



Family Business Review

Ocak 2017

Önsöz



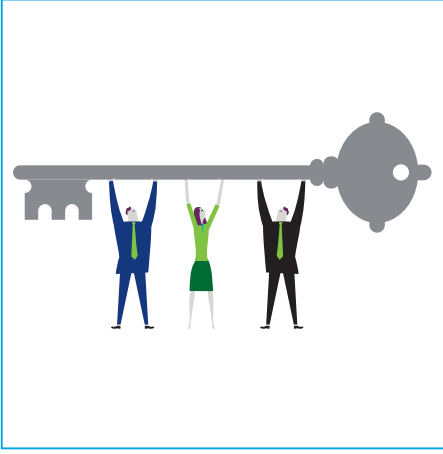
Ali Çiçekli
Ortak
Aile Şirketleri Lideri

Aile şirketleri, dünya ve Türkiye ekonomisine yön veren en önemli aktörlerden biri olarak, başta iş dünyası olmak üzere yatırımcıların, hükümetlerin, akademisyenlerin kısacası toplumun tüm paydaşlarının ilgi odağı olmaya devam ediyor. Türk aile şirketleri, yakın ve orta vadede uluslararası en iyi uygulamalar doğrultusunda yapılandırılarak nesiller arası geçişler doğru ve başarılı bir biçimde yönetildiğinde, ülkemiz ekonomisinin geleceği için önemli fırsatlar sunuyor. Aile şirketlerinde yeniden yapılanma ve kurumsal dönüşüm sürecinin doğru yönetilmemesi, şirketler bünyesinde biriktirilmiş kolektif bilgi birikiminin ve çok değerli tecrübenin gelecek nesillere aktarılamaması, ülkemizin zenginliğinin önemli bir bileşeni olan şirketlerin ticaret hayatından yok olup gitmesi ile sonuçlanabilir. Aile şirketlerinin hızlı karar alabilmesi, aile değerleri etrafında kenetlenmiş başarıya odaklı bir ekibe ve üst seviyede çalışan bağlılığına sahip olması ve ailenin, şirketi kendi aile itibarları ile özdeşleştirerek şirketin başarısını özel hayatlarının da önünde tutması, başarıyı ve büyümeyi de birlikte getiriyor. Aile şirketleri kurumsallaşmaya çalışırken, kurumsallaşmış dünya devi şirketlerin dünyaya “biz bir aileyiz” mesajı veriyor olması, aile şirketlerinin doğru yönetildiğinde kendilerini piyasalarda rekabette öne çıkaracak önemli avantajlarının olduğunu gösteriyor.

Deloitte Türkiye vergi, hukuk, danışmanlık, risk danışmanlığı, kurumsal finans ve bağımsız denetim uzmanlarından oluşan aile şirketleri grubu olarak, aile şirketlerinin kendilerine özgü ihtiyaçlarına göre oluşturduğumuz uzman ekiplerle hizmet vermeye devam ediyoruz. Aynı zamanda Deloitte aile şirketleri uzmanları olarak aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecine katkı sunmak amacıyla her üç ayda bir çıkaracağımız bültenlerimizde aile şirketlerinin gündemini oluşturan çeşitli konuları inceleyeceğiz. Bu bültenlerimizde aile şirketleri ile yapacağımız çeşitli röportajlara, dünyadan iyi uygulamalara ilişkin çevirilere, güncel konulara ilişkin Deloitte uzmanlarının bakış açlarına, yorumlara ve yapılan araştırmaların sonuçları gibi güncel bilgilere yer vereceğiz.

Çalışmalarınıza katma değer sağlayacağı ümidiyle bültenimizi keyifle okumanızı temenni eder, sonraki sayımızda tekrar görüşmeyi dileriz.

İçindekiler



Sayfa 4



Sayfa 6



Sayfa 10

04

Aile şirketlerinde sürdürülebilir başarının anahtarları

Ali Çiçekli
Ortak, Aile Şirketleri Lideri

06

CFO, aile şirketinde patronun kalbini nasıl kazanır?

Cem Sezgin
Ortak, CFO Hizmetleri

10

Aile şirketlerinde geleceği tasarlamak

Ali Kamil Uzun
Direktör, Yönetim Kurulu Danışmanı



Sayfa 12



Sayfa 14



Sayfa 16

12

Aile şirketlerinde varlık barışı

Sebahattin Erdoğan
Ortak

14

Aile anayasası

Av. Lerzan Nalbantoğlu
Deloitte Türkiye
Baş Hukuk Müşaviri

16

**Vaka çalışması:
Keyifli ve lezzetli japon tatlıları
sağlamak**

Bora Tanrısinatapan
Kıdemli Müdür



Ali Çiçekli
Ortak, Aile Şirketleri Lideri

Aile şirketlerinde sürdürülebilir başarının anahtarları

Aile şirketleri, dünya ve Türkiye ekonomisine yön veren en önemli aktörlerden biri olarak toplumun tüm paydaşlarının ilgi odağı olmaya devam ediyor. Türkiye ekonomisinin içerisinde milli gelirin yaklaşık %90'ını üreten aile şirketleri, yakın ve orta vadede uluslararası en iyi uygulamalar doğrultusunda yapılandırıldığında ve nesiller arası geçişler doğru ve başarılı bir biçimde yönetildiğinde, ülkemiz ekonomisinin geleceği için önemli fırsatlar sunuyor. Deloitte, Akbank, Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi EDU ve TAİDER Aile İşletmeleri Derneği işbirliğiyle aile şirketlerinin kurumsallaşma yolculuğuna katkı sunmak amacıyla hazırladığımız "Aile Şirketleri İçin Sürdürülebilir Başarının Anahtarları" araştırmasının sonuçlarının ilginç olduğu kadar aile şirketleri için yol gösterici olduğunu da düşünüyorum.

Bu araştırmamızı şimdiye kadar hazırlanmış araştırmalardan farklı kılan en önemli özellik, çeşitli sektörlerdeki aile işletmelerinin kurucu ortaklarıyla veya sonraki nesillerden şirket içinde aktif görev alan aile üyeleriyle şirketleri hakkında söyleşiler gerçekleştirerek bizzat ilgili aile üyesinin, kendi perspektifinden kendi aile şirketine ilişkin başarı faktörlerini, gelişime açık yönlerini, şirkete ilişkin kaygılarını, geleceğe dair beklentilerini ve diğer aile şirketlerine verebileceği tavsiyeleri dinleyerek hazırlanmış olması. Araştırmamız çalışmaya destek veren 15 başarılı aile şirketinin çeşitli kademelerinde görev alan aile üyesi yöneticilerin görüşleri yanında uzman değerlendirmelerini de içeriyor. Çeşitli sektörlerden ve kurumsallaşma sürecinin farklı olgunluk aşamalarında olan görüştüğümüz şirketlerin aile üyesi

yöneticilerinin vurguladığı benzer noktaları incelediğimizde, günümüzde ülkemizin aile şirketlerinin güçlü yönleri ve geliştirilmesi gereken ana başlıkları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

Aile şirketlerinin avantajları:

Aile şirketlerinin hızlı karar alabilmesi, aile değerleri etrafında kenetlenmiş başarıya odaklı bir ekibe ve üst seviyede çalışan bağlılığına sahip olmaları ve ailenin, şirketi kendi aile itibarları ile özdeşleştirerek şirketin başarısını özel hayatlarının dahi önünde tutması başarıyı ve büyümeyi de birlikte getiriyor. Aile şirketleri kurumsallaşmaya çalışırken, kurumsallaşmış dünya devi şirketlerin dünyaya "biz bir aileyiz" mesajı veriyor olması, aile şirketlerinin doğru yönetildiğinde diğer firmalara göre daha güçlü olabileceğini gösteriyor.

