

Deloitte.



Family Business Review

Nisan 2018

İçindekiler

Nesilden nesile sosyal fayda sağlamak	4
Ali Kamil Uzun, Direktör	
Döviz geliri olmayana dövizle borçlanma yasağı	8
Sebahattin Erdoğan, Ortak Vergi Hizmetleri	
Her patron IK'cı doğar (ya da öyle olduğunu sanıyoruz)	10
Cem Sezgin, Ortak Danışmanlık Hizmetleri	
Vendor Assit	12
Hande Özdiler Yılmazkaya, Ortak Finansal Danışmanlık	
Ege Nasuhoğlu, Kıdemli Müdür Finansal Danışmanlık	
Esin Güral Argat ile röportaj	14
Itir Soğancılar Gülüm, İş Riski Hizmetleri Lideri	
Ece Koycu, İş Riski Hizmetleri Müdürü	

Önsöz



Ali Çiçekli

Deloitte Türkiye Ortağı
Deloitte Private Türkiye Programı Lideri

Deloitte Private uzmanları tarafından hazırlanan Family Business Review'un Nisan 2018 sayısında sizlerle aile şirketlerinin gündemini oluşturan güncel konulara ilişkin görüşlerimizi paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz. Deloitte Private programı başta aile şirketleri olmak üzere, finans kuruluşları, halka açık ve çok uluslu firmaların haricindeki firmaların ihtiyaçlarına odaklanmaktadır.

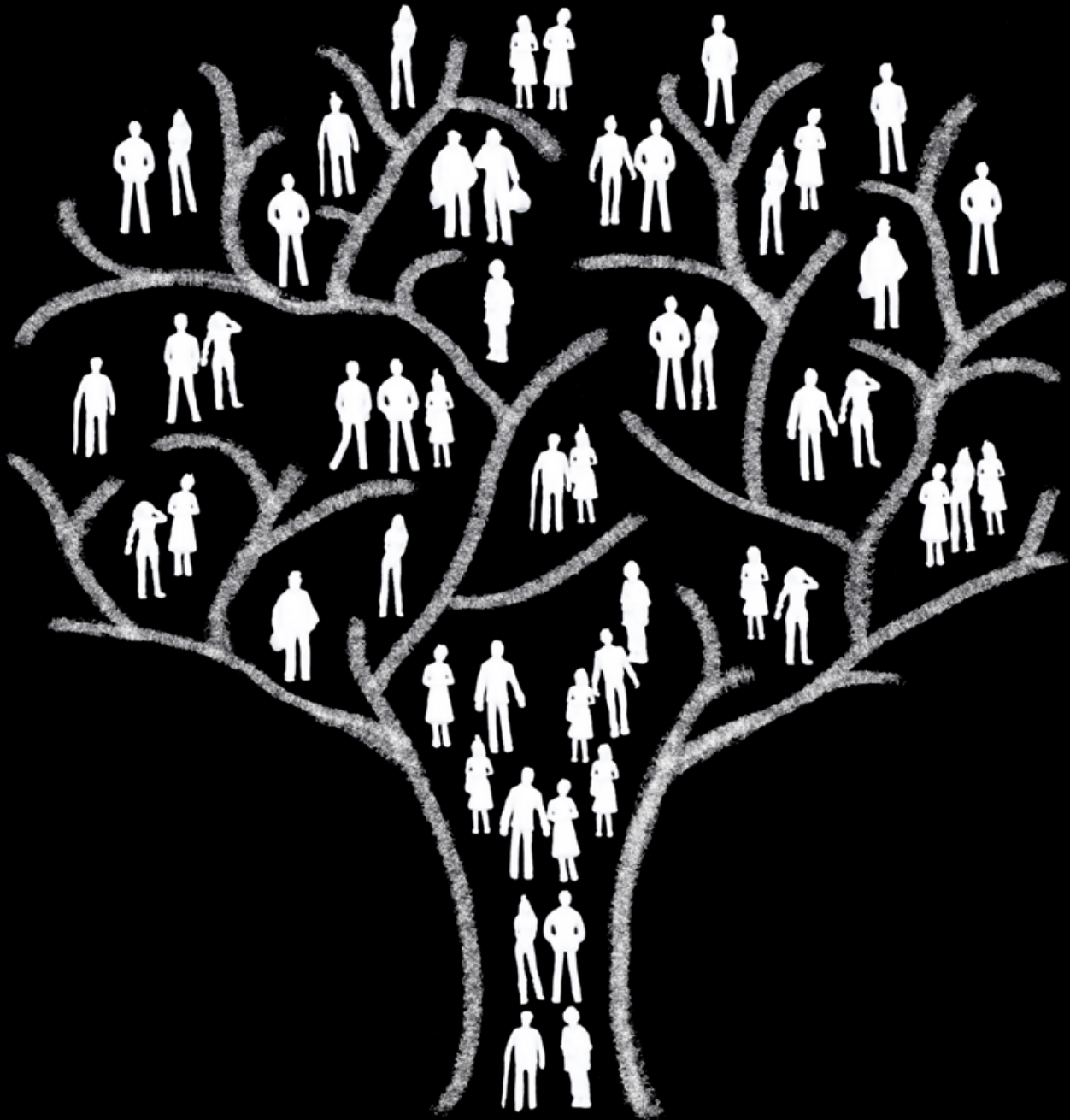
Deloitte Private programı kapsamında Ocak 2018 yılında Deloitte Global uzmanlarının başlattığı aile şirketleri için küresel bakış açıları araştırmasının sonuçları son derece ilgi çekici. Dünyanın çeşitli ülkelerinden 400'den fazla aile şirketinin katıldığı bu araştırmada aile şirketlerinin gelecek hakkında olumlu beklentiler içinde olduğunu gözlemlerken, araştırmamızda dikkat çeken bazı sonuçları sizlerle paylaşmak isterim.

- Araştırmaya katılan şirketlerin üçte ikisi izleyen 12 aylık dönemde cirolarının ve karlarının artacağı beklentisi içinde. Şirketlerin %42'si ise cirolarının %25 den fazla artacağını öngörüyor.
- Söz konusu şirketlerin %42'si ise önümüzdeki 12 aylık dönemde başka bir firmayı satın alacağını öngörüyor.
- %48'i ise önümüzdeki 1 yıl içerisinde daha fazla tam zamanlı çalışanı işe alacaklarını belirtiyor.

Günümüz piyasalarında aile şirketlerinin yarattığı ciroların en azından bir kısmının uluslararası piyasalarda üretildiğini gözlemleyebiliyoruz. Aile şirketleri her geçen gün operasyonlarını daha fazla uluslararası piyasalara taşıırken geçmişe oranla tek bir piyasaya veya coğrafyaya çok daha az bağımlı kalıyor. Araştırmamızda dünyanın çeşitli yerlerinde faaliyet gösteren aile şirketlerinin geleceğe dair beklentilerini keyifle okuma fırsatı bulacağınızı umuyoruz. "Global perspectives for family businesses" araştırmamızın tamamına www.deloitte.com web sitemizden ulaşabilirsiniz.

Deloitte olarak biz de aile şirketlerinin ihtiyaçlarına dünyanın her neresinde olursa olsun yanıt verecek uluslararası kaynaklara sahip olmamız ve en doğru uzmanlığı müşterilerimiz ile hızlı bir biçimde buluşturmamız gerektiğinin bilincindeyiz. Bunu Deloitte Private programı sayesinde Deloitte'un dünyanın çeşitli ofislerinde faaliyet gösteren uzman ağı ile sürekli iletişim halinde kalarak sağlıyoruz.

Yeni sayımızı keyifle okuyacağınızı umut ediyoruz. Herhangi bir sorunuz olduğunda bize her zaman ulaşabileceğinizi belirtmek isteriz.



Nesilden nesile sosyal fayda sağlamak

Ali Kamil Uzun
Direktör
Deloitte Türkiye

Kelimelerin düşüncelerimizi doğrudan belirleme gücü bulunuyor. Bunun için düşünsel faaliyetlerimizde kelimelerin etimolojik anlamlarına bakmak, işleyeceğimiz konuyu farklı açılardan ele almamızı, daha derin ve tarihsel boyutlarıyla kavramamızı sağlayacak. Bu kelimelerden biri de yabancı dildeki kullanımıyla filantropi. Filantropi, Yunanca'da sevgi anlamına gelen "philos" ile insan anlamına gelen "antropos" kelimelerinden oluşuyor. Bu iki kelimeyi birlikte kullanarak oluşturulan filantropi, insan sevgisi anlamını taşıyor.

Günümüzde filantropi; birinin, zamanını, uzmanlığını veya varlıklarını sosyal fayda yaratmak amacıyla gönüllü vermesi olarak kullanılıyor.¹ Filantropi kelimesinin bu etimolojik çözümlenmesi, kelimenin bugün yaygın kullanımı olan maddi temelli, aynı veya nakdi bağışın çok ötesinde bir anlama geldiğini ortaya koyuyor. Kelimenin kökü insan sevgisi olup, dolayısıyla insan sevgisi için yapılan çalışmaları içeriyor. Günümüzdeki tanımlamaysa, bir bireyin veya grubun ortak faydayı ileriye götürmek ve yaşam koşullarını iyileştirmek için yaptıkları gönüllü bağış kavramını da kapsıyor.²

Sevgiyi göstermenin yolu...

Konu insan sevgisi için yapılan çalışmalar olunca, bu sevgiyi göstermenin araçları da değişiyor. Bugün, geçmişte olduğu gibi dünyanın da ihtiyacı olan eğitim, sağlık, kültür ve sanat, yoksulluğun giderilmesi, kadın statüsünün geliştirilmesi vb. konularda filantropi uygulamalarının yaygın olduğunu görüyoruz.

Tarihsel geleneklerden kaynaklanan, sosyal sorumluluk kültürünün önemli olduğu bir toplumsal yapımız var. Anadolu'da kurulan kervansaraylar, camilerin etrafında kurulan sosyal kurumlar, aşevleri, çeşmeler, bu sosyal sorumluluk kültürünün örnekleri arasında yer alıyor. Ayrıca kişilerin servetlerini hayır işlerinde harcanmak üzere açtıkları vakıf gibi kurumları da bu sosyal sorumluluk anlayışının örnekleri olarak sayabiliriz. Bunlar, zamanın şartlarında muhtaç insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla dönemin "sosyal devlet" anlayışı ve yardımsever kişilerin gayretleriyle ortaya çıkıyor. ➔

¹ <http://degisimicinbagis.org/filantropi-nedir/>

² <http://www.tusev.org.tr/tr/sosyal-yatirim/degisim-icin-bagis-projesi/yayin-turkiyede-kurumsal-filantropi>

Bugün artık toplumda sosyal sorumluluk olarak özetlediğimiz bu konuda bireyler, kendi bütçeleri çerçevesinde bağış yaparken, kurumlar bunları kurumsal sosyal sorumluluk projeleri olarak ele alıyor. Konuyu sadece bütçe açısından değerlendirmek de çok doğru değil. Aynı zamanda bireyler zamanlarını, bilgi birikimlerini, sosyal fayda yaratmak amacıyla, gönüllü olarak kullanıyor.

