı anlatmaya çalışacağım. Bizim sektöre yön veren insanların hepsi, benim gibi, risk almayı sever; bardağın yarısı doluysa, sadece dolu olan tarafını görür. Yaratıcıdır, vizyonerdir ve megalomandır.

Girişimci kişilik ve davranış, Melsa Hanım’ın da söylediği üzere, iyimserdir, işin negatif yanlarını hiç bir zaman görmez ve hemen üstüne atlar. Her şeyi yapabileceğine inanır. Hızlı karar verir, çabuk yola çıkar. Zamanımızın bütün başarılı şirketleri için bu özellikler geçerlidir. Son 15 senede, dünyada çok şey değişti. Katma değerler, çok önemli yerlerden başka yerlere geldi. Dünyadaki ve iş hayatındaki

başarı artık, yeterliliklerden çok fırsatları takip etmek üzerine kurulu hale geldi; buna “opportunity driven” deniyor. Fırsatları çok yakından takip etmek başarıyı yakalamanızda çok önemli oluyor. Zaten, artık olanaklara değil, fırsatlara yöneliyorsunuz. Esasen, bu da sabırsız bir kişiliği tarif ediyor.

Hem kurumsallaşma sürecinde çok önemli olduğunu düşündüğüm hem de örneklerini başka şirketlerde de gördüğüm için, bunun bizim şirketimizdeki olumlu ve olumsuz yönlerini anlatmak istiyorum.

Evrimsel psikologlar, evrim teorisiyle davranış ve karakterleri açıkladıkları zaman, insan karakterinin aslında temkinli ve risk sevmez olduğunu buluyorlar. Bunu da, temkinli insanların soyunun daha fazla artması, risk sevenlerin ise daha erken yaşlarda ölmesine bağlamaktadırlar. Temkinliler görür, analiz eder, risk kontrolü yapar, ders çıkarır, inşa eder. Girişimciler, zehirli mantarlara ilk atılanlardır. Tehlikeli yolculuklara ilk çıkanlardır. Kristof Kolomb’u gözünün önüne getirin. Karşıda bir kıta var diyerek, Kraliçe’den para toplayıp yola çıkıyor. Aslında, herkes girişimci olsaydı, insan nesli tükenirdi demeye getiriyorlar. Ancak, girişimciler olmasaydı, Amerika keşfedilemezdi gibi bir benzetme de var.

Girişimci liderlerde - kendimi de biraz benzettiğim - Steve Jobs örneğine bakıyorum. Apple şirketini, bizimkinden 7-8 sene evvel kurdu. Bu adam, bu şirketi belli bir noktaya kadar getirdi. Sonra, o şirket için en zararlı adam oldu. Ardından, o şirketi yeniden kendisi kurtardı.

Bu nasıl oldu? Bir şirket kurdular. Biliyorsunuz, kişisel bilgisayar sektörünü Steve Jobs ve Wozniak isimli bu iki arkadaş kurdular. Machintosh diye bir bilgisayar çıkardılar ve müthiş bir devrim yarattılar; ama megalomanlıkları nedeniyle IBM’e kafa tutmaya başladıklarında, iş ters tepti. Yönetim Kurulu – ki, o tarihte halka açılmış bir şirket olmuştu - Steve Jobs’u “chief innovator”, “Yaratıcı Başkan” diyebileceğimiz bir sıfatla, hiçbir iş yapamayacağı, kızak bir göreve koydu ve çok kısa zamanda da işten attı. Sonra Pepsi’nin Başkanı, CEO’su John Sculley’i göreve getirdiler ve Apple dünyanın en büyük şirketlerinden biri haline geldi. O şirkete kurumsal yapı girdi. O şirket, dünyanın en önemli şirketlerinden biri oldu. Ardından, Bill Gates ortaya çıktı ve Apple’ı tümüyle ezdi. Windows’un çıkmasıyla, Machintosh’un fazla bir pazar payı kalmadı. Apple, sürekli olarak, kurumsal kültürü çok yüksek yöneticileri göreve getirdi. Yıllarca bu böyle sürdü. Bu arada Steve Jobs, Next

Bilgisayar isimli küçük bir şirket kurmuştu. Ayrıca, birçok çizgi filmde ismini gördüğünüz, Pixar Studios'u kurdu. Steve Jobs sürekli olarak, sonu olmayan, ama hepsi de bugün belli başarılarla ulaşılmış girişimlere girerken, öbür tarafta Apple bir türlü yerinden kalkamıyor, her gün birbirinden eğitilmiş ve iyi yöneticilerle çalışmasına rağmen, bir yere gelemiyordu. Steve Jobs da sürekli olarak, "Ben o şirketten nefret ediyorum, çünkü oradan kovuldum" diyordu.

Sonunda, Apple'ın başına Steve Jobs'u yeniden getirdiler. Kendisi, 5-6 senedir bu şirketin başında ve şirketi batmaktan kurtardı. Apple artık, biliyorsunuz, bilgisayardan çok müzik endüstrisine yön veriyor. I-Pod diye bir makine çıkardılar. Adamın yaratıcı karakteriyle, Apple yepyeni ürünlere giriyor.

Klasik sanayi sektörleri ile günümüzde çok büyük katma değer yaratan teknoloji sektörleri için, artık farklı ve bambaşka geçerlilikler var. Ben bu şirketlerin çok iyi bir şekilde kurumsallaşamayacağını da öngörüyorum. Kendi şirketimde de aynı şeyi görüyorum ve bizim şirketimizin hiçbir zaman bir aile şirketi olamayacağını düşünüyorum. Şirket büyüklüğü arttıkça, profesyonel yönetim getirmek gerekiyor. Girişimci karakter, Apple'ın büyüme çağında kendisine çok zarar verdi. Bizim şirkette de aynısı oldu.