“Deloitte, Akbank, Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi EDU ve TAİDER Aile İşletmeleri Derneği işbirliğiyle aile şirketlerinin kurumsallaşma yolculuğuna katkı sunmak amacıyla hazırladığımız 'Aile Şirketleri için Sürdürülebilir Başarının Anahtarları' araştırmasının sonuçlarının ilginç olduğu kadar aile şirketleri için yol gösterici olduğunu da düşünüyorum.”

Aile ve şirket ilişkileri ve çatışma yönetimi:

Nesiller arası geçişlerin yönetimi, ailenin kalabalıklaşması ile yetki ve görev dağılımı, aile büyüğünün yönetimi devretmesi ile ortaya çıkabilecek sorunlar, aile üyelerinin gündeminde olmaya devam ediyor. Halefiyet planı, aile anayasası, nepotizmi (kayırmacılığı) önlemek için gerekli prensiplerin yazılı hale getirilmesi, hissedarlık sözleşmelerinin düzenlenmesi gibi gerekli kurumsallaşma adımlarının atılmasının önemi konusunda farkındalık seviyesi yüksek olmasına rağmen, bu alanda aksiyon alan firma sayısının az olduğu söylenebilir.

Finansal yapı ve iç kontrol ortamının yetersizliği nedeniyle ortaya çıkan dezavantajlar:

Günümüzde gelişen teknoloji ile artan kıyasıya rekabet ortamında hızlı ve güvenilir bilgiye ulaşmak, doğru kararları zamanında almak ve maliyetleri doğru yönetmek için güvenilir bir raporlama altyapısına aile şirketleri de ihtiyaç duyuyor. Uluslararası finans piyasalarında daha ucuz finansman kaynaklarına ulaşabilmek için güvenilir, zamanında üretilmiş, karşılaştırılabilir finansal verilerle finans kuruluşları ile iletişime geçmek,

aynı zamanda finansman maliyetlerini düşürmekte kullanılabilecek alternatif finansman olanaklarını artırıyor. Finans kuruluşlarının ise kendi risk analizleri için şeffaf, denetlenebilir bir ortamda üretilen finansal veriye daha fazla itibar ettikleri söylenebilir. Aile şirketlerinin finansal raporlama altyapısının dönüşümü, iç denetim fonksiyonunun tesis edilmesi ve iç kontrol ortamının iyileştirilmesi kurumsallaşmada önemli bir adım.

Liderlik ve güçlü insan kaynağına ulaşmada ve bünyede tutmada çekilen zorluklar:

Genellikle hızlı büyüme sonucunda firmanın “beyin takımı”nın beden kadar hızlı büyümemesi; profesyonelleşmemeden ve kurumsallaşamadan kaynaklanan sorunlar nedeniyle profesyonellerin firmada ömrünün kısa olması, profesyonelleşmede doğru yönetici seçiminde yapılan hatalar sonucu kaynakların boşa harcanması, aile şirketlerinin kaliteli insan kaynağı ihtiyaçlarındaki eksikliğe işaret ediyor.

Markalaşmama:

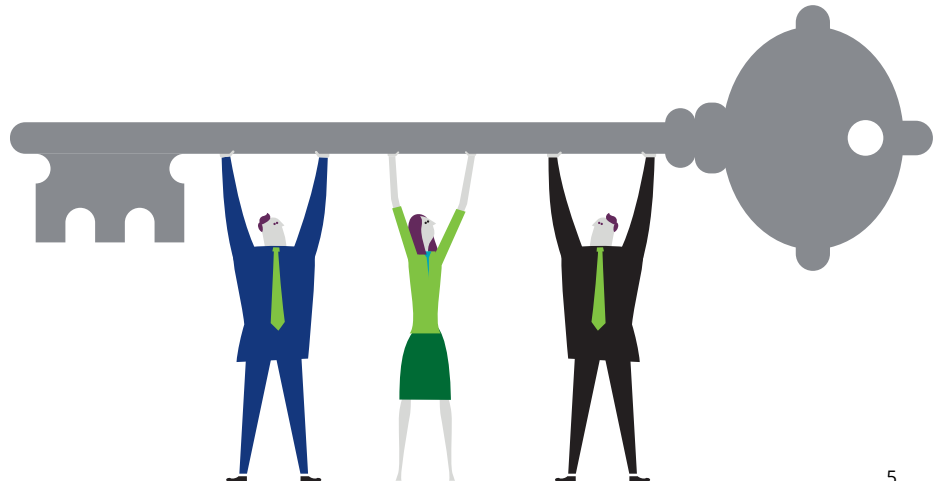
Pazar sayısız benzer ürün ve hizmetle tüketiciye internet aracılığıyla çok fazla kolay ulaşılabilir seçenekler sundukça, şirketlerin kendilerini farklılaştıracak ve tercih edilmelerini sağlayacak en önemli unsur marka olarak karşımıza çıkıyor. Aile şirketlerinin marka değerlerini geliştirme ve koruma üzerine yatırım yapması ulusal ve daha çok uluslararası piyasalarda var olmanın olmazsa olmazı. İnovasyon ve rekabete uyum sağlayamama: Günümüzün gelişen teknoloji ortamında teknolojiyi iyi kullanan ülkelerin işçilik maliyetleri yüksek olmasına rağmen, bu ülkelerde

faaliyet gösteren şirketlerin daha rekabetçi fiyatlarla üretim yapabildiğini, tüketicinin ihtiyaçlarını öngörerek inovatif ürün ve hizmet üreten firmaların rekabette öne çıktıklarını gözlemlemekteyiz. Aile şirketlerinin ise geleneksel yapıları ve karar alma mekanizmaları içerisinde daha inovatif olmaları ve günümüz rekabet ortamına uyum sağlamak için teknolojiyi daha iyi kullanmaları gerekiyor.

Aile şirketlerinin yukarıda sayılan gelişime açık alanları önceliklendiren bir kurumsal dönüşüm sürecine hem uluslararası pazarlarda ürün ve hizmetlerini konumlayacak şekilde entegre olabilmek hem de en avantajlı global finansman olanaklarına ulaşabilmek için zaman kaybetmeden yatırım yapmaya başlaması gerekiyor. Aile şirketlerinin kurumsal dönüşümü için ne yazık ki tüm aile şirketlerine uyabilecek tek bir reçete oluşturmak mümkün değil. Her aile şirketinin iş modeli, aile içi duygusal faktörlerden de etkilenen kendine has dinamikleri farklı olduğu için izlenecek kurumsal dönüşüm planı her firmaya özgü terzi işi hazırlanmalı. Ülkemizin çok değerli şirketlerinin aile üyesi yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda ulaştığımız bulguları içeren araştırmamızın, şirketlerin kurumsallaşma yolculuğuna katkı sağlamasını umuyoruz.

Araştırmamıza Deloitte Türkiye websitesinden veya aşağıdaki linkten ulaşabilirsiniz.

<http://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/risk/articles/the-keys-to-sustainable-success-in-the-family-business.html>





Cem Sezgin
Ortak, CFO Hizmetleri Lideri

CFO, aile şirketinde patronun kalbini nasıl kazanır?

Bugün iş dünyasında aile şirketlerinin halen hissedilir bir ağırlığı var. Ancak aile şirketleri de o eski bildiğimiz aile şirketleri değil. Dozunda kurumsallaşma diyebileceğimiz bir yolculuğa yelken açıyor çoğu. Hatta bunu tercih etmeyenler bile konu mali işler yani finansal yönetim olunca kendilerine bir istisna yaratıyorlar. Çünkü fırsatlar ve krizler, aslında son 20 yılda yaşanan her şey; bu konuda dümeni kısmen de olsa profesyonellere teslim etmenin önemini patronlara kanıtladı. Onlar da şirketlerine CFO'lar almaya başladılar. Neden "kısmen de olsa" şeklinde bir ifade kullandığımı ise, yazımın geri kalan bölümünde birlikte göreceğiz. Hem patronlar için, hem de CFO'lar için bu yeni birlikteliğin getirdiği bazı sorumluluklar var. Bu yazımda patronların penceresinden olan manzarayı, CFO'lara elimden geldiğince görünür kılarak, püf noktalarına temas etmeye gayret edeceğim...