Sosyal sorumluluk projeleri, tüketicide olumlu algı yaratıyor...

Şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) projelerini bugün filantropi anlayışının iş dünyasındaki uygulaması olarak görüyoruz. Sosyal sorumluluk projeleri, kurumsal firmalar için göz ardı edilmemesi gereken önemli faaliyetler arasında yer alıyor. Hatta tüketicilerin firma tercihlerinde, firmanın yaptığı sosyal sorumluluk projelerinin önemli olduğu belirtiliyor. Bilinen, güvenilir, markalaşmış firmaların etkili sosyal sorumluluk uygulamaları, kamuoyu tarafından hem bekleniyor hem de bu tür davranışları olumlu karşılanıyor. Aynı zamanda bu algı, firmaları sosyal sorumluluk çalışmalarına da özendiriyor. Nitekim ülkemiz ekonomisinin amiral gemileri olarak kabul edilen pek çok kuruluşumuzun eğitim, sağlık, kültür gibi birbirinden farklı alanlarda sosyal sorumluluk çalışmaları yaptıklarını biliyoruz.

Bir yasal zorunluluk olmanın dışında ahlaki bir duruş olarak yapılan bu çalışmaların dünyada da yaygın örneklerini görüyor, duyuyoruz.

Şirketlerin sosyal sorumluluk uygulamalarına baktığımızda, bazılarının kurdukları vakıflar aracılığıyla bu çalışmalara kaynak ayırdıklarını, bazılarının başka STK'ları destekleyerek bu çalışmaları yaptıklarını, bazılarının da bünyelerinde kurdukları birimlerle bu çalışmaları gerçekleştirdiklerini veya hepsini birlikte ya da birkaçını aynı anda yürüttüklerini görüyoruz.

Kurumlar sosyal sorumluluk projeleriyle toplumsal faydayı ve gelişmeyi sağlamayı amaçlarken bunun için de büyük fonlar ayırabiliyorlar. Ayrılan bu fonlarla hayata geçirilen devasa küresel projeler, kurulan ulusal veya uluslararası vakıflarla, geniş bir ilişki ve etki yaratıyor.

Filantropi kurumsallaşarak daha da önemli olmaya başladı

Adına ister sosyal sorumluluk ister filantropi diyelim, ihtiyaç sahibi kişilere yardım etme, toplumsal fayda sağlama amacı özellikle şirketler için kurumsallaşarak, daha da önemli olmaya başladı. Artık toplumun ihtiyaç duyduğu alanları doğru belirleyebilen, bu konularda çalışmalar yapmak için ekipler ve mali kaynaklar organize eden şirketlerden bahsediyoruz. Bu anlayışın, sosyal sorumluluk konusunda çalışan diğer aktörler olan sivil toplum kuruluşları ve bireylerin çalışmalarıyla sinerji oluşturarak, toplumsal refah üzerinde ölçülebilir bir etkisi bulunuyor.

Ülkemiz ekonomisinin önemli aktörleri arasında yer alan aile şirketleri açısından konuyu irdelediğimizde, genel filantropik çalışmaların yanı sıra farklı bir sosyal fayda uygulamasıyla da karşılaşıyoruz. Ayrılan fonların, kurulan vakıfların veya işbirliklerinin yanında kurucu liderin şirkette yarattığı ve şirketin sürekliliğini sağlayan kültürün de filantropik bir özellik taşıdığını görüyoruz.

Yeni neslin devraldığı miras arasında sosyal sorumluluk da yer alıyor

Kurucu lider, ticari başarısı yanında kendinden sonra gelecek kuşakların yetiştirilmesi amacıyla hem zamanını hem bilgi ve deneyimini de kişilere vakfediyor. Aynı şekilde şirkette, şirkete özel, onun ruhunu taşıyan bir kültürünün yaratılması, çalışan bağlılığının sağlanması, güven ortamının sağlanması, çalışanlar arasındaki ilişkilerin tesisi gibi konular da kurucu liderin ticari başarı dışındaki gücünün bir sonucu.

Kurucu liderden sonra şirket yönetimini devralan kuşaklar, şirketin bizi kendisi, sürekliliğini ve sürdürülebilirliğini sağlayan kültürü, kendileri için sahiplenilmesi gereken bir sosyal fayda ögesi olarak algılamalı.

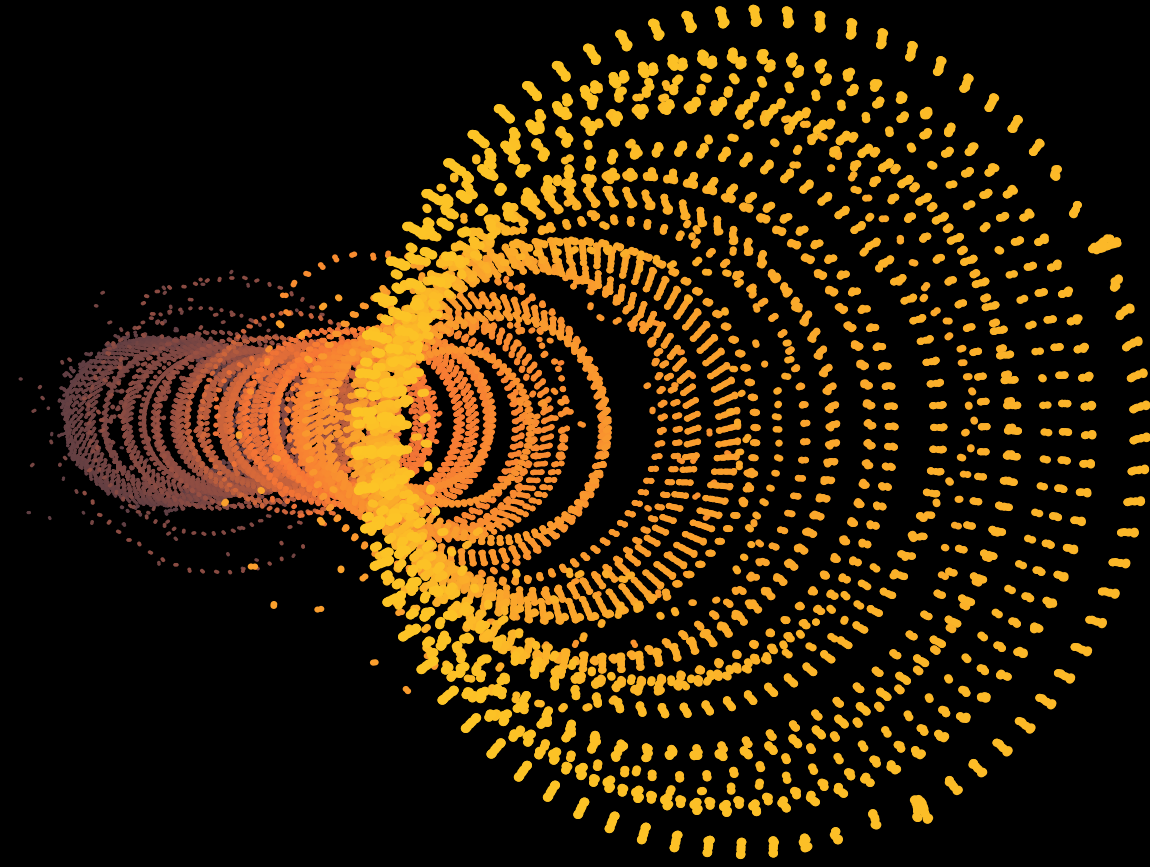
Yeni nesil yöneticilerin, kendilerinden önceki kuşaklardan devraldıkları miras arasında ayrıca şirketlerin sosyal sorumluluk çalışmaları da yer alıyor. Kurucu liderlerin, şirketin yapısına uygun olarak sosyal sorumluluk faaliyetlerine kaynak ayırdığını görüyoruz. Şirketin yönetim anlayışının bir parçası olan bu davranış, yeni nesil için de kabul edilmeli, hem var olan sosyal sorumluluk çalışmaları devam ettirilmeli hem de şirketin yapısına uygun anlayış çerçevesinde, bu alanlardaki çalışmalar da güncellenmeli. Böylece nesilden nesile geçen şirket, nesilden nesile geçen bir sosyal fayda anlayışıyla, toplumsal refaha katkı sağlamış olacak.

Filantropi şirketlerin sürdürülebilirliğine de katkı sağlıyor

Yerküremiz bugün birçok sorunla karşı karşıya. Bu sorunların çözülmesi artık sadece devletlerin veya uluslararası kurumların değil diğer bütün aktörlerin, sivil toplum kuruluşlarının, bireylerin ve şirketlerin de çalışmalarını gerektiriyor. Belirli bir ekonomik faydanın elde edilmesi amacıyla kurulan şirketler, yapacakları bu katkılarla sadece toplumsal refaha katkı sunmuyor aynı zamanda şirket karlılığı ve sürdürülebilirliği üzerine de olumlu bir etkiye ve algıya sahip oluyor.

Şirketlerin yönetimini devralan yeni kuşakların sürdürülebilir bir sosyal sorumluluk anlayışına sahip olması ve bu anlayışlarını çağın gereklerine göre güncellemeleri, şirketlerin sürdürülebilirliği için bir yönetsel zorunluluk, kurucu kuşakların mirasına sahip çıkılması konusunda da bir ahlaki duruş olarak önem taşıyor.

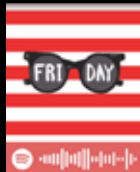
Yeni müzik listelerimizi dinlediniz mi?



Sizler için en sevilen listelerimizi sıraladık, fotoğrafların altında bulunan Spotify kodları ile listelere ulaşabilir ve takibe alabilirsiniz.



Back to Work



TGIF

Ortak Noktamız:
Sevgi90'lardan İz
Bırakanlar

Söz Kadınların

Deadline is
coming!