Bir şirket hangi büyüme süreçlerinden geçer? Bir şirket kuruluş anında – sıfırdan kurulan şirket çok azdır, ama bizim şirketimiz öyle - ilk başta, şirkete yön verecek bir liderlik krizi yaşıyor. Ortaklar arasında veya ortağın yetersizliği sonrasında bu kriz yaşanıyor. Sonra bir şekilde yolunu buluyor. Bu sefer de, yöneticilerle patron arasında bir iktidar savaşı başlıyor. Bu savaşı eğer yöneticiler kazanırsa, şirket bir miktar daha büyümeye başlıyor, ama bu kez de patronlar geri çekilmenin ardından kontrolü kaybedebiliyorlar. Sonunda, şirket bir gün, gerçekten kontrol nedeniyle bir bunalıma giriyor. Zaten söylenir; şirket bu aşamada bir bürokrasi dönemine girerse eğer, bu o şirketin sonu olur. Bizim şirketimizde bunların hepsi yaşandı.

Birbirleriyle kavga eden, ama çok ortak hayalleri olan bahsettiğimiz sekiz ortakla, sıfırdan bir şirketi kurmaya karar verdik. Bir sürü pembe hayallerle yola çıktık. Hiçbiri gerçek bir iş planı olmadığı için, gerçek fırsatı göremedik ama, bir sene sonra birçok şeyi değiştirebildik. Açıkçası, bir liderlik krizi

yaşadık ve ortaklığın psikolojik sorunlarını aştık. Bunların hepsi bizim şirketin içinde yaşandı. Bahsettiğimiz evrelerin hepsinin yaşandığını görüyorum. Yönetim bilgisinin olmaması, paranın olmaması bunların sebeplerindendi. Teknolojinin üretilmediği bir ülkede çok fazla yabancı dergi okuyup, onlardan ilham almaya kalkarsan, hele bir de bunu 1980'lerde yapmaya kalkışırsan, çok büyük sıkıntıları oluyor.

1985'te dağıldık. Yeni bir şirket kurarak, Proplan adlı bir ürün ürettik. Çağının en iyi paketi idi, ama Türkiye'de toplam satış adeti 10'dur. Bizim şirketi sonradan çok muhafazakarlıkla eleştirdiler, biz işe böyle başladık. Bu ürünü Amerika'da üretseydik, bambaşka bir yerde olurduk. Microsoft'un da o zamanlar böyle bir ürünü yoktu. Çünkü teknolojileri bile zayıftı ve Microsoft'un da, o zaman, bizden çok daha büyük olmadığını biliyoruz.

Sonra, ticari yazılımlar işine girdik. 1988'de ilk ticari başarımızı elde ettik. Gerçekten, şirkette bir iş mantığı, kafası oturmaya başladı. Bu da, benim girişimciden bir iş adamına dönüşüm krizimdir ki, hayatımdaki en önemli kurumsallaşma krizidir. Ben bu stresi çok ağır bir şekilde yaşadım.

1996 yılında 40.000'i aşan müşterimiz olmuştu. Artık çok ciddi sorumluluk sahibi olmamız gerekiyordu ve şirketimizde hiçbir sistem yoktu; hiçbir şey devralmamışız ki. Yönetim sistemlerini kurmaya başladık. İlk defa bir organizasyon şeması yapıldı. Her alanda belli yapılar oluşturuldu, ki bunları yapmak zorundasınız. İlk defa, müşteri sorunlarını nasıl takip edileceğine yönelik bir sistem kurduk. Onun adı da SİF'tir. Bizim şirkette hala esas adını bilmezler; "SİFlemek" diye o günlerden kalan bir fiil vardır, onu kullanırlar. Müşteri istekleri bir veri tabanına toplanmaya başladı ve şirkette bir muhasebe sistemi kuruldu. Bunların her birini sıfırdan kuruyorsunuz.

İşler bu şekilde gelişirken bir danışman aldık. Böylece şirketimize yöneticiler, pazarlamacılar ve işletmeciler girmeye başladı. Şirket üç yılda üst üste %100 büyümeye ve gerçek bir şirket halini almaya başladı. Şirkette birtakım şeyler belli prosedürlere bağlanmaya başladı. Kanal geliştirme faaliyetleri yapıldı. Bu arada, yönetimle şirketin patronları arasında çok ciddi krizler oldu. Bazı patronlarımız şirketten ayrıldılar. Bütün bunların sonunda, patron sayısında ciddi bir azalma yaşadık. Karakterler, sistemin çeşitli evrelerine uymadıkça elendi. 1992 yılında yılın ürünü olan bir ürün

geliştirdik. 1993 yılında, 5.5. milyon dolar ciroyla, Türkiye'nin piyasa lideri olduk. Açıkçası utanıyorum ama, bütün dergiler "Türkiye'nin en büyük şirketi budur" diyorlardı ve bu doğrudu. Biz bu şekilde Türkiye'nin en büyük şirketiydik. Çok büyük adetlerde satış yapmamıza rağmen, Türkiye'de fiyatların düşük olması bizi dünya liginde belirli bir noktaya getiremedi. Ancak, adet bazında dünya liginde çok önemli firmalardan biriyiz.