Meşhur kabuslar:

Her patronun iki tane basit kabusu vardır. Bir: Suistimal, iki: İsrat. Maliyetleri ve harcamaları dizginleyebilmek ve de her türlü kayıp – kaçığın önüne geçebilmek için iyi bir kontrol mekanizması ihtiyacını sıklıkla vurgularlar. Örneğin klasik anlamda bütçe, halen patronların çok da itibar ettiği bir mekanizma değildir. Maliyet kontrol çok daha tercih edilen bir araçtır. Burada en büyük misyonu da CFO'lara yüklerler. İç Denetçi gibi, hatta daha da dramatik bir tanım kullanırsak; adeta bir dedektif gibi davranmalarını isterler. Kurumda "kötü adam" olmadan ve de sizden beklenenin hakkını da vererek bu görevi icra edebilmek gerçekten bir sanattır. Bunlara bir kabus değil ama hassas bir konu olarak "Vergi Optimizasyonu" da eklenebilir. Bu alanda yetkin olmak, bir "olmazsa olmaz"dır...

Bu rapor, başka rapor...

Öyle ya da böyle, her şirkette bir yönetim raporlaması yapısı mevcuttur. Ancak patronların beyinlerinin içini okuyabilirsiniz, temelde son derece pragmatik ve belli alanlara odaklı – yalın bir raporlamayı sevdiklerini fark edebilirsiniz. Bu yüzden, klasik anlamdaki bir yönetim raporlamasından farklı ve bağımsız olarak bir de "Patronun Yönetim Raporlaması" olduğunu dikkate almanız gerekiyor. VUK'ta şöyle imiş; UFRS böyle buyurmuş; rakipler şu şekilde analiz ediyormuş... Kimse zaten bu tarz raporları da oluşturmayı demiyor ancak patron için kâfi değil. Ayrıca unutmayın: Her geçen gün, çağın bir gereği olarak "Teknoloji dostu" patronların sayısı artıyor. Akıllı cihazlarla bilgiye anlık ve mobil erişim, çoğu patron tarafından etkin bir şekilde kullanılmaya başlandı. Böyle durumlarda sorularla değil, yanıtlarla karşılaşabiliyor olmalılar. Raporlama konusunda değinmek istediğim bir diğer konu da içerik ile ilgili.

Yukarıda bahsetmiş olduğum yalınlık; değişkenlik için panzehir anlamına gelmiyor. Felsefemiz şu: Ad-Hoc diye bir şey yoktur; her şey zaten "ad hoc"dur. Yani sizden her an, her türlü bilgi istenebilir. Teknoloji, kurumsal veri, raporlama altyapısı, iş zekası yetkinliği ve de yorumlama kabiliyeti olarak hep hazır durun.

Kutsal emanet:

Tırnakları ile kazıyarak bir yerlere getirdikleri şirketlerinin, yarattıkları başarı hikayelerinin kötü bir finansal yönetim, maliye ile yaşanacak bir sorun, içeride yaşanacak bir suistimal vesaire ile heba olmasına hangi patron rıza gösterir? Hiçbir... "Ben CFO'yum, parayı en iyi ben yönetirim" derken, aldığınız emanetin ne kadar kutsal olduğunu unutmayın. Bir de son sözü patronun söyleyeceğini her zaman bilen ve bunu da onlara hissettiren CFO'lar, her daim daha makbuldürler. Krediler konusunda üniversitede ders veriyor olabilirsiniz. Ya da Türkiye'de tanımadığınız banka yoktur belki de... Ama "Kimin parasını yönetiyorum?" sorusunu kendinize sorduğunuzda; yanıt zaten yeterince ikna edici olacaktır.

Sırrı mezara kadar saklamak:

Bana bir CFO iletişimde nasıl olmalıdır diye sorduklarında; cevabım net şu olur: "Konuşmayı da, susmayı da en iyi şekilde becerebilen." Aile şirketlerinde patron soru sorduğunda susan bir CFO'nun yaşayacağı kredibilite kaybına hiç girmeyeceğim bile. Ama işin o diğer "susabilme" tarafı var ya... İşte o kısım son derece hassas. Finansal bilgiler, bir şirketin mahremiyeti en yüksek bilgileri arasında yer alır. Kimse gereken, mecbur kalınan durumlar dışında bir paylaşım gitmez. Bırakın kurum dışını, kurum içinde bile. Ketumiyet andına sadık kalmamak, patron katında bir CFO'nun işleyebileceği en affedilmez günahlar arasındadır.

Kendinizi kandırmamak:

"Bu benim işim değil". Evet, sizden istenilen eğer gerçekten sizin işiniz değilse, kulağa gayet makul gelen bir argüman. Ama bırakın aile şirketlerini, "Ben kurumsallığın anıyıyım" diyen bir firmada bile sıklıkla aksi uygulamalarla karşılaşmıyor muyuz? Aile şirketlerinde işte bu geçişkenlikler, sınır ihlalleri daha da fazla oluyor. Sanırım ilk akla gelen soru: "Peki, ne yapacağız? Her şey evet mi diyeceğiz?" diyenler olacaktır. Tabii ki değil. Ancak patronlara hayır derken, neden hayır dediğinizi iyi anlatmalısınız. Yukarıdaki gibi durumlar ne tür riskler yaratır? Hangi fırsatlara mal olur? Yoksa elimize görev tanımını alıp "İş görüşmesinde böyle konuşmamıştık" demek de bir yöntem. Sadece ben bu yöntemi size tavsiye etmiyorum.

Kurumsallık ve durumsallık:

Hızlı karar vermek, ani karar değiştirmek, aynı anda farklı kişilere danışmak, çapraz sorgulama yöntemi kullanmak, bazen kimseye danışmadan ilerlemek... Siz farklı bir tavsiye veya çözüm ile gidiyor olsanız da; bazen sadece kendi doğrusuna göre ilerlemek... Farklı koşullarda farklı yaklaşım sergileyebilmek; yani esnek olabilmek... Ya da koşullar ne olursa olsun, davranışları sabitlemek... Aile şirketlerinde bunlar olağan. Kurallar, prensipler, kurumsal duruş; hepsi tamam. Ancak siz yeri geldiğinde empati kurup patrona alan yaratın ki; o da size yaratabilsin. Bazen şöyle yanlış bir algı ile karşılaşıyorum: Sanki kuruma disiplini, çekidüzeni sadece dışarıdan gelen profesyoneller getiriyormuş gibi. Oysa siz hiç merak etmeyin; bu onların kendi şirketleri ve düzenin de en âlâsını getirmekten imtina etmezler. Ama yöntemleri bilindik yöntemler olmayabilir. Kişisel stil devreye girer ve de bu çoğu zaman kurumsal öğretilerden farklı olabilir. İki tarafın da olumlu kısımlarını alıp melez iş yapış şekilleri oluşturmak yerinde olacaktır.

Çapraz ateş:

Herhalde bir CFO'nun içine düşebileceği en zorlu atmosfer birden fazla patronun bir arada olduğu bir şirkette görev yapmaktır. Aile bireylerinin farklı öncelikleri veya birbirleri ile uyuşmayan fikirleri olduğunda herkes CFO'yu kendi yanına çekmeye çalışacaktır. Burada dik durmak ve kişilerin isteklerinin değil; kurumun menfaatlerinin savunucusu olarak profesyonel görüş paylaşmak yerinde olacaktır. Tabii ki iletişim sırasında bunu ustalıkla yaparak. Yani kırmadan, dökmeden... Kısa vadede bunun olumsuzlukları hissedilebilir ancak uzun vadede doğrunun bu olduğunu göreceksiniz.