House of Deloitte

Döviz geliri olmayana dövizle borçlanma yasağı

Bir süre önce yayınlanan Bakanlar Kurulu Kararı ve konuya dair Tebliğ ile döviz geliri olmayan kişilere dövizle borçlanma yasağı getirilmiştir.

Sebahattin Erdoğan

Ortak
Vergi Hizmetleri
Deloitte Türkiye

Temel amacın ekonominin ve dolayısıyla ekonomik işlemlerin istikrarlı bir şekilde sürdürülebilmesi olarak açıklanabilecek olan bu uygulama Türk Parası Kıymetini Koruma hakkında 32 Sayılı Kararda yapılan değişiklik ile hayata geçirilmiş bulunmaktadır. Uygulama başlangıcı olarak 2 Mayıs 2018 tarihinin öngörüldüğü bu düzenlemenin detayları şu şekildedir.

- Karara göre, 02/05/2018 tarihi itibarıyla döviz geliri olmayan Türkiye'de yerleşik kişiler yurt dışından veya yurt içinden döviz kredisi kullanamayacaktır. Burada döviz gelirinden kasıt ise şu şekilde ifade edilmiştir: "İlgili mevzuat ile belirlenen ihracat, transit ticaret, ihracat sayılan satış ve teslimler ile döviz kazandırıcı hizmet ve faaliyetlerden elde edilen gelirler"

İstisnalar

Döviz geliri şartı aranmaksızın borçlanılmasına imkân veren diğer bir ifade ile bu düzenlemenin istisnaları olarak kabul edilebilecek bazı özel durumlar da düzenlemede dikkat çekmektedir.

Öncelikli olarak kullanım tarihinde yurt içinden ve yurt dışından temin edilen nakit döviz kredisi borçlarının geri ödemesi yapılmamış toplamını ifade eden kredi bakiyesi tutarı 15 milyon ABD doları veya üzerinde olan Türkiye'de yerleşik kişilerin, kapsam dışındadır.

Döviz geliri şartı aranmayacak diğer haller ise şunlardır:

- Kamu kurum ve kuruluşları, bankalar ile Türkiye'de yerleşik finansal kiralama şirketleri, faktöring şirketleri ve finansman şirketlerinin kullanacakları döviz kredileri.
- Yatırım teşvik belgesi kapsamında kredi almaları öngörülen Türkiye'de yerleşik kişiler tarafından kullanılacak döviz kredileri ile 24/12/2007 tarihli ve 2007/13033 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Mal ve Hizmetlere Uygulanacak Katma Değer Vergisi Oranlarının Tespitine İlişkin Kararın eki (I) sayılı listenin 17 nci sırasında sayılan gümrük tarife istatistik pozisyonlarında yer alan makine ve cihazların (kullanılmış olanları ile aksam, parça, aksesuar ve teferruatları hariç) finansmanı için kullanılacak döviz kredileri.
- Uluslararası ilana çıkılan yurt içi ihalelere ilişkin faaliyetlerle ilgili olarak ihaleyi kazanan Türkiye'de yerleşik kişilerin veya Savunma Sanayii Müsteşarlığınca onaylanan savunma sanayii projelerini üstlenen Türkiye'de yerleşik kişilerin kullanacakları döviz kredileri.
- Kamu özel işbirliği modeli kapsamında gerçekleştirilecek projeleri yürütmekle görevli olan Türkiye'de yerleşik kişilerin kullanacakları döviz kredileri.

- İhracat, transit ticaret, ihracat sayılan satış ve teslimler ile döviz kazandırıcı hizmet ve faaliyetlere ilişkin bağlantılarını ve muhtemel döviz gelirlerini tevsik etmek kaydıyla, son üç mali yılda döviz geliri olmayan Türkiye’de yerleşik kişilerin tevsik ettikleri muhtemel döviz gelirleri toplamını aşmayacak şekilde kullanacakları döviz kredileri.
- Bakanlıkça belirlenecek esaslar dâhilinde Türkiye’de yerleşik kişilerin kullanacakları döviz kredileri.

Türkiye’de yerleşik kişilerce yurt içi ve yurt dışından temin edilen döviz kredilerinde son 3 mali yılın döviz gelirleri toplamı dikkate alınacaktır. Buna göre;

- Kullanım tarihinde, krediyi kullananın kredi bakiyesinin 15 milyon ABD Dolarının altında olması durumunda, kullanılmak istenen kredi tutarı ile mevcut kredi bakiyesi toplamı son 3 mali yılın döviz gelirleri toplamını aşamayacaktır.
- Bankalar ile Türkiye’de yerleşik finansal kiralama şirketleri, faktöring şirketleri ve finansman şirketleri kullandıkları kredilerin yukarıdaki esasa uygunluğunu kontrol etmekle yükümlüdürler.
- Kredi bakiyesi 15 milyon ABD Dolarının altında olan Türkiye’de yerleşik kişilerin döviz kredisi kullanım talepleri sırasında son 3 mali yıla ilişkin döviz gelirlerini mali müşavirlere onaylatmaları zorunlu olacaktır.
- Kredi bakiyesinin son 3 mali yılın döviz gelirleri toplamını aştığının sonradan tespit edilmesi durumunda yurt içinde bankalardan (serbest bölge şubeleri dâhil), finansal kiralama şirketlerinden, faktöring şirketlerinden ve finansman şirketlerinden kullanılan kredilerin aşımaya neden olan kısmı geri çağırılacak veya Türk Lirası krediye dönüştürülecektir.
- Kredi bakiyesinin son üç mali yılın döviz gelirleri toplamını aştığının sonradan tespit edilmesi durumunda bankaların, finansal kiralama şirketlerinin, faktöring



şirketlerinin ve finansman şirketlerinin yurt dışındaki şubeleri (bankaların off-shore şubeleri dâhil, serbest bölge şubeleri hariç) tarafından kullanılan kredilerin aşımaya neden olan kısmı geri çağırılacak veya Türk Lirası krediye dönüştürülecektir.

"Karar uyarınca 02/05/2018 tarihi itibariyle açık bulunan dövizde endeksli krediler, hiçbir şekilde dövizde endeksli kredi olarak veya döviz kredisi olarak yenilenmeyecektir.

Gerçek kişilerin dövizli borçlanma yasağı

Kararın şuan yürürlükteki halinde, Türkiye’de yerleşik gerçek kişilerce, bazı haller dışında, yurt içinden ve yurt dışından döviz veya dövizde endeksli kredi kullanılmayacağı hükmü yer almaktadır. Bu Karar ile söz konusu hüküm gerçek kişilerce hiçbir şekilde yurt içinden veya yurt dışından döviz kredisi veya dövizde endeksli kredi kullanılmayacağı yönünde değiştirilmiştir.

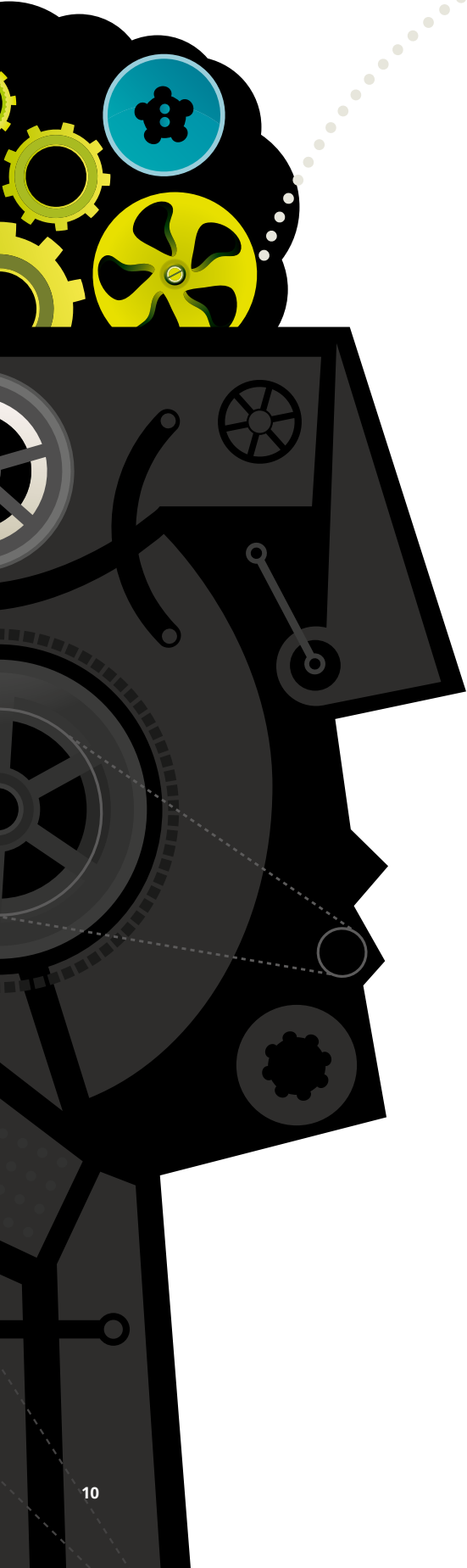
15 Milyon ABD Doları ve üstünde kredisi olan firmalara bildirim ve bağımsız denetim yükümlülüğü

17 Şubat 2018 tarihli ve 30335 sayılı Resmi Gazete’de “Döviz Pozisyonunu Etkileyen İşlemlerin Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Tarafından İzlenmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” adı altında bir düzenleme yayımlanmıştır. Yayımlanan bu yönetmelik ile 15 milyon ABD Doları ve

üstünde kredisi olan firmalara bildirim ve bağımsız denetim yükümlülüğü getirilmiştir.

Yönetmelik ile yurt içinden ve yurt dışından sağlanan yabancı para nakdi krediler ile dövizde endeksli kredilerinin toplamı ilgili hesap döneminin son iş günü itibariyle 15 milyon ABD doları ve üstünde olan firmalara, veri formu ile talep edilen bilgileri, açıklama formuna uygun olarak Merkez Bankasına, müteakip hesap döneminden itibaren bildirim yükümlülüğü getirilmiştir.

Bildirimler, finansal raporlama çerçevesine uygun olarak ilgili yılın 31 Mart, 30 Haziran ve 30 Eylül tarihlerinde sona eren ara hesap dönemleri için takip eden birinci ayın sonuna kadar ve 31 Aralık tarihinde sona eren yıllık hesap dönemi için takip eden üçüncü ayın sonuna kadar tamamlanacaktır. Bu kapsamda bildirim yükümlülüğü olan firmalara, yükümlülüklerinin başladığı tarihten itibaren 60 gün içinde bir bağımsız denetçi ile denetim sözleşmesi yapma zorunluluğu da öngörülmüştür.