Bir çok ilklere imza attık. Derken, 1994 ekonomik krizine rastladığımız zaman, bir baktık ki, biz bir başka hata yapmışız. Şirketimize aldığımız danışmanlar ve yöneticilerle ve onlarla yaratılan uzayla, şirket daha da çok borçlanmış. Şirket büyüyor ama, borçlanarak büyüyor. Şirket çok daha büyük riskler alıyor. Bazı konularda karar alması son derece yavaşlamış. Elemanlarda huzursuzluk başlamış. Yöneticilerden ayrılmalar başlamış. Gemiyi terk etmeler olduğu gibi, ayrılmalar da başlamış. Anladık ki, biz burada kontrolü elden kaçırmışız. Allah'tan, bu krizler oluyor. Bu ekonomik kriz, bir açıdan, bizi hızlı bir şekilde tekrar yaşam alanına çıkarttı ve patronların yeniden şirketin her tarafını eline geçirmesiyle sonuçlandı. Bu sefer, 1995-1997 dönemini çok iyi biliyorsunuz, yeni kurallar geliştirdik, yöneticilerimizi kendi içimizden yetiştirme kararı aldık. Kendi karakterimizi vereceğimiz insanlarla şirketi kurumsallaştırma yönüne gittik. Böylece şirket, hemen hemen, bu söylediğimiz büyümelere geldi.

Sonunda, biliyorsunuz, 2000 yılında halka açıldık. Türkiye'de tek varlığı intellectual property'si, yani fikri mülkiyeti olan, tamamen fikri haklardan ibaret bir şirketi ilk defa biz halka açtık. Bundan bir gün önce, kimse inanmıyordu. Ertesi gün, bütün bankalar rakiplerimize üşüştü. Bu da bence, hiçbir şey yapamadıysak bile, Türkiye'de yapmış olduğumuz en büyük eserdir diye düşünüyorum. Türk insanına malınızı mülkünüzü değil, şahsınızı ve yapmış olduğunuz işi göstererek onların güvenini kazanmaktır. Bu nedenle, açıkçası, bahsettiğiniz gibi kurumsallaşmayı, neredeyse labirentteki fare gibi, çeşitli deneyler sonucunda öğrendiğimizi düşünüyorum. Şirketimiz, o sene birçok başka şirketi de grubuna katarak, 42 milyon dolarlık ticari cirolara ulaştı. Çok ciddi noktalara geldik.

Artık yirminci yılımıza girdik. Bu kez de, kurumsallaşmış bir şirketin, hele bizim gibi her sene rakibin, ürünlerin ve hatta iş kolunun değiştiği bir sektörde, kurumsal girişimciliği nasıl geliştiririz ve bundan sonraki kuşaklar ile yöneticiler nasıl olacak sorusunu sorarak günlerimizi geçiriyoruz.

Melsa Ararat

Tekrar Murat Bey'e dönüyorum. Ailenin şirketten çıkması ve hisselerini satmasının üç ana sebebi olduğundan bahsetmiştik. Bunlardan birincisi ve ailelerin şirketi terkinin %30 nedeni olarak karşımıza çıkan durum, yeni nesillere devir konusunda yaşanan problemlerdir. Ya yeni nesil yoktur ya da yeni nesil yeterli değildir. Bunun dışında iki sebep var. Bunlardan bir tanesi ve en önemlisi, rekabetle başa çıkamamaktır. Rekabet karşısında, artık tutunamayacak durumda olmaktır. Bu demektir ki, şirketin yönetiminde sorunlar var. Şirket yeteneklerini, pazardaki konumunu, yeni değişime ve rekabet koşullarına uyduramamış. Bir üçüncü sebep de, çok iyi bir teklif gelmesidir. Hisselerinize çok iyi bir alıcı çıkar. Örneğin, İngiltere'de aile şirketlerinin, aile şirketi niteliğini bir beş yıl içerisinde tamamen ortadan kaldıran bu nedendir, bu süreçtir. Bütün Avrupa şirketleri, İngiltere'deki şirketleri satın almaya yöneliyor. Bu hareket, İngiltere'de vergi kanununda yapılan çok ciddi bir değişiklik ile aynı zamana denk geliyor. Veraset vergileri önemli oranda artırılıyor. Bu da, aileleri hisselerini satarak emekli olmaya itiyor. Bu, mutlu ve istenen sonlardan birisi olabilir ama, rekabetle başa çıkamamak, şirketi profesyonelce yönetememek, aile şirketlerinin aile niteliğini kaybetmesi ya da batmasına yol açan önemli bir nedendir. Murat Bey, burada sizin deneyiminizden biraz dersler çıkartmaya çalışalım.

Murat Akdoğan

Chrysler'i kurtaran Iacocca, "Milyarder Olma Sanatı" kitabında diyor ki: "Nihai tüketiciye mal satıp da, konkordato ilan ettikten sonra ayağa kalkmış başarılı şirket yoktur, ben bu yolu denemedim." Baymak, konkordato ilan eden bir şirket. Baymak, konkordato koşullarından lider olma konumuna kadar gelmiş, bunu başarmış bir şirket. Fakat başlangıcında, şirketin temelinde aile varsa, zaten ailenin temelinde de duygusal ve sosyal bir yapı olduğunu düşünürsek, aile şirketlerinde şirket yapılarına duygusallık girdiğini görürüz. Bu, aynı zamanda bir motor ve bir güçtür. Hızlı karar alabilmek için, girişimciliği üst noktaya çıkarabilmek için bir güçtür. Ancak, modern işletme yönetiminde önemli olan şey akılcılık, mantık ve rasyonelliktir. Aynen insan yapısında olduğu gibi, şirketler de canlı olduğuna göre, duygusallıkla mantık çatışmaya başladığı zaman, dengesizlikler ve sıkıntı oluşmaya başlıyor. Şirketler zora gitmeye başlıyor.