Yolun sonu (mu?):

Son dönemlerde üstüne basarak belirttiğim bir konu var... CFO'lar, ileride CEO-Genel Müdür olmak adına en güçlü adaylar arasında yer alıyorlar. Yani kariyer yolu ise söz konusu olan şey; sonuna kadar gidebilirler. Ama aile şirketleri için bir parantez açmakta fayda var: Halen birçok aile şirketinde eğer CEO olacaksanız aileden gelmeniz gerekiyor. Genetik mirasın dışında kalıyorsanız; ya da bir gelin – damat kontenjanı söz konusu değilse; dümen tamamen profesyonellere emanet edilmiyor. Hal böyle olunca da öyle bir şirkette yolunuza devam edecekseniz; CFO'luk bilin ki son durak. Tüm bunlar lütfen sizi kasvetli bir ruh haline itmesin... İyi bir haberim var: Eğer bu ipuçlarını doğru şekilde uygularsanız; aile dışında olup da aileye en yakın kişi siz olacaksınız. Hani "geniş aile" diyebileceğimiz türden bir çember düşünün... İşte o çemberin bir üyesi. Tabii burada işinizin ehli ve kuruma faydalı olmak dışında; "kişisel güven" de devreye giriyor. Bazı CFO'lar, bu evrimleşme sürecini bir aşama öteye taşıyıp; ailenin özel hesaplarını yönetmek noktasına da gelebiliyorlar. Burada her iki tarafın da şapkasını önüne koyup iyice düşünmesi yerinde olacaktır. Zira zaten kanımca "özel" olan patron – CFO arasındaki bağ, daha da özel hale geliyor.

O halde neden Aile Şirketleri?

Bu yazıyı okuyup da acaba bir aile şirketinde böyle bir göreve soyunmak ne kadar cazip diye sorgulayabilirsiniz. Ama göz ardı etmememiz gereken bir gerçek var: Yukarıda aile şirketleri ile daha kurumsal yapıları bir CFO gözlüğü ile mukayese etmiyoruz. Her organizasyonun, her sektörün, her kültürün yarattığı farklı bir atmosfer var. Her birinin ayrı zorlukları ve tabii ki ayrı keyifli yönleri de var. Sonuçta yetkinlikler ve beceriler, iyi insan ilişkileri ve uyum sürecini doğru yönetebilme; bir CFO için her kurumda kapıları aralayacaktır. Patronla bir vizyonu, bir hayali birlikte paylaşmak; hatta onu dibine kadar yaşamak ve hayata geçirme aşamasında tanıklığın ötesine geçmek de aile şirketinde CFO olmanın manevi bonusudur diye düşünüyorum.





Ali Kamil Uzun
Direktör, Yönetim Kurulu Danışmanı

Aile şirketlerinde geleceği tasarlamak

Kurucu aile büyüğünün girişimciliği ve önderliği ile başlayan aile şirketlerinin her biri başlangıç ve gelişme dönemleri ile birer başarı öyküsünü ifade eder. Ancak bu öykünün konusu olan kurumsal varlığın nesilden nesile devam eden bir şirkete dönüşme süreci ise bazen başarısızlık öyküleri ile anılabiliyor. Bu nedenle nesiller arası geçiş süreci, aile şirketlerinin sürdürülebilirliği için yönetilmesi gereken öncelikli konulardan birini oluşturuyor.

Bugün sahibi, hissedarı olduğunuz şirkete bakınca onun herhangi bir insan ömründen daha uzun bir gelecek vaat ettiğini düşünüyorsanız bu yazımızı okumalısınız.

Belki şirketi kendiniz yarattınız ve kurdunuz, belki de başka birinin kurmuş olduğu bir kuruma liderlik ediyorsunuz.

İşle ilişkiniz nedir? Ya da bundan iki yıl, beş yıl, on yıl, yirmi yıl sonra işle ilişkiniz ne olacak? Siz çalışmayı bıraktığınız zaman, işinize ne olacak?

Bu soruların cevaplarını merak edip sorguluyor musunuz? Bir diğer ifadeyle geride ne bırakmak istiyorsunuz?

Beş ya da elli yıl sonra, aile şirketinizin yönetiminin başkasına geçmesi kaçınılmaz olduğu halde, beş yıl içinde emekli olmayı planlayan aile şirketi sahiplerinin çoğu, şirketlerinin geleceği için cevaplandırılması gereken bu ve benzeri birçok sorunun cevabını merak edip sorgulamamışlardır.

“Girişimci önderliğinizle yarattığınız şirketinizi gelecek nesillere aktarmak isminize ve markanıza olduğu kadar gelecek nesillere karşı da sorumluluğunuzdur.”

Nesiller, çocuklar ile devam etmeyebilir ama aile şirketinizin marka değeri doğru yönetim ilkeleriyle daha sonraki kuşaklara aktarılabilir. Aile şirketlerinde kurumsallık, sadece babadan evlada geçerek devam eden bir konu olarak görülmemelidir. Bu nedenle fiziksel ve entelektüel enerjisi mevcutken kurucu aile büyüğünün şirketini kurumsallaştırmasının ne kadar önemli olduğunu ifade edebiliriz. Bunu başarabilmesi için ise, yöneticilikten yönlendiricilik rolüne geçişin gerekli olduğunu belirtebiliriz. Çünkü girişimci enerjisini tecrübesiyle yönlendiriciliğe sevk etmesi ve bu enerji ve tecrübenin sinerjisini kuruma aktarması gerekiyor. Burada kurucu aile büyüğü veya aile üyeleri için bir başka fırsat yatıyor. İyi bir iş adamı olmanın yanı sıra, sosyal bir insan olma fırsatı da doğuyor. Bir yandan şirketinizi kurumsallaştırırken öte yandan açığa çıkan zamanınızı ve enerjinizi sosyal sorumluluk projelerine yönlendirme imkanına sahip oluyorsunuz. Kurucu aile büyüğü olarak sizi başarılı iş adamı yapan girişimciliğinizin yanı sıra, sizi sosyal insan yapacak sivil girişimcilik fırsatını da göz ardı etmemeniz gerekiyor.

Bu süreçte başarının sırrı doğru soruları sorup, mevcut durumu sorgulamak, geleceği tasarlamaktır.

Şirketinizin yarını için hazırlanmak yalnızca mevcut durumu korumak değildir. Pek çok şirket büyüme amacındadır. Gelecek planlaması stratejik planlamanın bir parçası olmalıdır, alternatifi değil. Şirketinizin gerçek değerini, bu değeri artırmanın yolunu ve ileride bununla ne yapmak istediğinizi bilerseniz, işinizin değeri için bir strateji oluşturmaya başlayabilirsiniz.

Şirketinizin geleceği için stratejik yol haritanızı oluşturmanın temel adımları nelerdir?

Bu sorunun cevabı için tecrübe edilmiş tavsiyelerimizi aşağıda belirtilen başlıklarda ifade edebiliriz.

1. Kendiniz için halefiyet planı;

eğer hazırda bir halefiyet planınız varsa, bir adım öndesiniz demektir. Ancak bu adımda kritik olan halefiyet planınızın sabit varsayımlar üzerine mi kurulu olduğudur? Halefiyet planınız, her şeyin beklentileriniz doğrultusunda, beklediğiniz zamanda ve biçimde olacağı üzerine mi kuruludur? Yoksa koşullara göre değişim gösterebilir mi? Bu kritik sorular çerçevesinde halefiyet planınızı gözden geçirmeniz, seçenekleri değerlendirmeniz gerekir.