Her patron İK'cı doğar (ya da öyle olduğunu sanıyoruz)

Cem Sezgin

Ortak
Danışmanlık Hizmetleri
Deloitte Türkiye

Aile şirketlerinde patronların insan kaynaklarına olan ilgileri, en azından belli alanlarda, beni hep çok etkilemiştir. Tabii burada tüm İK süreçlerine atıfta bulunmuyorum. Benim bahsettiğim daha ziyade işin ücret ve performans kısmı. Yıllonları yaklaşıp da bütçe hazırlanması sürecine girildiğinde, kimi patronlar farklı bir ruh haline bürünüyorlar. Onlar için belki de senenin en heyecanlı dönemi başlıyor. Ücret çalışmalarında İnsan Kaynakları departmanları ile neredeyse dirsek dirseğe çalışarak konuya oldukça fazla müdahil oluyorlar. İK yetkilileri ise önlerinde devasa excel tabloları, ellerinde dışarıdan satın aldıkları (ancak tam da içselleştirilemediği

için üzerlerinde ziyadesiyle değişiklik yapmak durumunda kaldıkları ve patronları iknada bir türlü istedikleri randımanı sağlayamayan) kıyaslama veri tabanları ve kafalarında bir dolu soru işareti ile bu zorlu dönemden minimum zararla nasıl çıkacaklarını kara kara düşünüyorlar. Unvan-kademe yapıları, iş aileleri, ücret bantları üzerinden gitmesi gereken bir değerlendirme, bir bakmışsınız ki bambaşka eksenlere kaymaya başlamış. Zaten jargonsal ve kavramsal söylemlere alerjileri olan patronlar özlerinde pragmatik insanlar ve kendi yollarını kendileri bulabiliyorlar. Nasıl mı? Gelin örnekler yardımı ile beraber kısa bir yolculuğa çıkalım: "Ben o kızı biliyorum, her gün en az yarım

saat geç geliyor”, “sen okuluna bakma o çocuğun, hepsinden akıllı o”, “bu sektörde bu paraya dua etsinler, bizim gibi dağıtan, veren yok; soruyorum ben hep arkadaşlara- hatta dur bak yanında arayayım, istersen sen de dinle”, “primle filan hallederiz sonra üstünü de”, “ötekisine araba verdik tamam ama kaç yaşında adam, daha önce yöneticilik falan yapmış; şimdi vermemek olmaz; bu daha çocuk; buna vermesek de olur”, “yemekhaneyi yeniledik, bir dünya masraf yaptık; bir de zam mı yapacağız?”, “Oranlar yüksek geldi bana, acaba ödeme tarihlerini mi biraz ileriye atsak?”, “Ben onun gönlünü alırım sonra”... Şayet bu satırları okurken kullanmış olduğum örneklerin dramatize edildiğini düşünen varsa açıkça belirtmeliyim ki; yukarıdakiler bir nebze “hafifletilmiş, sansürlenmiş” ifadeler. Bazen insan kendine, acaba kaç farklı tesis, kaç tane çalışan daha olursa patronlar bu derece müdahil olmayı bırakırlar diye soruyor.

Mesela yeni alımlarda dananın kuyruğu kimi durumlarda en baştan kopuyor. Patronlar mülakatlarda “e peki ne kadar para istiyorsun?” cümlesi ile başlayan ve pazarlıklığı genlerinin kızışması ile iyice şekillenen ücret görüşmelerine müdahil olabiliyorlar. Adaylar için oldukça zorlu bir durum olduğunu kabul etmek lazım. Bu samimiyet bazıları için rahatlatıcı olurken, bazılarının durumu sorgulamalarına sebep olabiliyor. Skalaların toz duman olduğu bir iklimde, İK yöneticileri nefes almakta bir hayli zorlanıyorlar. Baz maaşlar söz konusu olduğunda gene bir nebze oturmuş kabuller var. Aile üyeleri de bu konuda iyi-kötü bir pratik yapmış durumdalar. Ama yan haklar ve prim dendiğinde ortalık gene karışıyor. Performans Yönetiminin yerini “takdir hakkı”, bilimsel modellerin yerini “geleneksel yaklaşımlar” alıyor. Tüm bu resim, daha küçük ve daha basit yapılarda az çok anlaşılır geliyor insana. Nitekim, KOBİ ölçeğinde aile şirketleri için izlenebilirlik çok daha kolay. İnsan ilişkileri daha az mesafeli. Kurumsallık adına çalışan beklentileri daha düşük seviyede. Ölçek daha küçük olduğunda oluşabilecek hataların da etkisi genelde daha düşük. Kısaca “iklim müsait”, şartlar

yönetilebilir düzeyde. Ancak çalışan sayıları onlarla ifade edilirken, önce yüzlerceyi sonra da binli rakamları bulduğunda, yapılan işler eskiye nazaran karmaşık ve çeşitli hale gelince resim bir anda gece ve gündüz gibi değişiyor. Mikro yönetim ve detaycılık, dahiliyet üzerine kurulu bir hakimiyet, genel teamüller ile doğruyu bulma gibi metotlar bir zamanlar sağladıkları verimi sağlamıyorlar. Ama tek mevzu ölçek ve çeşitlilik değil. Değişen dünya bugün y-kuşağı ile, dijitalleşme ile, farklı yasa ve regülasyonlar ile, dönüşen müşteri beklentileri ile şirketleri alışlageldik kalıpların dışına taşmaya zorluyor. İnsan Kaynakları politikalarımız ve onun ayrılmaz – önemli bir birleşeni olan ücret ve yan haklar politikalarımız bu alanda istisna değil. Ücret ve hakların, çalışan deneyimi adına toplam resim içerisindeki konumu ve ağırlığı değişiyor. Bu konuda yeni eğilimler ve uygulamalar ortaya çıkıyor.

İşte bu noktada aile şirketlerinde hissedarların geleneksel bazı hesap ve yaklaşımları geçmişte bırakmaları gerekiyor. Konuya daha profesyonelce yaklaşmalı ve dizginleri bir nebze daha şirketteki yöneticiler, mali işler ve İK fonksiyonlarına bırakmalılar. Liyakat – sadakat dengesini iyi yönetmeliler. Bilimsel metot ve verilere açık olmalılar. Başarılı bir ücret yönetiminin karlılık, çalışan motivasyonu, işveren markası, nakit yönetimi, iç kontrol ve iç denetim, süreçlerde verimlilik, performans yönetimi, bütçe ve finansal planlama ve bir dolu farklı konuda sağlayacağı faydaları değerlendirmeliler. Doğru ekip, doğru veri, doğru sistemler, doğru İK politikaları, doğru model ve doğru yönetim mekanizması içerisinde kendilerine biçecekleri makul konumlandırma-sorumluluk ile aslında şirket için çok daha iyisini mümkün kılmış olacaklar. Bu aynı zamanda değişime açıklık anlamında çok ciddi bir zihinsel dönüşüm anlamına da geliyor. Çünkü belki en hassas oldukları alanların birinde farklı bir yönetim ve davranış tarzını benimsemiş olacaklar. 2018 bütçe dönemi geride kaldı ancak 2019 yılı için çok geç değil. Haydi, zaman değişim zamanı...

Vendor Assist



Hande Özdiler Yılmazkaya

Ortak
Finansal Danışmanlık
Deloitte Türkiye

Ege Nasuhoglu

Kıdemli Müdür
Finansal Danışmanlık
Deloitte Türkiye

Aile şirketlerinin yeni nesillere devri sürecinde büyüme ve kurumsallaşma amacıyla özel sermaye fonları ya da stratejik yatırımcılar ile ortaklık arayışlarının arttığını gözlemlemekteyiz. Hızlı büyümeye odaklanan aile şirketlerinin hisse satış sürecinde yaşadığı zorluklara hem alıcı taraf hem de satıcı taraf için yaptığımız çalışmalarda sıkça rastlıyoruz. Şirketlerin satış sürecine hazırlanmaları amacıyla satıcı taraf için yapılan çalışmalar genel olarak Vendor Assist

olarak adlandırılıyor. Vendor Assist çalışmalarının son 5 yılda hem Türkiye’de hem de yurtdışında pek çok süreçte kullanımının arttığını gözlemliyoruz. Hisse satışına hazırlık sürecinde danışmanlarla belirlenecek stratejiye ek olarak Şirket’in doğru bir şekilde yatırımcılara anlatılması, karlılığın sürdürülebilirliği ile ilgili açıklamaların düzgün bir şekilde yapılması ve değeri etkileyen başlıca faktörlerin doğru bir şekilde hesaplanması büyük önem arz ediyor.

Özellikle aile şirketlerinde satış sürecinin zaten az olan insan kaynağı üzerinde oluşturduğu yük, operasyonların devamlılığında da aksaklıklar oluşturabiliyor. Eğer ailenin sahip olduğu grup içinden bir şirket satılırsa bu süreçte hem operasyonların hem de IT sistemlerinin ayrıştırılması, sözleşmelerin yeniden gözden geçirilmesi veya müzakere edilmesi gerekecektir. Buna ilaveten Şirket'in yöneticileri veya çalışanlar satış sürecini geciktirerek bilgi akışını engelleyici davranışlar sergileyebilir.

Peki nedir Vendor Assist (VA) çalışması ve satıcı ve alıcıya olan faydaları nedir?

Vendor Assist, yatırımcılarla görüşme sürecinde şirketin özellikle finansal performansının anlatılması ve oluşabilecek sorulara hazırlanması amacıyla şirketlere destek olmak üzere verilen hizmetlerin toplamıdır. Şirketin hâlihazırda finansal bilgilerinin ve raporlamasının beklenen kalitede olmaması ve istenilen zamanda erişime açık hale getirilememesi, rekabetçi bir satış sürecinin önündeki en büyük engellerden biridir ve değer kaybına sebep olabilir.

Vendor Assist:

- Pazarlığa konu olabilecek problemleri çok önceden belirleyerek yönetime bu sorunlara değinmesi ve çözmesi için zaman kazandırır. Satıcı tarafa süreci yönetmesi ve kontrol etmesi konusunda yardımcı olur.
- Potansiyel alıcıların işletmeyi daha net ve bütünlük görmelerini sağlar.
- İşletmeyi satışa en etkili biçimde hazırlar.
- Potansiyel alıcılar ve danışmanların istediği finansal bilgilerin derinlik ve detay seviyelerini bilerek önemli düzeltmelerin belirlenmesini sağlar.
- Finansal bilgilerin açık ve tutarlı bir şekilde sunulmasını ve pazarlık sürecinde satıcı ve alıcının hızlı ve doğru karar almasını sağlar.
- Ayrıca satış sürecinde finans ekibinin iş yükü bu tür işlemlerde tecrübeli ekipler

Vendor Assist

İhtiyaca göre kısıtlı veya detaylı bilgi içerebilir. Rapor hazırlanabilir ya da sadece excelde düzeltmeler yapılabilir.