Bir düşünün: Türkiye’de, son altı yılın beş yılında kriz dönemi yaşanıyor. 1998 Rusya krizi, 1999 deprem krizi, 2001 senesi ekonomik kriz, 2002 senesi ekonomik kriz, 2003 senesinde ekonomik kriz artı savaş. Üniversite öğreniminde ve ben yönetim doktorası yaparken, bize hep olağan dönem yöneticiliğinin nasıl olabileceği öğretildi. Fakat, hiç olağanüstü dönemde nasıl yöneticilik yapılabileceği konusunda bilgi verilmedi. Altı yılın beş yılı ekonomik kriz içerisinde bulunan bir ülkede yaşadık. Bundan sonra, her yıl dünyada kriz dönemi olacak şirketler için. Neden? Çünkü, anlık bir ekonomi çağındayız. Bütün koşullar o kadar hızlı değişiyor ki, artık sizin kontrolünüz altındaki etkenler çok önemli değil. Sizi kontrol eden etkenler çok önemli ve sizi kontrol eden etkenlere karşı sürekli hazır olmak durumundasınız. Ekonomi çok hızlı değişiyor. Dünya siyaseti çok hızlı değişiyor. Teknoloji çok hızlı değişiyor. Tüketicilerin sosyo-kültürel sapsmaları çok hızlı gelişiyor. Rekabet inanılmaz boyutlarda. Siz, bütün buralardan gelen sinyalleri çok iyi değerlendireceksiniz ve kendi kontrolünüz altındaki etkenlere müdahale edeceksiniz. Bütün bu müdahaleleri yaparken, bir yandan da kurumsallık oluşacak.

Kurumsallık neden önemlidir? Kurumsallık, verimlilik ve süreklilik için çok önemlidir. Şirketin iki tane amacı yok mu? Hem para kazanacaksınız hem de yaşamayı devam ettireceksiniz. Yaşamayı nasıl devam ettireceksiniz? Pazar payınızı koruyacaksınız ve artıracaksınız. Demek ki, kar elde edeceksiniz ve pazar payınızı koruyacak, artıracaksınız. İkisini dengede götüreceksiniz. Bazen kar maksimizasyonu pazar payından daha mühim tutulacak, bazen pazar payı maksimizasyonu ile karı belli bir dengede tutacaksınız. Dünyada bu kadar hızlı gelişen ve dünyayı şekillendiren rekabet ortamında, şirketinizi bütün bu değişen koşullara anlık olarak uyduracaksınız ve aynı zamanda kurumsal yapıyı oluşturacaksınız. Böylece, verimlilik ve yaşamayı güvence altına almış olacaksınız. Dolayısıyla, bundan sonra hep kriz koşullarında yöneticilik yapılacaktır. Lider yöneticiliğe daha fazla ihtiyaç duyulacaktır.

Dünyayı şekillendiren şey, artık rekabettir. Artık, dünyayı şekillendiren tek bir kelime var; o da rekabet. Ya gereğini yaparsınız, ya da yok olur gidirsiniz. “Benim olsun, ailemin olsun” dediğiniz zaman, rekabetin gereklerini yerine getiremiyorsanız, yok olmanın önünü açıyorsunuz demektir. Yok olmamak için, sürdürülebilir bir büyüme ve yaşantıyı devam ettirebilmek için neden İngilizlerle ortak oldum? Çünkü İngilizlere baktığım zaman, daha önce Almanlarda olmayan bir yapı gördüm. Sadece kendi sektörlerine yönelmişlerdi ve başka sektörlerle iç içe değillerdi. Almanlar bir gün gelip, dediler ki: “Biz artık yapı sektöründen çıkıyoruz. Bankacılık ve finansta kalacağız.” Çok değil, iki sene önce

bambaşka düşüncelerle birlikte olmuşsunuz; iki sene sonra ben bu sektörden çıkıyorum ve satacağım diyor. İngilizlerle ortak olmamın sebebi ise, bu sektörden başka şanslarının olmamasıydı.

Melsa Ararat

Osman Bey'e dönelim. Tuğrul Bey, "Bir baktık ki kontrolü elden kaçırmışız, kurumsallaşmaya çalışırken tekrar kontrolü oluşturmaya çabaladık" dedi. Murat Bey de, bir şirketi yönetmenin ne kadar değişik alanlarda bilgi ve uzmanlık istediğini ve rekabet karşısında ayakta durmak, kar elde etmek ve büyümek için çok değişik alanlarda bilginin, deneyimin bir araya gelmesi gerektiğini vurguladı. Bir şirketin yönetiminde ihtiyaç duyduğunuz yetenekler, beceriler, bilgiler o kadar çeşitli ki, burada en iyi kompozisyonu oluşturabilmeniz için sadece ailenin içine baktığımızda, acaba seçiminizi sınırlıyor musunuz? En uygun yöneticiyi seçmek için, bir tarafta dünyanın bütün genetik havuzu var; diğer tarafta da sizin ailenizin genetik havuzu var. Osman Bey'in, Boyner geleneği içerisinde, bu genetik havuzu en iyi kullanmak için ne tür yöntemler izlediğini anlatmasını rica edeceğim.

Osman Boyner

Murat Bey'e biraz muhalefet yaratacağım. Aile şirketlerini bir miktar kötüledi. Söylediklerinin hepsine katılıyorum, elbette, bir şirketin rasyonel bir şekilde yönetilmesi lazım. Aileden birisinin bunu yapamamasını ben kabul etmiyorum. Buna karşı olacağım. Baymak örneğine baktığımız vakit, aileden ikinci jenerasyon birisi de, Murat Bey'in karakterine, özelliklerine sahip olabilirdi. Bu, aile şirketlerinin kötü olduğunu değil, belki o ailenin birinci jenerasyonunun ikinci jenerasyonu doğru yetiştirmediğini, yeteri kadar motive etmediğini gösterir. Belki de çocukları yoktu; bilmiyorum ikinci jenerasyon var mıydı? Belki de ikinci jenerasyon gitti, opera okudu. Belki de şirket yönetmek istemiyorlardı, başka alanlara yöneldiler, bu da olabilir. Sırf aile şirketi olduğu için kötülememek lazım. Sanırım, benim neyi savunacağım da böylece ortaya çıkmış oldu.