2. Yönetim için halefiyet planı;

yalnızca kendiniz için değil, diğer kilit noktalardaki yönetici pozisyonları için de belirlediğiniz halefler var mı? Bu adaylar kendilerini neyin beklediğini biliyorlar mı? Buna hazırlar mı? Halefler yalnızca aile üyelerinden mi seçildi? Kan bağıının dışında başka özelliklere de ihtiyaçları var mı? Diğer çalışanlar sizden sonra gelecek yeni yöneticileri kabullenmeye hazır mı?

Tüm şirket sahipleri iş yaparken farklı çıkarları dengede tutmanın gerekli olduğunu bilir. Şirketi yeni yönetime devrederken de farklı paydaşlar arasındaki dengeyi korumak son derece önemlidir. Aksi takdirde devamlılığa kesin gözüyle bakmak ve bunu garanti kabul etmek, yanıltıcı olacaktır.

3. Ayrılma stratejiniz;

Yani ceketinizi ve şapkanızı alıp gitmek mi? Aslında rolünüzü değiştirmenin birden fazla yolu var ve tercih ettiğiniz yol, şirketin nasıl ilerleyeceği konusunda büyük bir fark yaratabilir. Şirketinizin gelecek kuşağı için plan yapmak önemli ve karmaşık bir iştir. Bu iş, geniş bir perspektiften farklı odakların beklentileri göz önüne alınarak yapılırsa, şirkete büyük faydalar sağlar. Bir şirketi devretmenin çeşitli yolları vardır.

Sizin için hangisi uygundur? Sizin şirket profiliniz, pazarınız ve diğer faktörler bu seçenekleri nasıl belirlemektedir? Şirketi aile içinde mi tutacaksınız? Yoksa halka mı arz edeceksiniz ya da yeni ortaklar mı alacaksınız? Çalışanlara mı devredeceksiniz? Halefiyet planınızı uygulamak için doğru zaman nedir? Emekli olunca tamamen çekilecek misiniz? Yoksa kısmen bir rol oynayacak mısınız?

Halefiyet planınız ve stratejileriniz için atmanız gereken adımlar olarak; halefiyet planı hedeflerinizin açık, ölçülebilir, ulaşılabilir, iddialı ve birbiriyle tutarlı (aynı zamanda şirketinizin uzun vadeli vizyonuna ulaşmanızı sağlayacak şekilde) olmasına özen göstermelisiniz. Şirketinizin değerini göz ardı etmeden hangi kararlarınızın uzun vadede büyümeyi ve düşündüğünüz emeklilik planını teşvik edeceğini düşünelisiniz.

Halefiyet planında yol almanızı sağlayacağına inandığınız ve şirketiniz, aileniz ve kilit yöneticileriniz için tavsiyelerine güvendiğiniz danışmanlarınızın da bulunması sürecin yönetilmesinde işinizi kolaylaştıracaktır. Şirketiniz yönetim kuruluna dışarıdan danışman olarak katılacak bu kişilerin kendi tecrübelerini kullanarak verecekleri tavsiyeleri, bağımsız kimlikleri ile haleflik planlamasında adaylar arasından uygun kişilerin seçilmesi, seçilen adaya mentorluk yapılması gibi uygulamanın etkili bir şekilde yönetilmesinde önemli rolleri olacaktır. Seçilecek bu kişilerin bilgili, tecrübeli kişiler olmasına dikkat etmelisiniz.

Esnek olun. Şartlar değiştikçe planlarınız da değişebilir. Planlarınızı sık sık yeniden gözden geçiriniz.

Girişimci önderliğinizle yarattığınız şirketinizi gelecek nesillere aktarmak isminize ve markanıza olduğu kadar gelecek nesillere karşı da sorumluluğunuzdur.



Sebahattin Erdoğan
Ortak

Aile şirketlerinde varlık barışı

Bugünlerde gündemi yoğun bir şekilde işgal eden konulardan bir tanesi de "Varlık Barışı"dır. Özellikle Aile şirketi olarak faaliyetine devam eden ve henüz çok ortaklı yapıya geçmemiş veya halka açılmamış bulunan şirketler açısından bu kanuni düzenlemeler oldukça dikkat çekici olabilir. Şirketlerin güçlü bir sermaye yapısına kavuşması ve geleceğe daha güvenle bakabilmeleri açısından bu kanuni düzenleme bir şans olarak görülebilir.

6736 sayılı kanun kapsamında yapılan düzenleme uyarınca yurt dışında bulunan para, altın, döviz, menkul kıymet ve diğer sermaye piyasası araçlarını, bu maddedeki

hükümler çerçevesinde 31/12/2016 tarihine kadar Türkiye'ye getiren gerçek ve tüzel kişiler, söz konusu varlıkları serbestçe tasarruf edebileceklerdir.

Gelir ve kurumlar vergisi mükellefleri bu kapsamda Türkiye'ye getirilen varlıklarını, dönem kazancının tespitinde dikkate almaksızın işletmelerine dâhil edebilecekleri gibi aynı varlıkları vergiyeye tabi kazancın ve kurumlar için dağıtılabilir kazancın tespitinde dikkate almaksızın işletmelerinden çekebilirler.

Yurt dışında bulunan para, altın, döviz, menkul kıymet ve diğer sermaye piyasası araçları, yurt dışında bulunan banka veya finansal kurumlardan kullanılan ve bu maddenin yürürlük tarihi itibarıyla kanuni defterlerde kayıtlı olan kredilerin en geç 31/12/2016 tarihine kadar kapatılmasında da kullanılabilir. Bu takdirde, defter kayıtlarından düşülmesi kaydıyla, borcun ödenmesinde kullanılan varlıklar için Türkiye'ye getirilme şartı aranmaksızın bu madde hükümlerinden yararlanılır.

Yurt dışında bulunan varlıkların 31/12/2016 tarihine kadar Türkiye'ye getirilmesi koşuluyla, bu varlıklara yurt dışında hangi tarih itibarıyla sahip olduğunun anılan madde hükmünden yararlanması açısından herhangi bir önemi bulunmamaktadır. Menkul kıymet ve diğer sermaye piyasası araçlarının banka veya aracı kurumlara, kendileri veya yetkilendirdiği kişilerce bildirilmesi, söz konusu kıymetlerin Türkiye'ye getirildiğinin kabulü için yeterli olacaktır. Bu şekilde bildirimde bulunma seçeneğini tercih edenler bakımından söz konusu varlıkların daha sonra hesaben veya fiziken Türkiye'ye getirilmesi ihtiyaridir.

Şirketlerin kanuni temsilcileri, ortakları veya vekilleri adına görünen, ancak gerçekte şirketlere ait olan varlıkların şirketler tarafından Türkiye'ye bu düzenleme kapsamında getirilmesi mümkün bulunmaktadır. Bu kapsamda, şirketlerin, kanuni temsilcileri, ortakları veya (kanunun yayımlandığı 19/8/2016 tarihinden önce yetkili kuruluşlarca düzenlenmiş bir vekalet veya temsil sözleşmesi olmak koşuluyla) vekilleri aracılığıyla yurt dışında değerlendirdikleri kendilerine ait varlıkları, bu düzenleme kapsamında Türkiye'ye getirme imkanları bulunmaktadır. Bu durumda, şirket adına açılmış veya yeni açılacak bir hesaba kanuni temsilciler, ortaklar veya vekiller tarafından transfer edilecek varlıklar, şirket tarafından Türkiye'ye getirilmiş sayılacaktır.

Yurt dışında bulunan para, altın, döviz, menkul kıymet ve diğer sermaye piyasası araçları, Türkiye'ye getirildiği veya bildirildiği tarih itibarıyla, aşağıdaki değerlendirme ölçütleri ile değerlendirilecektir.