İncelenen veriler hakkında yorumlar ve analizler yer alır.

Yatırımcılara karşı yükümlülük bulunmamaktadır.

Alıcı taraf finansmanı için uygun değildir.

Vendor Due Diligence

Satışa konu şirket hakkında bağımsız görüşün sunulduğu bir rapor hazırlanır.

Vendor Assist'den daha uzun süreli ve daha maliyetli olmasına karşın daha güvenilir ve kapsamlı bilgi sağlar.

İşlemi gerçekleştiren Alıcı'ya karşı yasal yükümlülük bulunmamaktadır.

Özellikle birden çok alıcının bulunduğu satış süreçlerinde kullanılması tavsiye edilir.

aracılığı ile ciddi oranda azaltılmış olur. Böylelikle, Yönetim Şirket'in günlük ihtiyaçlarına rahatlıkla odaklanır.

- En önemlisi satış sürecini kolaylaştırmak amacıyla çalışmalar potansiyel alıcının bakış açısıyla yürütülür. Bu süreçte bilgiler Hisse Satış Sözleşme'sinde kullanılacak şekilde hazırlanır ve sunulur. (Net Borç, İşletme Sermayesi, FAVÖK gibi önemli indikatörler belirlenir.)

Tüm bunlara ek olarak piyasada son yıllarda özellikle işlem değeri yüksek ve birden çok alıcının olduğu projelerde gördüğümüz Vendor Due Diligence çalışması ile Vendor Assist çalışmaları arasındaki farka bakmak da ihtiyacı net belirlemek açısından faydalı olacaktır.

Vendor due diligence ve Vendor Assist çalışması arasındaki en önemli fark VDD çalışmasını yapan danışmanın alıcılara karşı üstlendiği yasal yükümlülüklerden kaynaklanmaktadır.

Size Nasıl Yardımcı Olabiliriz?

Bizim süreçteki rolümüz, duruma bağlı olarak sınırlı veya oldukça kapsamlı olabilmektedir. Muhtemel alıcıların sürece dahil olmasından önce ekibinizle yakın çalışarak problem oluşturabilecek noktaları belirler ve çözümler öneririz.

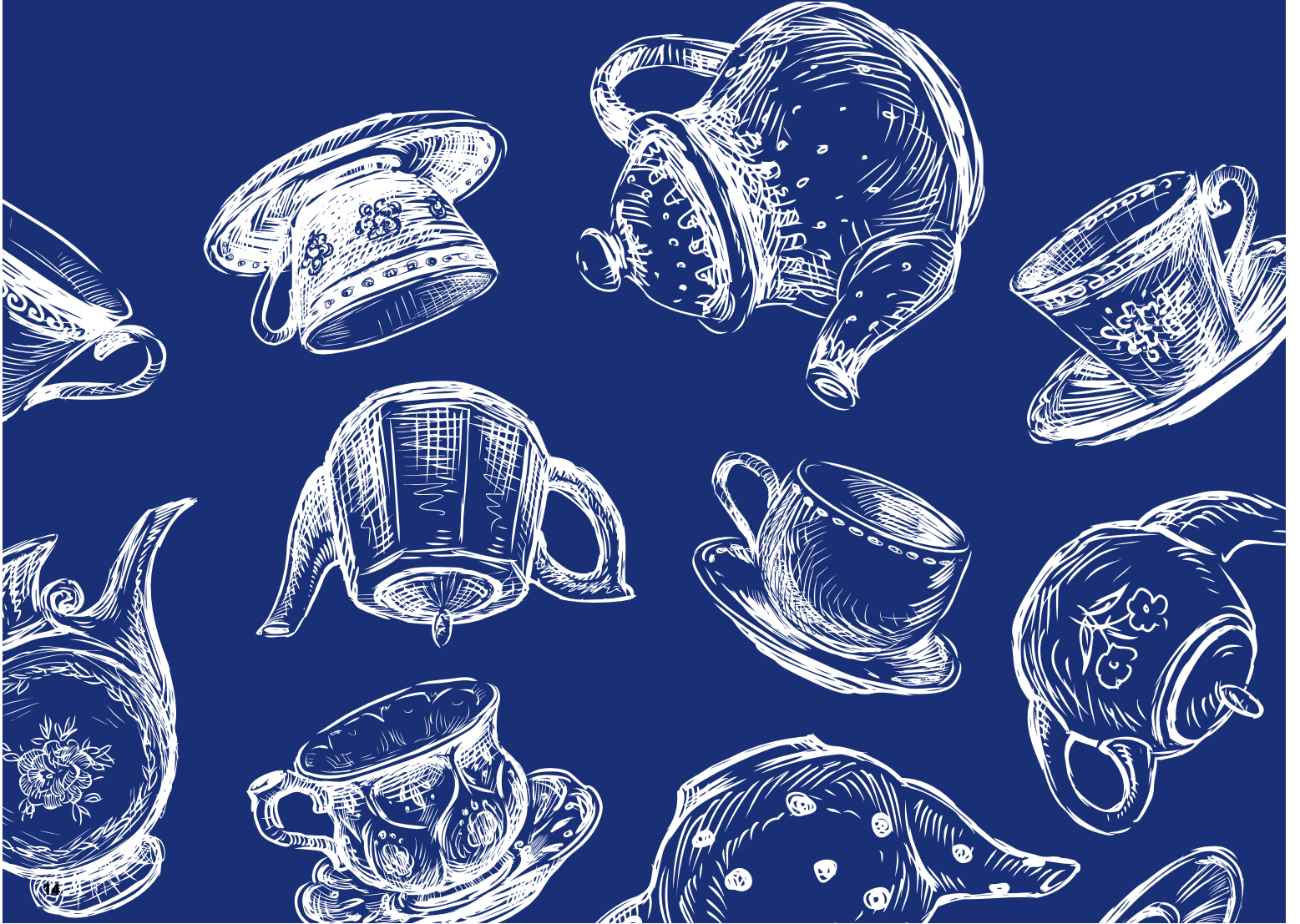
Birleşme ve satın almalar konusunda uzmanlaşmış ekibimiz, Alım-satım işlemi

uzmanlarımız, satıştan en fazla değeri elde etmeniz için durum tespit sürecinde karşı tarafa kapsamlı ve tutarlı yanıtlar vermenize yardımcı olur.

Uzmanlarımız:

- Satıcı tarafın değer açısından önemli gördüğü noktalar hakkında analizler hazırlar.
- Tartışmalı konuların en iyi şekilde sunulması ve aktarılması konusunda danışmanlık sağlar.
- Vergi etkisinin optimize edilmesi için satış sürecini en uygun şekilde yapılandırır.
- Dataroom sürecine girerken yöneltilebilecek durum tespit sorularını önceden belirleyerek doğru ve etkili cevaplar sunmanızı sağlar.
- Pazarlık süreci ve satış anlaşmasının imzalanmasından çok önce fiyatlandırma ve işlemi etkileyebilecek hususlar hakkında oluşabilecek sorunları belirler ve sizinle birlikte riski en aza indirme planı oluşturur.
- Pazarlık sürecinde, size sunulan satış fiyatı düzeltme mekanizmaları ve kapanış hesapları prosedürleri hakkında danışmanlık sağlayarak süreçten maksimum değer elde etmenizi sağlar.

"Aile işi gerçekten bir takım oyunu, çocuklara bu süreçte kişisel egolardan uzak durulması gerektiği aktarılmalı"



Röportaj:

İtir Soğancılar Gülüm
İş Riski Hizmetleri Lideri
Deloitte Türkiye

Ece Koycu
İş Riski Hizmetleri Müdürü
Deloitte Türkiye

Esin Gral Argat
Gürallar Grubu
Yönetim Kurulu Başkan Vekili

Gürallar Grubu Yönetim Kurulu Başkan Vekili Sayın Esin Gral Argat ile; aile şirketleri ve kurumsallaşma, aile değerleri, Rıza Bey'in tornası, ailelerin genç kuşaklarına tavsiyelerini de içeren keyifli bir sohbet gerçekleştirdik. Her ailenin yapısı, dinamikleri farklı da olsa, aile üyelerinin tecrübe paylaşımlarının aile şirketlerinin sürdürülebilirliğine katkı sağladığına inanıyor ve Esin Hanım'a bir kez daha teşekkür ediyoruz.

Bizi Gürallar Grubu'nun kuruluşundan alıp bugüne getirir misiniz? Hikaye nasıl başladı ve hangi önemli yapı taşları var?

Kurucumuz Ali Gral şirketi 1948 yılında kurmuş. Ali Gral'ın babası Çanakkale'de şehit olmuş. Ali Gral babasını hiç görmemiş ve o yılların Türkiye'sini düşündüğümüzde büyük bir zorluk içinde hayata başlamış, bu mücadeleyi yalnız sürdürmüş. 1948 yılında kerestecilikle iş hayatına atılan Ali Gral'ın aslında çok derin bir kişisel hikayesi var, bu ailenin hikayesini Rıza Gral "Rıza Gral'ın Tornası" isimli kitapta çok güzel bir şekilde anlatıyor.

Kuruluş yılından sonra aile kerestecilik içinde olduğa büyüyor, çocuklar da iş büyüdükçe işe katılıyorlar. Babası, şimdiki Yönetim Kurulu Başkanımız Rıza Gral'ın okulla arasının iyi olmaması sebebiyle onu ceza olarak torna atölyesinde çalışmaya başlatıyor. Ama Rıza Bey sürpriz bir şekilde

o işten çok mutlu oluyor ve devam etmek istediğini belirterek okula geri dönüş yapmıyor. Ben birçok kez Rıza Gral'ın okula devam etmeme kararını sorguladım ve okul hayatına devam etseydi nasıl olurdu diye çok düşündüm. Bunu sorguladığımda, o gün kazanılan yetkinliklerin bugünkü işe nasıl yansıdığını net bir şekilde gördüm. Bir işi doğru yapıyorsanız, bu iş ne olursa olsun pozitif neticelerini mutlaka alıyorsunuz.