Aile şirketlerinde illa duygusallık olacak diye bir kural yok. Önemli olan, şirketi bundan arındırabilmektir. Melsa Hanım, sizin söylediklerinize ek olarak dünya çapında, konservatif birkaç rakam vereceğim: Dünya çapında %65-80 arası işlerin sahibi ailelerdir. Amerika'dan örnek vereyim;

Amerika’da bu tip numaraları daha fazla tutuyorlar, Amerikan Gayri Safi Yurt İçi Hasılası’nın yarısı aile şirketlerinden geliyor. Çalışan nüfusun yarısı, aile şirketleri tarafından istihdam ediliyor. Bunlar sırf küçük işler de değil; insanın aklına aile şirketi deyince hemen KOBİ’ler geliyor. Fortune 500’deki şirketlerin yaklaşık %40’ı aile şirketidir. Bu oran, yıllar bazında değişiklik gösterebilir, ancak bu şirketlerde ya aileden birisi hala yönetimdedir, ya da şirket aile tarafından kontrol ediliyor. Fortune 500’e baktığımız zaman, buradaki şirketler dünyanın en büyük şirketleri ve %40 büyük bir rakam. Bu şirketler ayakta kalıyorlarsa, duygusallıkla kalmıyorlardır. Demek ki, bu şirketler bir şeyi doğru yapmışlar, kendilerini duygusallıktan arındırabilmişler.

Aile şirketlerini savunmak açısından bir tezim var. Aile şirketleri, genellikle, olaylara daha uzun dönemli bakabiliyorlar. Dünyadaki örneklerine baktığımızda da gördüğümüz üzere, önümüzdeki iki senelik, beş senelik kara bakmıyorlar. Dünya bugün öyle bir hal aldı ki, artık “rekabet” dediğinizde, halka açılacak şirketlerdeki çeyrek dönem karları bile, o şirketin hemen takdir kazanmasına veya kötülenmesine yol açıyor. “Burada niye böyle bir hareket yaptın?” diye eleştiriliyorlar. Genel müdür değiştiriliyor. “Ben burada iki senelik bir plan yapacağım, yatırım yapacağım” diyebilen çok Genel Müdür veya yönetici yok artık, çoğu bunu yapamıyor. Çünkü arkalarında bunu destekleyen bir yönetim yok. 2001’deki dünya krizinden sonra, birçok şirkette halka açılma trendinin tam tersini gördük. Birçok şirket ve aile, geri kalan hisseleri piyasadan toplama yoluna gitti, çünkü artık bu tür kararlar alabilmek istiyorlardı.

Bu yaklaşım özellikle bazı sektörlerde daha da yoğunlaşıyor. Tekstil de bu sektörlerden biridir. Tekstilde, marka önemli bir husustur. Markalaşmak, çok önemli ve uzun dönemli yatırımları gerektiriyor; bir markayı yerleştirmek için yaptıklarınızın karşılığını, sonucunu belki 5 sene sonra alıyorsunuz.

Bu tez doğrultusunda aile şirketleri iyidir. Fakat, bu şirketleri nasıl duygulardan arındırabiliriz? Nasıl süreklilik getirebiliriz? Sami Bey’in söylediğinin üzerine gideyim. Kendisi bazı kurallar koydu. Ben daha yumuşak ifade ediyorum ve çocuklarınızı yetiştirin diyorum. Bir taraftan çocuklarınızı yetiştirin diyorum, çünkü hala ben çocuk durumundayım; bir taraftan da, belki benim de çocuklarımı yetiştirmeyi şimdiden düşünmem lazım. Çocuğum da yok ama, düşünmeye başlamam lazım. Annem babam bunu benim yaşlarımdayken düşünmeye başlamışlar. Çocuk doğduğu gün, siz de, şirketin

doğduğu gün gibi onu işlemeye başlayacaksınız. Çünkü, bir girişimci olarak baktığınızda, şirket de bir ocuğunuz. Eğer istiyorsanız tabi, illa böyle yapacaksınız diye bir şart yok. Tuğrul Bey de, Murat Bey de başka seçeneklerden bahsettiler. şirketi satabilirsiniz; illa oğlunuza ya da kızıınıza devredeceksiniz diye bir kural yok. Fakat, bunu istiyorsanız ve böyle süreklilik getireceğinize inanıyorsanız, çocuğunuzu ilk günden eğitmeye başlamanız lazım. İlk kural budur. Akşam yemeği masasında eğitmeye başlamanız lazım. Benim bu konuda, tecrbemden gelen birtakım bilgilerim var. ocuk doğduğu gün, şirketle beraber düşünmeye başlayın. Akşam yemeklerinde - akşam yemeği bir sembol tabi - beraber olduğunuzda, iş konuşurken olumlu noktalar üstünde durun. Çocuğunuzun işinizi devam ettirmesini düşünüyor ve istiyorsanız, onu olumsuz yönde etkileyebilecek sıkıntılardan ve problemlerden bahsetmeyin. Işin olumlu yönlerini anlatın.