- Türk lirası cinsinden para, itibari (nominal) değeriyle.
- Altın, rayiç bedeliyle.
- Döviz, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası döviz alış kuruyla.
- Menkul kıymet ve diğer sermaye piyasası araçlarından;

- Hisse senedi gibi pay senetleri, varsa borsa rayiciyle, borsa rayici yoksa rayiç bedeliyle, bu bedel tespit edilemiyorsa alış bedeliyle, alış bedeli de belli değilse itibari (nominal) değeriyle.
- Tahvil, bono, eurobond gibi borçlanma araçları, varsa borsa rayiciyle, borsa rayici yoksa rayiç bedeliyle, bu bedel tespit edilemiyorsa alış bedeliyle, alış bedeli de belli değilse itibari (nominal) değeriyle.
- Yatırım fonu katılma belgeleri, ilgili piyasasında belirlenmiş kapanış fiyatıyla.
- Vadeli işlem ve opsiyon sözleşmeleri gibi türev araçlar, varsa borsa rayiciyle, borsa rayici yoksa rayiç bedeliyle, bu bedel tespit edilemiyorsa alış bedeliyle, alış bedeli de belli değilse itibari (nominal) değeriyle.

Kapsama giren varlıkların Türkiye'ye getirilmesi nedeniyle, ithalde alınanlar da dahil olmak üzere her türlü vergi, resim, harç ve fon yönünden herhangi bir inceleme ve tarhiyat yapılamayacak, ceza kesilemeyecektir.

Yurt dışından getirilen söz konusu varlıklar nedeniyle, hiçbir şekilde geçmişe dönük bir vergi incelemesi yapılmayacağı gibi başka suretlerle de hiçbir vergi türü yönünden tarhiyat yapılmayacaktır. Bu kapsamda, Türkiye'ye getirilen varlık sebebiyle geçmişte elde edilmiş olabilecek kazanç ve iratlar ile söz konusu varlıkların iktisabında kullanılan kaynaklar nedeniyle geçmişe dönük bir vergi incelemesi ve tarhiyatı yapılmayacağı gibi bu kişilerden Türkiye'ye getirilen varlıklara ilişkin hiçbir şekilde bilgi talebinde de bulunulamayacaktır.

Yurt dışından varlığı Türkiye'ye getirenin tüzel kişi olması halinde, sırf getirilen bu varlıklar nedeniyle bu tüzel kişinin kanuni temsilcileri, ortakları ve vekilleri ile bunların ortak oldukları şirketler hakkında da vergi incelemesi ve vergi tarhiyatı ile herhangi bir araştırma, inceleme, soruşturma veya kovuşturma yapılamayacak, vergi cezası ve idari para cezası kesilemeyecektir.

Yurt dışından varlığı Türkiye'ye getirenin gerçek kişi olması halinde, sırf getirilen bu varlıklar nedeniyle bu gerçek kişinin yönetiminde bulunduğu veya ortak olduğu şirketler hakkında da vergi incelemesi ve vergi tarhiyatı ile herhangi bir araştırma, inceleme, soruşturma veya kovuşturma yapılamayacak, vergi cezası ve idari para cezası kesilemeyecektir.

Aile şirketi yapısında faaliyet gösteren şirketlerde karar süreçleri aile içindeki görüşmeler sonucunda oldukça hızlı işlediğinden, başvuru için sınırlı süresi kalan bu kanun hükmünden yararlanılması şirketin geleceği ve sağlam bir sermaye yapısı ile sürdürülebilirliği açısından oldukça önem arz edebilir. Konunun bu kapsamda değerlendirilmesini öneririz.



Av. Lerzan Nalbantoğlu
Deloitte Türkiye Baş Hukuk Müşaviri

Aile anayasası



Türkiye’de kurulu bulunan şirketlerin geneline bakıldığında, pek çok şirketin aile şirketi olarak faaliyet gösterdiği görülmektedir. Aile şirketleri, genel olarak bir şirket içerisindeki oy hakkının ya da şirketin yönetiminin, başka bir deyişle kontrol yetkisinin bir veya daha fazla aile üyesine ait olduğu şirketler olarak tanımlanmaktadır.

Daha çok bir ya da birkaç aile üyesi tarafından kurulan bu şirketlerin, gerek aile içi ilişkiler sebebiyle hızla karar alabilmesi gerekse de aile üyeleri arasındaki güven ilişkisi dolayısıyla kuruluşlarından kısa bir süre sonra büyüdüğü gözlenmektedir.

Ancak, söz konusu aile şirketlerinin kurumsallaşamamasının genel bir sonucu olarak, bu şirketlerin, kurucularından birkaç kuşak sonra gelen aile üyelerine ulaşmadan sona erdiği ne yazık ki bilinen bir gerçektir.

Aile şirketleri açısından kurumsallaşmanın önemli göstergelerinden biri, aile anayasasına sahip olunmasıdır. Her ne kadar genellikle kurucularına bağlı olan bu aile şirketleri yönetsel ve organizasyonel anlamda gelişme göstermekte ve kurumsallaşma faaliyetlerini yerleşik hale getirmekte zorlansalar da varlığını uzun yıllar sürdürmek isteyen aile şirketleri açısından atılması gereken en önemli adım, kendi ailelerine mahsus bir aile anayasası yapılması konusunda karara varmaktır.

Mevcut aile üyeleri ile aileye doğum yoluyla veya evlilik yoluyla sonradan katılan kişileri bir arada tutma, kendi aralarındaki ve üçüncü kişiler ile aralarındaki ilişkileri düzenleme ve her bir aile üyesinin şirket ile olan ilişkisini düzenlemeyi amaçlayan aile anayasaları, Türk hukuku bakımından herhangi bir şekil şartına bağlı değildir. Aile anayasası, Türk Borçlar Kanunu’ndaki sözleşme serbestisi ilkesi çerçevesinde tarafların mutabık kalacağı herhangi bir şekilde yapılabilmektedir. Diğer bir deyişle, aile anayasaları atipik sözleşmelerdendir. Ancak, uygulama kolaylığı, doğabilecek ihtilafları önleme ve olası bir yargı sürecinde ispat açısından önem taşıması bakımından aile anayasalarının yazılı olarak yapılması ve bu anayasa üzerinde mutabık kalan tüm aile üyelerinin imzasını taşıması hususuna dikkat edilmelidir.

Aile anayasası aile şirketinin yönetilmesinde ve aile tarafından alınacak kararlara kılavuz olacak ailenin misyonu, değerleri, prensipleri, rolleri ve hedeflerini içerir. Aile anayasasını oluşturma isteğinin en önemli amacı şirketin işleyişini ve ailenin misyonunu gelecek nesillere düzgün bir şekilde aktarabilmek ve belirli kurallar ile birlikte emanet edebilmektir. Aile anayasasında paranın ve yönetsel gücün, mülkiyet, hissedar olma koşulları, hisse devri ve mirasın nasıl dağıtılacağı, aile konseyi, ailenin yönetimi ile ilgili görev ve sorumluluklar, halefiyet planı hususundaki ilkeler açık bir şekilde belirlenir. Aile ve iş ilişkileri konusundaki şirket politikaları düzenlenir, aile üyelerinin birbirleri ve şirket çalışanları ile aralarındaki ilişkilerde temel alınacak prensipler, aile üyelerinin performans ölçütleri, aile üyelerinin nasıl yetiştirilecekleri, aile liderinin seçilme koşulları, hangi pozisyonlarda hangi yetkinliklerdeki aile üyelerinin çalışabileceği, işe giriş çıkış koşulları, ücretlendirme esasları, aile bireyleri arasındaki ihtilafların çözümü gibi hususlar belirlenir. Belirlenmiş olan bu kural ve politikalara aykırı davranışlar olması halinde aile anayasasına aykırılık gerekçesi ile söz konusu olacak yaptırımlar da yine aile anayasasında düzenlenmektedir. Bunlarla birlikte, aile anayasaları içerik bakımından her şirkete göre farklılık göstermektedir ve her ailenin kendisine özgü niteliklerine uygun olarak anayasalarında özel düzenlemeler yer almaktadır.