Rıza Gral kendi torna şirketini atıktan sonra diğer kardeşleri de işin içine giriyor. Madencilik, turizm, kiremit fabrikası, porselen, seramik gibi farklı sektörlerde yatırımlarla iş hayatına devam ediyorlar. 1985 yılında kurucumuz hayatını kaybettikten sonra sofrı camı sektörüne de giriliyor ve 2004 yılında aile ayrılma kararı alıyor. Ben ve ağabeyim Erol Gral, ilk ayrılma aşamasında aile bir arada kalsın istemiş ve ayrılmayı çok tercih etmemiştik. Bu amaçla

yaptığımız aile anayasası ve çeşitli çalışmaları aile büyüklerine ilettik ancak bir noktadan sonra mevcut durumu korumanın daha zorlu ve riskli olduğunu, hareket kabiliyetinin kaybedilebildiğini fark ettik ve herkesin kendi yoluna bakabileceğini gördük.

Bizim ayrılık hikayemizin iyi bir hikaye olduğunu düşünüyorum, çünkü ayrılan ailelerde genellikle işler küçülür veya iş kaybedilir. Bizim ayrılık hikayemizde ise her birimiz ayrı ayrı büyüdük. O yüzden bizim hikayemizi öğretici ve özgün buluyorum. Mutlak tek bir doğru yok. Teorik olarak her şeyi planlayabiliyoruz ancak pratikte işler farklı şekilde yürüyebiliyor. Amaç tercihen bir arada olabilmek ancak bir arada olmak artık zorsa ve bu konu insanların hayatlarına ve işe zarar veriyorsa, hayatta başka doğrular da var, diğer doğrular insanların kendi şartlarını yerine getirmesiyle hayata geçirildiğinde yine başarılı bir hikaye ortaya konabiliyor. ➤



Esin Güral Argat

Gürallar Grubu , Yönetim Kurulu Başkan Vekili

Bugün geldiğimiz noktada, turizm ve sofracı sektörleri başta olmak üzere makine, inşaat, enerji ve kiremit olmak üzere 6 sektörde faaliyet gösteriyoruz. Aile üyeleri tarafından ayrılma esnasında dışarıdan danışmanlık ve destek alınması tercih edilmedi. Aile içindeki iç dinamikleri ve hassasiyetleri en iyi yine aile bireyleri bildiği için biz bu süreci kendimiz yürütmeyi ve çözmeyi tercih ettik. Birbirine eşit olacak şekilde 3 paket hazırlandı, kardeşlerden her birinin tercihini yapması ile seçimler yapıldı. Teoride her şey planlansa da, işin doğası gereği bazı süreçlerde öngörülemeyen uzamalar ve aksamalar oldu. Ancak, bu uzamalar ve aksamalar olsa da, aile üyelerinin her biri işine odaklıydı ve hiç kimse ayrılık konusunu ana odak noktası haline getirmede. Aile sadece kendi içinde tercihini kullanmış oldu. Bu, bütün Güral ailesi olarak her bir aile üyesinin başarısının devam etmesini ve işlerin büyümesini sağladı. Bence önemli olan da budur; işlerin büyümesi ve yolunda gitmesidir. Bu örneğe az rastlıyoruz ve bu örneğin özgün bir ruh haritası olduğunu düşünüyorum.

Şirket yönetiminize bu başarı faktörlerini nasıl entegre ettiniz? Bir ardıl planlamanız var mı ve bir daha geçmişteki ayrılığa benzer durumların yaşanmaması için değerlerinizi çocuklara ve şirketinize nasıl taşıyorsunuz?

Bu hikaye bizim için çok iyi bir öğretiydi ve iyi bir deneyim oldu. "Neyi doğru yaptık ve neyi doğru yapmadık" öğrenmek çok önemliydi. Doğru yaptıklarımızı cebimizde, doğru yapmadıklarımızı düzelterek gitmemiz ve ilerlememiz gerekiyor.

Benim ilk dersim, aile anayasası tek başına yeterli değil. Şirketi yönetirken aile anayasasından güç alarak değil, ortaklık sözleşmesinin esas alınarak ilerlenmesi gerektiğini düşünüyorum. Aile anayasası, ailenin tüm bireylerinin ilişkilerinin ve aile bireyleriyle şirketin ilişkilerinin düzenlenmesi amacıyla yapılmalı ancak ortaklık ve işi yönetmek açısından esas alınması gereken konu ortaklık kavramı ve ortaklık sözleşmesidir. Dolayısıyla bu ilişkiler hukuki bir platform üzerinden gitmelidir, bireysel haklar ve kurum hukuki platformda korunur ve ailenin duygusallığı ile yönetilmez. Bu elbette ki çok kolay bir konu değil. Aile anayasasını bu noktada tetikleyici olarak görmesem de yapılırsa güzel olur diye düşünüyorum.

Çocuklarla ilgili olarak da ben şunu gördüm; yazılı kuralların ötesinde neyi nasıl yaşadığınız önemli. Çocuklar sizin yaşadıklarınızı görüyor ve gördüklerini kültür olarak içselleştiriyorlar. Dolayısıyla, biz buna daha çok özen gösteriyoruz. Hayatın içinde yer alan ancak yazılı olmayan bu kurallar DNA'nın bir parçası haline geliyor ve yaşanan hikaye çocuklara kalıyor.

Çocukların iş hayatına girmeleri ve yaz tatillerinde çalışması gerektiğini düşünüyorum. Biz de çocukların ilkokuldan sonra iş hayatına katılmasına karar verdik ve benim çocuklarım büyük olduğu için ilk olarak onlarla başladık. 6. sınıfın yazından itibaren her yaz en az bir ay olmak üzere staj programına devam ettiler. "Esin Hanım'ın oğlu" bakış açısıyla farklı tutumların olabileceğini düşündüğümüzden başka

şirketlerde çalışmasını tercih etmedik ve bizim şirketlerimizde staj yapmalarına karar verdik. Çocuklar ilk başta tepki gösterdiler, neden böyle bir yola ihtiyaç duyduğumuzu sordular, bizim sırtımızdan mı geçineceksiniz dediler ve çocuk haklarından bahsettiler. Tabii küçük oğlum bir gün kendisine de sıra geleceğini bilerek ağabeyini destekledi. Bir takım müzakerelerden sonra onları ikna ettik. Büyük oğlum ilk olarak kiremit fabrikasında satış bölümünde işe başladı, bu ekiple birlikte İç Anadolu'daki kasaba ve köylere gitti. Bu deneyim, 12 yaşındaki bir çocuk için yaşam şartlarını içselleştirmesi açısından çok güzeldi. Sonraki senelerde üretim, turizmde depolar, housekeeping, front office gibi farklı bölümlerde stajlarına devam ettiler. Aslında "çalışmak" demek bedensel olarak sarf ettiğiniz efor ve ayaklarınızdaki ağrı demek. Depolardan restorana karpuz taşıyarak veya housekeeping'in yaptıklarını yaparak deneyim kazanabileceklerini düşündüm ve çalışmanın ne olduğunu o yaşlarda anlayabileceklerine ve bireysel olarak deneyimleyebileceklerine inandım.

Sonraki yıllarda, küçük oğlumun cam fabrikasında kalıphanede çalıştığı bir dönemde, oğlumla birlikte yemek yemek için sözleşmiştik. Benim de toplantım uzun sürdü. Bir ara toplantıyı böldü ve toplantının devam ettiğini görünce "Benim mesaim başlıyor" diyerek gitti. Misafirlerimizden biri yemeğe çıktığımızda, "Sizin oğlunuz kıvrıkcık saçlı ve esmer olandı, değil mi?" diye sordu. Benim oğlum beyaz tenliydi ancak yağdan yüzü kirlenmişti ve esmer gibi duruyordu. Üniversite dönemine kadar bu süreç bu şekilde devam etti ve üniversiteye gelince dışarıda çalışmalarının vakti gelmişti. İkisi de farklı yerlerde stajlarına yapmaya devam ettiler, büyük oğlum Amerika'da teknoloji/yazılım şirketinde staj yaptı, ufak oğlum banka ve danışmanlık şirketlerinde stajını yaptı. Ağabeyimin çocukları da aynı şekilde yetişti. Bu süreç onlara iş hayatında en alt seviyeden itibaren süreçlerin nasıl işlediğini, yukarıya çıktıkça aşağıdaki hangi detayları hissetmeleri gerektiğini gösterdi. Bunu biz kıymetli ve değerli buluyoruz. Çalışana saygı duyulması lazım, bunu anladılar. Ofiste oturarak işler yürümüyor, bunu fark ettiler.

Çocuklar için iyi eğitim şart. Master şart değil ama isterlerse yapabilirler. Ancak, biz en az 3 sene dışarıda deneyim sahibi olmalarını istiyoruz, bu kendi işini yapmak da olabilir. Sonra şirkette çalışmak isterlerse burada çalışabilecekler. Prensipten olarak aile çocuklarının mevcut kurulu düzene girmesi her iki taraf için de zor olabiliyor. İçerideki profesyonellere haksızlık olabildiği gibi çocuğun kendini ailenin genç çocuğu olarak kabul ettirmesi ve yerini bulması da zor oluyor. Profesyonellerde patronun çocuğu gelince müdürlük, kariyer vb. konular nedeniyle bir soru işareti ve tedirginlik olabiliyor. Çocukta da çocuk yetkin olsa bile kendi yetkinliğini gösterme konusunda ve kabul edilmesi konusunda zorluklar ve haksız rekabet yaşanabiliyor. Ayrıca, "birinin oğlu veya kızı" olarak anılmalarını ve bu şekilde etiketlenmelerini de haksızlık olarak görüyorum, bu tanımlar çocukların yetkinlikleri ve donanımlarının önüne geçebiliyor. Çocuklara kendi bireysel yetkinlikleri çerçevesinde bakılmalı.

Ben kendi çocuklarımın kuruma katkı sağlamaları için şirkete gelmelerini istiyorum. Çocukların mevcut kurumun içerisine gelmelerinden ziyade, biz büyüyen bir yapıyız, çocuklarımızı yeni oluşmaya başlayan düzenin içerisine koymak ve taşların yerine oturmasını sağlamak bana daha doğru geliyor. Tercihimizi bu yönde kullanmayı istiyoruz, dolayısıyla kendi alanları, kendi yetki ve sorumlulukları ve hesap alma ve verme düzeni olacak.