İkincisi, konuşurken paradan bahsedin. Beş yaşında da olsa, yedi yaşında da olsa, on yaşında da olsa, para hakkında konuşun. Paranın ne kadar zor kazanıldığını oğretin. Çocuğunuza para verirken, bunu aile işiyle birleştirin. Mümkün oluyorsa, böyle bir imkan varsa, aile içinde çalıştırmaya başlayın. Demin bahsettiğim gibi, ben 11 yaşında ilk çalışmaya başladığımda, para için alışmıyordum. Ancak, hatırlıyorum, iki ay çalıştıktan sonra amcam bana 36 ekran Sanyo televizyon hediye etti. “Al, bu ödülün” dedi. O televizyon, sanırım benim için, şu ana kadar kazandığım en değerli şeydir. Çocuğun kafasında bu bağlantıyı kurun. “alışırsam para kazanabilirim ve para kazanacağım. alışmazsam, para kazanmayacağım” mantığını yerleştirin. Tuğrul Bey’in de söylediği gibi, çocuğunuzu mirasçılığa itmeyin.

nc olarak, çocuğunuza şirketin parçası olduğunu hissettirin. Ne yazık ki, bu bizim toplumumuzda pek sık yapılmıyor. Baba kararını verir. Beş yaşındaki ocuk ne anlayacak? Sekiz, on beş, hatta otuz yaşındaki ocuk ne anlayacak? Aramızda belki, elli yaşındaki ocuk ne anlayacak diyenler de vardır. Bunlar yaşanan şeyler; elli yaşına gelmiş adam, otuz yıldır aile şirketi için çalışıyor, hala babam karar verir diyor. Bu çok yazık bir durum. Babasının hatası, çocuğun hatası değil bence. Babasının, daha on yaşından itibaren, onun fikrini alması lazım. Elbette, sonuçta on yaşındaki çocuğun aklı ile hareket etmeyecek belki ama, fikirlerinin önemli olduğunu ve işi sahiplenme duygusunu ona hissettirmesi lazım. ocuk, “Bu iş benim, benim bu işe süreklilik kazandırmam lazım” duygusunu küçüklükten edinmelidir.

Bu konuştuklarımız, çocuğun karakterinin yapılandırılması ile ilgilidir. İnfomal diyebileceğimiz, aile içi bir eğitimidir. Bunun üzerinde formal eğitiminizi, okul eğitimini, demin söylediğiniz o rekabet şartlarına karşı yetişmesi için gereken iyi eğitimi sağlayın. Anne babalarımızın, bilirsiniz, “Biz buraya kadar okuduk, senin bizden daha iyi okuman lazım” diye sürekli tekrarladığı bir cümle vardır. Benim babam, Kastamonu, Tosya’lıydı. Babam ilkokulu Tosya’da okumuş, ondan sonra İstanbul’da Saint Michel’de okumuş, ardından İngiltere’ye gidip 1950’lerde tekstil eğitimi görmüş. Bu, o zamanlar ender görülen bir şey; amcamlar da böyle okumuş. Bugün baktığımda, arkadaşlarımın da hala böyle yaptığını görüyorum. Bizim artık, 1960’larda yapılanları aşmamız lazım; o dönemin en iyisini tekrarlamayıp, bu dönemde en yeni, en iyi eğitimi ne şekilde yapabileceğimizi düşünmeliyiz. Onların bana verdiği vizyon buydu. “Senin bunlardan da iyi olman lazım” diyerek bana kendi dönemlerinin en iyilerini örnek gösterilerdi. Örneğin, annemin dayısı 1940’ların sonunda Wharton’a gitmiş, MBA yapmış. Ailem bana, “Sen neden Wharton’da MBA yapacaksın ki? Bak, onu dayın o zaman yapmış, senin bir adım daha ileri gitmen lazım” diyordu. Bu yaklaşım, elbette, hayatta size çok az bir seçenek bırakıyor, elinizde 2-3 tane okul kalıyor. 1982’de MIT’nin önünden geçiyorduk, annem “İnşallah, bu okula gelirsin” dedi. Bunlar, çocuk olarak sizi çok olumlu anlamda teşvik ediyor.

Bunları başaran bir çocuğunuz varsa, onu hemen işe almayın. Gitsin, biraz çalışsın. Değişik sektörlerde, değişik ülkelerde çalışsın. Dünyayı görsün. Çünkü, Murat Bey’in de söylediği gibi, artık global bir dünyayız. Türkiye’de çalışmış, aynı sektörde çalışmış olması artık yeterli değil. Bir yerden sonra, üçüncü, dördüncü jenerasyona gelindiğinde, artık bir tek o işi yönetmiyorsunuz. Bir de, ailenin biriktirdiği belli bir aktif yönetiyorsunuz. Bu yüzden, sırf işi bilmesi yeterli değil; finans öğrensin, değişik dalları öğrensin. Bunu da kendisi yüzerek, sizin arkadan desteklemeniz olmadan yapsın. Sizin girmesine yardımcı olduğunuz bir işte çalışmasın; kendisi en iyi işi bulsun, sıfırdan başvursun. Benim bankadaki ilk altı ayım, yanımdaki arkadaşlara her öğle yemeğinde McDonald’s burgerleri getirmekle geçti Her öğle yemeğinde McDonald’s taşıdım, çünkü onlardan işi öğrenmek istiyordum, bilgi edinmek istiyordum. Altı ay sonra o adamın saygısını kazanmıştım. Demek istediğim odur ki, çocuğunuzu iş hayatına korumalı, kollamalı bir şekilde sokmayın.

Son olarak şunu söylemek istiyorum. Tüm bunları yaparken, ailenin en büyüğü, ana girişimci bu işi ailesinde devam ettirmek istediğini söylüyorsa, o zaman bu konuda kendisini eğitmesi lazım. Bu konu hakkında çok literatür var. İnternete girdiğiniz zaman, okuyabileceğiniz birçok kaynak bilgi var. Bunları okuyun, dünyada benzer firmalar neler yapmış, neler yaşamış, bunları öğrenin. Onların

deneyimlerini, karşılaştıkları sorunları ve buldukları çözümleri araştırın. Aile anayasalarını inceleyin; büyük şirketlerde, küçük şirketlerde neler, nasıl yapılmış, okuyun. Aslında, iş anne ve babadan, aileden başlıyor. Ben bugün başarılıysam, sonuçta babamın ve annemin, ya da amcamın, ya da dedemin çizdiği vizyondan dolayı başarılıyım.