Sonraki nesiller için yol gösterici olan aile anayasasına ilişkin bilinmesi gereken önemli bir nokta, aile anayasasının sadece anayasayı imzalayan aile üyeleri açısından bağlayıcı olduğu, yani aile anayasasında imzası bulunmayan aile üyeleri veya aile anayasasının imzalanmasından sonra aileye katılan üyeler, aile şirketi pay sahipleri ve aile şirketi açısından hukuki bir bağlayıcılığının söz konusu olmayacağıdır. Şirket, aile anayasasının tarafı olmadığı için herhangi bir sözleşme ihlali karşısında şirket açısından ifa, icra ve dava edilebilir bir hukuki uyuşmazlık söz konusu olmayacaktır.

Bununla birlikte, aile anayasasını imzalayan aile üyelerinin, anlaşmaya aykırı hareket eden aile üyesinden/şirket ortağından hukuki talep ve kararlaştırılmış ise cezaî şart istemesi gündeme gelebilecektir.

Aile anayasası için ailenin gelecek nesilleri açısından kılavuz niteliğini haiz bir uzlaşma metni olduğu söylenebilir. Şirketin pay sahipleri açısından aile anayasasında yer alan hükümlerin bağlayıcı olması istenmekte ise, pay sahipleri arasında yapılan ve yine atipik bir sözleşme olan Hissedarlar Sözleşmesine önemli görülen bu hükümlerin aktarılması gerekmektedir. Aile anayasasında ve hissedarlar sözleşmesinde mevcut olan ve şirketi de bağlaması istenilen hükümler var ise bu hükümler de aile şirketleri anayasasının şirketler hukuku kapsamında bağlayıcı olabilmesi için Türk Ticaret Kanunu'nun izin verdiği ölçüde şirket ana sözleşmesine yansıtılmalıdır. Akbank, Deloitte, Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi EDU ve Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) işbirliğince hazırlanan "Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları" çalışmasında da belirtildiği üzere, "Genellikle aile anayasasının uzlaşma metni olarak kabul edilmesi, şirketler hukuku kapsamında bağlayıcı olabilmesi için şirket ana sözleşmesine kanunun izin verdiği kuralların eklenmesi ve aile şirketi anayasasında yer alan hüküm ve şartların, pay sahibi olan ve olacak aile üyeleri tarafından imzalanacak bir hissedarlar sözleşmesi ile detaylandırılması ve tamamlanması uygun görülmektedir."

Aile anayasasının bölümleri ana hatlarıyla; ilk olarak ailenin misyon ve değerleri, aile anayasasının amaç ve önemi, aile içi ilişkinin sistematığı gibi hükümleri taşıyan genel hükümler, şirket yöneticilerine ilişkin hükümler ve şirkette görev alan aile üyelerinin uymaları gereken kurallar, aile üyelerinin performanslarının değerlendirilmesi, şirket içi çalışma düzen ve prensipleri, yönetim organları, görevleri ve işleyişi içeren çalışma ilkeleri, aile üyelerinin toplantılarının yer, zaman ve yapıma sıklığı aile konseyi ve üyeleri ve bu konseyin çalışma şekli ile görevleri, şirket yönetim kurulunun oluşumu, yapısı ve

işleyişi, yönetim kurulu başkan ve üyelerin görevleri, yönetim kurulunun çalışma biçimi, yönetimin devri gibi konuları düzenleyen idari ve organizasyonel yapılanma, şirketin mülkiyeti ve mirasa ilişkin hükümlere yer veren mülkiyettir. Aile anayasasına aykırılık halinde uygulanması istenen yaptırımlar var ise bunlar ve aile anayasasının nasıl değiştirileceği, uygulanma şeklinin nasıl olacağı da aile sözleşmesinin son kısımlarında düzenlenebilecektir. Ancak unutulmaması gerekir ki, bu başlıklar aile şirketinin ihtiyaçları, karara bağlamak istediği hususlar ve aile anayasasının yapıldığı zamana kadar süregelen uygulama ve alışkanlıklara göre istenilen şekilde belirlenebilecektir.

Tıpkı gerçek anlamda bir anayasada olduğu gibi aile anayasasını da hayatın olağan akışı içinde yaşayan bir organizma olarak görmek gerekir. Dönemin gereklerine göre değişen şirket ihtiyaçları, gelişen yönetim organları ve yenilenen mevzuata ayak uydurabilmek amacıyla aile anayasası bir değişim içinde olmalı ve belirlenen zaman dilimlerinde düzenli olarak gözden geçirilmelidir.

Aile anayasasının oluşturulmasına karar verilmesini müteakip aile anayasası hazırlanırken aile üyeleri, aile üyesi olmayan şirket ortakları, yöneticiler, yönetim kurulu üyeleri ve çalışanlar ile görüşülmesi, böylelikle veri toplanması ve şirketin tanınması önem taşımaktadır. Aile anayasasını hazırlayacak kişilerin kimler olacağı konusunda herhangi bir düzenleme bulunmamakla birlikte, aile şirketinin pay sahiplerinin bu konuda yetkin olsalar bile objektif olamamaları ihtimaline binaen anayasayı hazırlaması için bir komite kurulması ve anılan komite içerisinde aile şirketi danışmanlarının, bilgi toplama ve AR-GE'den de sorumlu ekip üyelerinin, uygulama ve muhtemel hukuki ihtilaflar konusunda muhakkak deneyimli bir avukatın bulunması önerilmektedir.



Bora Tanrısinatapan
Kıdemli Müdür

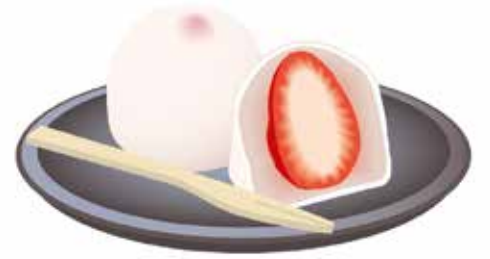
Vaka çalışması: Keyifli ve lezzetli japon tatlıları sunmak^(*)

Toraya iş felsefesi

Japon tatlıları, "wagashi", üreten ve satan Toraya'nın CEO'su ve aynı zamanda da ailenin 17. nesli Mitsuo Kurukowa, iş gezisi için gitmiş olduğu Almanya'da, kahvaltı sonrası kahvesini içiyordu. Evinin bahçesiyle aynı atmosfere sahip olan otelin bahçesini izlerken Toraya'nın iş vizyonu üzerine düşünüyordu.

Mitsuo Kurukowa, balon ekonomisinin çöktüğü 1991 yılında Toraya'nın CEO'luğuna atandı. Japon ekonomisinin düşüşte olduğu son 20 yılda, Mitsuo Kurukowa, 480 yıl önce kurulan bu geleneksel şirkete yeni bir vizyon olarak teknik işletme yöntemini getirdi. İlk 10 yıl boyunca Toraya'yı bir danışmanlık şirketi ile birlikte teknik olarak analiz etti.

1992 yılında "2001 Toraya Vizyonu"nu kurdu ve Toraya'nın ilerlemesi yönünde adım atmasına yardımcı oldu. İş politikasını oluşturdu, uzun vadeli satış hedeflerini belirledi, fabrikalarını modernleştirdi, çalışanların eğitimini destekledi, çevresel konulara daha fazla odaklandı ve markalaşmayı güçlendirdi. İkinci 10 yıl içinde, 2001 yılında "Toraya V Vision" u sundu, "Toraya Value"yu yarattı, grup iş stratejisinin de içinde yer aldığı yeni bir marka olan "Toraya Cafe"yi ve "Toraya Araştırma Enstitüsü"nü kurdu. Toraya'nın yıllık satışları 1991'de 12,7 milyar Japon Yeni iken, 2012'de 18,1 milyar Japon Yeni ve çalışan sayısı da 670'den 900'e ulaştı.