Sizin de bildiğiniz gibi, Avrupa'da aile şirketleri çok güçlü durumda ve son derece başarılılar. Aileler kendi işlerine, değerlerine ve kimliklerine sahip çıkmak zorunda. Bireysel tercihler sebebiyle kolayca vazgeçilmemeli diye düşünüyorum. Aile şirketlerinin belirli bir seviyeye gelmesinde büyük emekler var; ailenin emeği, çalışanların, tedarikçilerin, ülkenin emeği. Dolayısıyla aile şirketleri çok kıymetli ve çok değerli. Kuşakların bu sorumluluk ve değerlerle yetişmesi lazım. Hem aile hem de kurum değerleri ve hikaye bilinmeli ve sonraki kuşaklara aktarılmalı. Ancak, her kuşağın bilgi ve yetkinliği aynı seviyede olmayabiliyor, bu yüzden doğru aktarım

önemli. Bu işler gerçekten bir takım oyunu, çocuklara bu süreçte kişisel egolardan uzak durulması gerektiği aktarılmalı.

Bir adım geri gideceğim; siz genç yaşlardan itibaren işlerin içinde miydiniz? Sizin açınızdan ardıl planlaması nasıl oldu ve bu işte devam etmeye nasıl karar verdiniz?

Babamız Rıza Güral Yönetim Kurulu Başkanımız ve hala işin içinde. Biz patron çocuğu olarak büyümedik, bunu bilmiyorduk bile. Bir fanus içerisinde değildik, hayatın içinde her daim mücadele etmemiz gereken bir alan vardı. "Rıza Güral'ın tornasından geçmek" diye bir tabir vardır, biz ağabeyimle onun çocukları olarak o tornadan geçtik. Bunun katkılarını çok gördük ve görüyoruz, bu sayede çok güçlendik.

Size babanızdan geçen değerleri bizimle paylaşabilir misiniz?

Babam çocuklarını acıyarak büyütmedi. Ben daha sonra kendi çocuklarıma da aynı şekilde yaklaştım, "Ben size acısam hayat size acımayacak, o yüzden ben de acıyıyorum." derim. Çocukluğumdan itibaren sabahları dört veya beşte kalkarım. Çocukken Pazar günleri bile bizim kalkış saatimiz 7'ydi, radyo çalar ve evdeki gürültüyle uyanırdık. Biz hiçbir zaman "yoruldum" kelimesini kullanmadık, kullanamadık. Çocukken "yoruldum" dediğimizde babam çok tepki gösterirdi, "Ben bu yaşta yorulmayı bilmiyorum, siz nasıl yorulabilirsiniz?" derdi.

Arkadaşlarımızla şirket seyahatlerimiz çok oluyor. Bir keresinde çok tempolu bir seyahatimiz vardı, sabah yedide aşıya inmiştim. Genel Müdür arkadaşlarımızdan biri "Esin Hanım affedersiniz, size bir şey sorabilir miyim? Siz hiç yorulmuyorsunuz, çok enerjiksiz, ne içiyorsanız bize de söyler misiniz?" dedi. O an bir baktım hepsi koltukta yığılmış. Ben de "Yorgun hayat mı geçer, su için dedim"

Biz babamdan hayatla mücadele etmeyi öğrendik. "Neden böyle?" diye sorguladığım zamanlar oldu ancak gördüm ki ekonomik değerler bugün var, yarın yok. Tekrar yeni bir şey yaratabilirsiniz veya mevcut durumu

başka bir şey yapabilirsiniz. Ama yetişirken aldığınız değerler ve öğrendikleriniz size ait ve o sizin hazineniz. Biz bu mücadelenin içerisinde büyürken cebimizi bu hazine ile doldurduk. O kadar mukavim oldum ki, şu an "Dışarıdan ne gelirse gelsin, ben onu halledebilirim." diyorum

Üniversiteyi bitirdikten sonra aile içerisinde kendi işini kuran tek kişi bendim. Biz aydın ancak geleneksel bir aileden geliyoruz, o yıllardaki hayatın akışı ve düzeninde ailedeki erkeklerin her şeyi hazırdı. Yine babamın öğrettiği bir şey vardı: "Haklar verilmez, alınır." Ben de kendi işimi kurdum. Kütahya Porselen'in el dekoru bölümünü ayırdılar ve benim sorumluluğuma verdiler. Ben daha önce hiç resim yapmamıştım ve önerilen iş ile yeteneklerim arasında ilişki yoktu. Ben o işe başladım ancak bir süre sonra o işin beni ve benim de o işi bir yere götürmeyeceğini anladım. Daha sonrasında master'a başladım ve o arada çocuklarım doğdu. Master'ım bittikten sonra bir çini atölyesi kiraladım ve kendi işimi kurdum. El sanatları güzeldi, ancak ne kadar büyütebilirdim? Geleneksel metotla üretilen çiniler vardı, onların seri imalatını yapabileceğimizi düşündüm. Bu amaçla bir sene İtalyanlarla laboratuvar çalışması yaptım ve fabrikayı kurdum. Altı ay boyunca benim karolar fırından çatlak çıktı, gece gündüz orada zaman harcadım. Ancak laboratuvardan düzgün çıkan karolar fabrikadan çatlak çıkmaya devam ediyordu. O zaman babamın bir öğretisi vardı; "Herkes kendi göbeğinin bağına kendisi keser". Yani, senin canın acıyorsa kendine sen çare olursun... Konusunda uzman danışman ve insanlarla çalışıyordum ancak yine olmuyordu. ➤

Bir gün kitap karıştırıyordum; kitapta fırında bir sıcaklık aralığında önerilen kalma süresine rastladım. O an bizim üretimlerin o aralıktaki kalma süresini tutmadığını fark ettim ve bizzat kendim giderek gerekli düzenlemeleri yaptım. Çatlaklar gitti, üretim başladı. Sonrasında yurtdışında restorasyon çalışmaları başladı. Bu işte bayağı bir yol kat ettikten sonra aile işine katıldım ve 1998 yılından itibaren aile şirketimizde çalışmaya devam ediyorum. Keza ağabeyim de öğrenciliğinden itibaren işlerin içindeydi. Yani bize hiçbir şey sunulmadı, tepsiyle verilmedi. Doğrusu da buydu. Kendi hedeflerimde ve kendi yolumda yürümeyi öğrendim. Bu süreçte de gerçekten öğrendiğimi, değer ürettiğimi hissettim. Neyi nasıl yapacağınızı en iyi siz biliyorsunuz. Babamın desteğini bu anlamda çok gördüm.

Kurumsallaşma ile aile şirketlerinin sürdürülebilirliği arasında nasıl bir ilişki kuruyorsunuz? Sizce aile şirketleri nereye kadar ve nasıl kurumsallaşılıyor? Siz nelere dikkat ediyorsunuz?

Kurumsallaşma bana göre şirketin ne yaptığını ve nasıl yaptığını biliyor olmasıdır. Şirkette yapılan işlerin yazılı prosedürleri olmalı, yetki/sorumluluklar belirlenmiş olmalı ve bütçeler oluşturulmalı. Yani hesap aldığınız ve hesap verdiğiniz alanlar belirlenmiş olmalı. İç Denetim Biriminiz olmalı ve faaliyetleriniz bu kapsamda gözden geçirilmeli. Böylelikle iş kurallarıyla yönetilmiş olacak ve aile bireyleri de bu kurallara uyacak. Biz operasyonun içinde olmayı tercih etmiyoruz. Bizim birbirinden değerli akrabalarımız ve arkadaşlarımız da bizim şirketlerimizde çalışmıyorlar. Prensipten olarak bunu izliyoruz. Bu yaklaşım da bizi duygusal kararlar almaktan uzak tutuyor.

Biz sık Yönetim Kurulu toplantıları yapmaya çalışıyoruz, yıllık toplantı süremiz 216 saat. Bugün yeni dünyada başarılı işleri incelediğimizde, işlerin “micro management” ile yürüdüğünü görüyoruz. Biz de bunu zamanında doğru bir şekilde yapmaya başlamışız. Yetki ve sorumluluklarımız ve işimizin konsepti belli. Bütçelerimiz var, yöneticilerimiz bütçelerini sıkı şekilde takip ediyor ve raporluyor. Değerlerimiz ve etik kurallarımız tanımlı. Dolayısıyla, kurumsallık yolunda önemli adımları atmış oluyoruz.

Aileyi yönetmek mi daha zor şirketi mi?

Aileyi yönetmek daha zor. Daha fazla duygusal bağ ve daha güçlü hiyerarşik yapılar var. Şirkette yetki ve sorumlulukları belirliyorsunuz ve profesyonellerle işleyiş bu yapıya göre yürütülüyor. Ancak aile ilişkilerini yönetmek açık ara daha zor.

“Aile şirketlerinde kadın yönetici olmak...”, cümleyi tamamlar mısınız?

Prensipte bunu bireysel bir hak olarak görüyor, kadın ve erkek ayrımı yapmıyorum. Hiç kimse doğarken kadın veya erkek tercihinde bulunamıyor. Ama hepimiz insan olarak dünyaya geliyoruz, bu yüzden fırsat eşitliğini çok önemsiyorum ve kıymetli buluyorum. Peki fırsat eşitliği var mı? Ne yazık ki yok. Bugün bu sadece Türkiye'nin de konusu değil, birçok yerde böyle. Kadınlar, iş hayatında başarılı oluncaya kadar başarısız, erkekler de başarısız oluncaya kadar başarılı sayılıyor. Ne yazık ki durum böyle. Ama bizim yapmamız gereken önümüzdeki elmaları toplayıp ilerlemek. Bu kapsamda, daha fazla kadının iş hayatına girmesi ve daha fazla STK'larda yer alması gerekiyor. Buna mümkün olan her platformda destek olmak istiyorum ve olmaya da çalışıyorum. Kadının hayatın içinde olması çok önemli. TÜSİAD'daki çalışmalarda biz buna “tek kanatla geleceğe uçamazsın” demiştik. “Hayatın içinde olmak” ile evin içerisinde olmaktan öte bir konuyu anlatmak istiyorum. Fırsat eşitliği maalesef yok. Bugün, aile şirketlerinde kontenjandan yönetim kurulu üyeliklerinde bile kadın platformda yok. Ama bu sürecin sadece fırsat eşitsizliğinden kaynaklandığını düşünmüyorum. Birçok genç, eğitilmiş, iyi ailelerden yetişen kadın tercihlerini iş hayatında yer almaktan kullanmıyor.

Pozitif ayrımcılık prensip olarak desteklemediğim bir konu ancak bunu başlangıç için tetikleyici ve anahtar çevirmek için gerekli olan bir enerji olarak görüyorum. Türkiye'de ve dünyada çok başarılı kadınlar var. Türk iş dünyasına baktığımızda üst düzey yönetimdeki kadın sayısı dünyadaki oranlara göre iyi ancak alt kademelerde oranlar oldukça düşük.