Melsa Ararat

Konuşmacılarımıza son bir kez söz verip, konuyla ilgili görüşlerini almadan önce, bir açıklama yapmak istiyorum. Firmaların önünde çok fazla seçenek var. Firmanın rekabet karşısında zorlanması durumunda seçenekler var. Yeni neslin şirketle ilgilenmemesi durumunda seçenekler var. Şirketler ne zaman böyle bir çıkış arayışına giriyor diye literatüre baktığımızda, şunları görüyoruz: Birincisi, tutku bitiyor; yapılan işe duyduğunuz aşk bitiyor. Bu bittiği anda, girişimci ruhunuz bittiği anda, artık sizin işe katacağınız çok fazla bir şey kalmıyor. Dediğimiz gibi, veliahtlar yetkin ya da ilgili olmuyor. Aile içinde çatışmalar ortaya çıkabiliyor. Kimisi daha uzun süreli bir karlılık düşünürken, kimisi daha kısa sürede kar amaçlıyor. Fakat, sonuçta, firmaların ve firmalarda hisse sahibi olan ailelerin önünde pek çok çıkış olanakları da var. Bunlar, hisselerin bir kısmını satmak, tamamını satmak, satmak ama yönetimde kalmak olarak sıralanabilir. Örneğin, hepimizin bildiği Adrian Cadbury'nin, zannedersiniz ki, Cadbury şirketinde çok önemli bir hissesi var; hayır, aile hissesini sattıktan sonra da diğer hissedarların oyuyla, o şirkette yönetici olarak çalışmaya devam etmiştir. Sürekliliği sağlamak için geçici bir süreliğine şirkette yönetici olarak kalıp, daha sonra çıkabilirsiniz; ki, satın alanlar genelde sizden belirli bir süre kalmanızı isterler. Azınlık olarak kalırsınız; şirketle, yönetimle de hiç alakanız olmaz, bir hissedar olarak o şirketi kontrol etme hakkına zaten sahipsinizdir. Ya da ne yönetimde, ne de hissedar olarak kalmazsınız ve hayatınızda, belki Sami Bey'in ileride yapacağı gibi, uzak denizlere yelken açarsınız. Son olarak, konuşmacılarımızdan konuyu toparlamalarını rica edeceğim.

Sami Kariyo

Kurallarımı saymaya devam etmek istiyordum ama, çok kısaca geçeyim, sadece en özlülerine değineyim. Kurallarımın biri, işini sevmek. Shakespeaere, "İlk bakışta aşk yoksa, orada aşk yoktur" diyor. Hangimiz işimize ilk bakışta aşık olduk bilemiyorum ama, eğer işimize aşık isek, ona sonsuz bir

şekilde emek, sermaye, enerji vermeye başlıyoruz. Benim inancıma ve düşünceme göre, eğer siz firmanıza bütün bunları vermeye başlamış iseniz, çok büyük bir hata da yapmıyorsanız, o verdikleriniz bir şekilde, firmanın bir yerlerinde kalıyor. Genlerinin bir taraflarında, tozlu dolaplarda, bir yerlerde kalıyor. Bu kalan şeyler de, bir zaman sonra mutlaka ortaya çıkıyor ve firmanın kendini dönüştürmesine yardımcı oluyor. Aslında, verdiğiniz şeyler kaybolmuyor. O yüzden de, mümkün olduğu kadar vermeye devam edin.

Bir örnek vermek istiyorum. Bence bütün bu konuşmanın özü de burada. Geçenlerde, yaz sıcaklarında bir dondurmacı çıktı televizyona; dondurmacı Yaşar Usta. Ben yemedim ama, çok iyi dondurma yapıyormuş. Neden çok iyi dondurma yaptığını sorduklarında, “Ben meyvelerle halvet oluyorum, onlarla iç içe geçiyorum” dedi. Sonra da, bence en vurucu olan cümleyi söyledi. “İyi dondurma yapabilmek için dondurma olmak lazım.” Bence, iyi bir çorapçı olmak için, çorap olmak lazım. Bence işin özü bu.

Murat Akdoğan

Aile şirketleri dünyada çok fazla ve hatta hakim durumdalar. Fakat, şirketlerin ömrü de dünyada 100-200 yıl arasındadır; 500 yıllık, 1000 yıllık şirketler yok. Dolayısıyla, birkaç yüz yıllık ömrü olan bir özel sektörü konuşuyoruz. Bundan sonra dünyada çok daha hızlı bir değişim yaşanacak. Çevremizde gördüğümüz şirketlerin bir çoğunu görmediğimiz yeni bir dünya olacak. Şu anda bile, Türkiye'deki sanayi şirketlerinin ömrü 9 yıl 6 ay civarındadır. Geçmişte dünyaya baktığımızda, çok değil, 25-30 yıl önce, çok fazla sayıda otomobil şirketi vardı. Şu anda marka çok, ama bağımsız otomobil şirketi sayısı çok az. Hemen hemen her sektörde bunu görüyorsunuz. Çünkü, yaşamak için pazar payını korumak ve artırmak gerekiyorsa, artık %1'lik pazar payı için o kadar çok yatırıma ihtiyaç var ki, bu yatırımı yapmak yerine, artık birleşmeler ve satın almalar oluşuyor. Dev şirketler ortaya çıkıyor. Dev şirket olmanın getirdiği avantajlar karşısında, küçük şirketlerin yaşama şansı kısıtlanıyor. Dolayısıyla, asıl dikkate alınması gereken nokta, bundan sonra yaşayabilmek için, rekabetin gereklerini mutlaka yerine getirmek zorunluluğumuzdur. Bunun için, “Benim çocuğum gelsin, bu işi götürsün” düşüncesi o kadar da doğru değildir. Şanslıysam benim oğlum, kızım, benim şirketimde, benim ortaklığımı yönetebilir durumda olacaklardır. Fakat, ben işimi şansa bırakmak istemiyorum. Eğer onlar, bu rekabet

dünyasında şirketi var olma noktasında tutabiliyorlarsa, buyursunlar tutsunlar. Tutamıyorlarsa, yok olma noktasına götürmesinler, çünkü bundan sonra böyle bir dünya yok artık.