Esin Gural Argat Gürallar Grubu Yönetim Kurulu Başkan Vekili

Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olduktan sonra yüksek lisans eğitimine İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi ve Enstitüsü bölümünde devam eden Esin Gural Argat, çalışma hayatına 1992 yılında kendi kurduğu Güven Çini ve Seramik şirketine başladı. Argat, 1998 yılında aile şirketlerinden LAV'da Genel Müdürlük görevini üstlenmesinin ardından 2005 yılında grubun perakende sektörünü tanımak için başlattığı Evport girişiminin tüm operasyonel ve stratejik süreçlerini yönetti. 2008'de Gürallar Grubu'nun turizm yatırımlarının stratejik yapılmasını gerçekleştirerek, Travelife Collection “Travelife Gold”, TUI Holly ödülleri'nin sahibi Alibey Resort Side tesisinin kurulumunu yöneten Esin Gural Argat, Züccaciye kolunda, dünyanın 6. cam üreticisi konumunda olan, LAV markasının yaratılma sürecinin mimarıdır. Halen, grubun global marka yaratma stratejisine Maldivler'de lüks otel segmentinde yürüttüğü yatırımla liderlik yapmaktadır. Esin Gural Argat, bilgi ve teknolojinin iş dünyasındaki önemine olan inancını somutlaştırmak adına Bilkent ve MIT Üniversiteleri ortaklığında yürütülen nano teknoloji ağırlıklı projelerin liderliğini yapmaktadır. Argat, halen Gürallar Grubu'nun sanayi stratejilerinde ve yatırımlarında liderlik etmektedir ve grup şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak görev almaktadır. Ayrıca TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesi ve Dijital Ekonomi Yuvarlak Masası Lideri olan Argat, Türkiye İş Kadınları Derneği'nde de Yönetim Kurulu Asil Üyesi olarak görev almaktadır. Evli ve iki çocuk annesi olan Esin Gural Argat iyi derecede İngilizce bilmektedir.

Kadınlar hayatın içinde olmalı dedik; eğer gerçekten sağlıklı, farkındalığı yüksek, kendi ayakları üzerinden durabilen nesiller yetiştirmek istiyorsak, annelere çok büyük görev düşüyor. Anneler gerçekten birebir hayatın içinde olduğu takdirde hayatın içinde yer alan çocuklar yetiştirebiliyorlar.

Sivil toplum kuruluşlarıyla (STK'lar) ilişkilerinizden bahsetmek istiyorum. Farklı STK'larda aktif rol alıyorsunuz. Bu çalışmalarınızda aile şirketleriyle ilgili nasıl katkılarınız oluyor, aile şirketlerine ilişkin planlar vb. çalışma alanları, işbirlikleri neler?

Sivil toplum kuruluşlarında bulunmak benim aklımın zekatı. Sivil toplum kuruluşlarının, demokrasilerin en önemli dinamiklerinden biri olduğunu düşünüyorum. İnsanlar STK'lar yolu ile görüşlerini oluşturur ve duruşlarını belirler. Ülkemizde STK'ların daha da güçlenmesi gerekiyor, her geçen gün ilerleniyor ve gidilecek daha çok yol var.

Ben esas odağı aile şirketleri olan Aile İşletmeleri Derneği'ne de üyeyim ve orayı çok önemsiyorum. Orada ve çeşitli platformlarda paylaşımlarda bulunuyoruz.

Sivil toplum kuruluşlarında bulunmak benim aklımın zekatı

Bana göre her aile kendine özgü ve kendi gerçekleri var. Farklı deneyimleri dinlemek çok kıymetli ancak aileler kendi gerçekleriyle yol haritalarını oluşturduklarında ve ayna tuttuklarında ortaya bir başarı hikayesi çıkıyor. Bizim modelimiz bir başkasına veya bir başkasının modeli bize uymayabilir. Bu bir yazılı reçete değil ancak farklı deneyimler başka bir ailede büyük bir konunun çözümü haline gelebiliyor.

Türkiye'de aile şirketlerinin oranı %94 civarında ve aile şirketlerinin Türkiye'de sekteye uğramaması, dağılmaması lazım. Aile şirketleri bu ülke için çok önemli ve kıymetli değerlerdir. Aile şirketlerinde aile bireyleri,

daha sağ duygulu olmalı, hırslarının ve egolarının önüne geçerek, kişisel tercihlerini bir kenara bırakarak, makul ve uzlaşmacı olarak işlerin devamını ve sürekliliğini sağlamalı.

TÜSİAD'da 3. dönem Yönetim Kurulu üyesiyim. Dijital Ekonomi Yuvarlak Masası Liderliğini yürütüyorum. Türkiye'deki dijital dönüşüm ve şirketlerdeki dijital dönüşüm bu dönemde çok önemli. Bunu yapabildiğiniz takdirde rekabette avantaj ve sürdürülebilirlik sağlayabiliyorsunuz. Aile şirketlerinin dışarıya açık olup gündemi yakalamaları ve o gündemi şirketlerine aktarmaları çok değerli. Çok muazzam bir dönemeçteyiz. Bu dönüşümler delege edilemiyor, iş sahipleri yani Yönetim Kurulu tarafından benimsendiği ve sahiplenildiği sürece başarılı olabiliyor. Ailelerin bugünkü dünyada çok dikkatli, dışarıya dönük, açık fikirli olmaları ve dijital dönüşümü nasıl yapacaklarının planını yaparak ilerlemeleri gerekiyor.

Büyüyerek devam ediyorsunuz, kontrollü bir şekilde ilerliyorsunuz. Geleceğe yönelik planlarınız, farklı yatırımlarınız neler? Önünüzde neler var?

Yurtdışında turizm alanında ilk yatırımımız olan Maldivler'deki iki otel projemiz devam ediyor. Biri 2018 de açılıyor, diğerini de 2019'da açmayı planlıyoruz.

Hem sofraya camı hem de cam ambalaj ile ilgili yurtdışındaki fırsatlara bakmaya devam ediyoruz. Özetle, içinde bulunduğumuz sektörlerde büyümeye devam edeceğiz. İlgilendiğimiz yeni sektörler var, onların çalışmalarını yapıyoruz. Çalışmalar neticesinde farklı sektörler de gündeme gelebilecek.

İnovasyon, dijitalleşme gibi kavramları yatırımlarınızla eşleştirme konusunda nasıl bir yaklaşımınız var?

Dijitalleşmeyi ve inovasyonu çok önemsiyoruz ve ekiplerimizle Yönetim Kurulu seviyesinde takip ediyoruz. İlgili birimler ihtiyaçlarını ortaya çıkarıyor ve workshop'lar yapılıyor. Bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağına karar verilip devam ediliyor. Düşünme ve iş yapma şeklimiz

inovatif, bahsettiğim değerlerimizden biri de budur. Ar-ge yatırımlarımız var, bildiğiniz üzere araştırma ve geliştirme faaliyetlerimiz Teknopark'ımızda devam ediyor. Kendi makinalarımızı kendimiz yapıyoruz ve sektörde kimsenin kullanmadığı ve geliştirmediği yenilikçi üretim araçlarını kendi bünyemizde geliştirip kullanıyoruz. Bunlar çok önemli ve şirketleri yarına taşıyacak konular, hassasiyetle gelecek günlere taşınması gerekiyor.

Sohbetimizin sonuna gelirken eklemek istedikleriniz varsa paylaşır mısınız?

Gençlere söylemek istediklerim var; gençler 'nasıl olsa aile şirketimiz var' düşüncesiyle yetişmemeli. Aile şirketleri dışında başka platformlarda bir şeyler yaparak, kendilerini geliştirmeleri çok önemli. Kendilerine olan güveni ve saygınlığı kazanarak aile şirketlerinde çalışmaya başlamalıdır. Aksi takdirde şirketin içinde var olmaları çok güç hale gelebilir. İyi eğitimlerinin yanında kişisel yetkinliklerini de geliştirip güçlü bireyler olarak aile şirketlerinde çalışmaya başlamalarını öneriyorum. Şirket'e "kendileri" olarak gelmelerini çok kıymetli buluyorum. Önce dışarıda elde ettikleri kendi başarılarıyla şirkette çalışmaya başlayarak hem şirkete büyük katkı sağlarlar hem de kendi hayatlarını çok rahat hale getirirler.

Deloitte.

Deloitte Türkiye

İstanbul Ofis

Deloitte Values House
Eski Büyükdere
Caddesi Maslak No:1
Sarıyer, İstanbul
+90 (212) 366 60 00

Ankara Ofis

Armada İş Merkezi
A Blok
Kat:7 No:8
Söğütözü, Ankara
+90 (312) 295 47 00

İzmir Ofis

Punta Plaza
1456 Sokak
No:10/1 Kat:12
Daire:14-15
Alsancak, İzmir
+90 (232) 464 70 64

Bursa Ofis

Zeno Center İş Merkezi
Odunluk Mahallesi
Kale Caddesi
No:10 D Blok Kat:5
Nilüfer, Bursa
+90 (224) 324 25 00

Çukurova Ofis

Günep Panorama İş Merkezi
Reşatbey Mahallesi
Türkkuşu Caddesi
No:1 B Blok Kat:7
Seyhan-Çukurova, Adana
+90 (322) 237 11 00



www.deloitte.com.tr



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkey



@deloitteturkey



@deloitteturkey

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. Global üye firma ağımla ilgili daha fazla bilgi almak için www.deloitte.com/about adresini ziyaret ediniz.

Deloitte, denetim, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk danışmanlığı, vergi ve ilgili alanlarda, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine hizmet sunmaktadır. Deloitte her beş Fortune Global 500® şirketinden dördüne hizmet verirken, dünya çapında farklı bölgelerde 150'den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile, müşterilerinin iş dünyasında karşılaştıkları zorlukları aşmalarına destek olmak ve başarılarına katkıda bulunmak amacıyla dünya standartlarında yüksek kalitede hizmetler sunmaktadır. Deloitte'un yaklaşık 263.900 kişilik uzman kadrosunun iz bırakan bir etkiyi nasıl yarattığı konusunda daha fazla bilgi almak için Facebook, LinkedIn ya da Twitter sayfalarımızı takip ediniz.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (birlikte, "Deloitte Network" olarak anılacaktır) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Şirketinizi, işinizi, finansmanınızı ya da mali durumunuzu etkileyecek herhangi bir karar ya da aksiyon almadan, yetkin bir profesyonel uzmana danışın. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.

© 2018. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.