Osman Boyner

Demin söylediklerim yapıldıktan sonra, iyi bir eğitim ve öğretimden sonra, çocuğumun gelip de başarılı olması zorunlu bir şey değildir. Tamamen, bütün ailenin servetini de kaybedebilir. Nasıl yirmi girişimden bir tanesi başarılı oluyorsa, tüm bu şartların sağlandığı gelecek kuşaklarda da, kesin başarı olacak diye bir genelleme yapamayız. Fakat, başarı şansını, o yüzdeyi artırmak amaçlanmalıdır. Kesinlikle katılıyorum, rekabet yoğun bir dünyadayız, burada illa benim çocuğum yönetici olacak diyemeyiz, ama bu sizin vereceğiniz bir karardır. Şirketi satıp, çocuğunuza yüklü bir banka hesabı mı bırakmak istiyorsunuz, yoksa yaşayan bir bünye mi bırakmak istiyorsunuz? O yaşayan bünyeyi bırakmak ve onun nasıl yönetileceğini ona öğretmek bence çok daha güzel bir armağandır. Bu şahsi bir görüş. Murat Bey, konsolidasyon içinde, şirketin %50'sini satayım, çocuğuma daha ziyade maddi bir imkan bırakayım diye düşünüyor. Bu da, saygı duyulması gereken bir yön.

Murat Akdoğan

Aslında, tam onu söylemiyorum. Onun payı %50 olursa, o zaman ortakların kararı da doğru olacaktır diye düşünüyorum. Eğer benim çocuğum gerçekten yeterli ve yetenekliyse, “Karar verici tek ben olmayacağım, ortaklarım da olacak” diyebilir. “Yaşamayı devam ettirecek başka insanlar da olacak, sırf ben olmayacağım. Çünkü, ben olursam çok objektif olamam. Yanlış bir karar vermiş olabilirim” diye düşünebilir.

Melsa Ararat

Tuğrul Bey, siz şirketinizi aile şirketi olarak kurmadınız ve öyle de görmüyorsunuz. Ancak, emeklerinizin karşılığını almak beklentisi içerisindeyiz. Bu noktada, belki de olayı biraz da kamu politikaları ve yatırım ortamıyla ilişkilendirecek şekilde konunun sizin tarafınızdan sonlandırılmasını

rica edeceğim. Türkiye’de, girişimcinin girişime kattığı değeri geri almasının yolları nelerdir? Sıkıntılar nelerdir? Sınırlamalar nelerdir?

Tuğrul Tekbulut

Bence, Türkiye’de gerçekten çok büyük bir problem var. İşinizi çocuklarınıza devredebilecek durumda değilseniz, çok ciddi sıkıntıdaşınız. Çünkü, enstrüman yok. Finans piyasaları çok az gelişmiş. Kurumsallaşmanın ya da sermayeyi tabana yaymanın tek yolu, halka açılmak ya da yabancı ortak bulmak gibi gözükebiliyor. Fakat, öyle şeyler var ki, bir girişimci, ki girişimcinin karakterinden bahsettim, girişimcilik süreci içinde zaten işi yönetemeyeceğini fark edip, işten çıkmak zorunda da kalabilir. Böyle bir durumda zaten yapmalıdır. Girişimcilerimiz tarafından iyi kurulmuş şirketler, kötü yönetilerek batırılıyor. Mesela, Türkiye’de, Türkçe’sini bile bilmiyorum, “leveraged buy-out” şirketi var mıdır? Bunlar, sadece şirketleri satın alıp, şirketler portföyü tutan ve bir şirketinizden çıkmak istediğinizde onu sizden satın alan şirketlerdir. Allah muhafaza, hasta olmuşunuz, bir tedaviye gitmeniz gerekiyor ve bütün varlığınızı devredeceğiniz, satıp gidebileceğiniz hiç kimse yok. Böyle şeyler yok. Bu mekanizmalar kurulmadığı müddetçe, biz Türkiye’de bu aile şirketlerini daha çok uzun süreler konuşur dururuz. Bunun haricinde, Türkiye’de finansal sektör çok zayıf; az gelişmiş ve farklı alanlarda gelişmemiş, çeşitlenmemiş. Çok fazla enstrümanları yok. Yabancı ortak, sektörünüzde stratejik ortak bulabilirsiniz şanslısınız. Fakat, maazallah, kanser teşhisi konan bir iş adamı iseniz, bunu kaç dakikada yapabilirsiniz, bilinmez. Hele, bir de işiniz ufaksa, işiniz çok ama çok zor. Amerika’daki örneklere baktığımızda, bu tür sorunlar için bol miktarda çözümlerin de geliştirilmiş olduğunu görebiliyorsunuz. Bunların hepsi bana bir bütün gibi gözüküyor.

Melsa Ararat

Küçük bir laboratuarda değişik şirketleri, değişik sektörlerde deneyimlerini incelemeye çalıştık. Konuşmacılarımıza ve bizleri dinlediğiniz için sizlere çok teşekkür ediyorum ve hepinizin şirketlerine uzun ömürler diliyorum.