^(*) Bu vaka çalışması Tetsuya O'Hara tarafından hazırlanmış ve Bora Tanrısinatapan tarafından İngilizce orijinalinden Türkçe'ye çevrilmiştir.
Kaynak: <http://www.henokiens.com/>

Yakın gelecekte, Toraya şirketi kendini en iyi şekilde gösterebilecek mi?

Mitsuo Kurokawa şu sıralar Japon tatlıları "wagashi" için yurtdışı hedef pazarını genişletme vizyonu ve "Dünyaya Yokan" (tatlı fasulye) misyonu ile bir iş planı hazırlama aşamasındadır. 1980 yılında açılan Toraya Paris, japon tatlılarını ("wagashi") istikrarlı bir şekilde üretip satmakta ve aynı zamanda da kafe olarak faaliyetlerine devam etmektedir. Bu bir başarı modeli olarak adlandırılabilir. Ancak, 1993 yılında açılan New York mağazası 10 yıl sonra 2003 yılında faaliyetini durdurmuştur. Mitsuo Kurokawa, Amerika'da yeniden mağaza açmayı ve diğer ülkelere de girmeyi hayal etmektedir. Bu hayalini gerçeğe dönüştürebilmek için de daha yenilikçi olması gerektiğinin farkındadır. Bu bilgi, şirketi zor zamanlarda yönetmiş olan önceki nesiller tarafından kendisine aktarılmıştır. Bu yüzden, Mitsuo Kurokawa tatlıların ve şeflerin kalitelerinin devamlılığını koruyabilmek ve hedeflenen ülkelerde ürün çeşitliliğini genişletmek için bir plan hazırlamaktadır. Aynı zamanda Mitsuo Kurokawa'nın baş etmesi gereken, düşmekte olan wagashi'nin Japonya'daki pazar payını nasıl arttıracacağı, Toraya'nın nelere ihtiyacı olduğu, Lehman Brothers iflası, Büyük Doğu Japonya Depremi ve Tsunami ve Fukushima nükleerleri gibi çevresel riskler ile nasıl ilgilenilmesi gerektiği gibi birçok faktör vardı. Bu yüzden Toraya çalışanlarının eğitimini güçlendirmeyi hedef alıp grup çalışması için stratejiler geliştirmeye çalıştı.

Yakın gelecekte, Toraya şirketi kendini en iyi şekilde gösterebilecek mi?

Toraya'nın tarihi

Toraya'nın nasıl kurulduğu hakkında hiçbir tarihsel belge bulunmamaktadır. Bununla birlikte, Edo döneminden bir kayıt Toraya'nın İmparator Go-Youzei (1586-1611) döneminde İmparatorluk Hanehalkına tatlılar yaptığını göstermektedir. İmparatorluk Hanehalkı'nın resmi bir şekerleme üreticisi olmak için güveni sağlaması uzun zaman almıştır. Güveni sağlamak en az iki nesil sürse, Toraya'nın, 1586 yılında İmparator Go-Youzei döneminin başlangıcından yaklaşık iki nesil (60 yıl) öncesinde 1526 yılında kurulduğu düşünülmektedir. Bu da, Toraya'nın 480 yılı aşkın bir geçmişi olduğunu göstermektedir.

Nesiller boyunca Toraya'nın sahibi her zaman Kurokawa ailesinin başı olmuştur. Enchu Kurokawa, Toraya'nın kurucusu ve ilk sahibi ve Mitsuhiro Kurokawa da, ailenin 17. nesil başıdır.

Toraya'nın en büyük dönüm noktasının 1869'da gerçekleştiği söylenebilir. Japonya'nın başkenti Kyoto yerine Tokyo olarak değiştiği için Toraya da Tokyo'da bir mağaza açmıştır. Toraya, İmparatorluk Hanehalkı için uzun vadeli bir tedarikçi olmuş ve cironun yarısı İmparatorluk Hanehalkı için yapılan satışlardan oluşmuştur. 12. nesil olan Mitsumasa Kurokawa, Kyoto Mağazası'nı korurken, akıllıca bir karar olarak Tokyo Mağazası'nı açmış ve böylece mevcut Toraya'nın işinin temelini oluşturmuştur.

Sonradan Japonya Sağlık ve Refah Bakanı da olan Takeo Kurokawa, II. Dünya Savaşı'nda ve 1923 yılındaki Büyük Kanto (Tokyo Bölgesi) Depremi kara günlerinde, dayanma gücü ve yaratıcılığıyla bu zorlu durumların üstesinden gelmiştir. Bu süre zarfında, Toraya yeni satış yöntemleri ve pazarlama metodlarını gazetelerde doğrudan ilan ve reklam vererek, teslimat için kamyon kullanarak, yeni ürünler yaratarak ve çalışanlar için eğitim uygulaması başlatarak birleştirmiştir.

16'ncı nesil olan Mitsutomo Kurokawa savaştan sonra serbest rekabet döneminde, işi büyütme ve daha fazla müşteriye ulaşabilmek için mağazalar açmıştır (1962-?). Bunun sonucunda, daha fazla çalışan işe almış, insan kaynakları politikalarını gözden geçirmiş, şirketi yeniden yapılandırmış ve bilgisayarlardan daha fazla faydalanmak için bir temel oluşturmaya başlamıştır. Aynı zamanda, ürünlerin, ürün yönetiminin, paketlemenin ve dağıtım ağının kalitesini gözden geçirmiştir. 1978'de Gotenba'da yeni bir fabrika kurmuş ve üretim sistemini geliştirmiştir. Mitsutomo, "Gelenekler yeniliklerin devamıdır. Yenilikçi yöntemler işletmenin uzun süre dayanmasını sağlamış ve bu nedenle de gelenekler yaratılmıştır. " diye belirtmiştir.

İşletme yönetiminin bu gelenekleri ve yenilikleri, 17. nesil olan Mitsuhiro Kurokawa'ya aittir.

Toraya'nın iş modeli

1. TORAYA'nın Japon tatlılarının işçiliği ve kalitesi, wagashi (Japonya'da özenle işlenen ticaret)

Toraya'nın satışlarının % 90'ından fazlası Japonya'daki yurt içi satışlardan gelmekte ve içerdiği katkıların çoğu yurt içinden, Japonya'dan sağlanmaktadır; bu nedenle işletme döviz kurlarındaki değişikliklerden etkilenmemektedir. Japonya, her mevsimde ve etkinlikte birçok kişinin hediye alışverişi yaptığı benzersiz bir kültüre sahiptir ve wagashi endüstrisi de bu kültüre derinden dahil olmaktadır. Dolayısıyla makroekonominin ağır etkisinden kurtulmuş ve hatta Lehman Brothers'ın iflas döneminde bile çok fazla hasar görmemiştir.

Toraya **"keyifli ve lezzetli wagashi sağlamak"** iş felsefesine ulaşmak için wagashi imalatına özen göstermektedir. **"Biraz acı, biraz tatlı ve ardından iyi bir tat bırakıyor"** ve **"bitkisel içerikler"** politikalarına da bu özeni yansıtmaktadır. Hem geleneksel wagashi ve hem de yeni wagashi, bu standartlara dayalı olarak üretilmektedir. Kuşaklar için teslim edilen klasik wagashi yapmaya devam etmek için sabır ve enerji gerekirken, sadece ısmarlama şekerlemeler değil aynı zamanda güzel tasarlanmış yenilikçi tatlılar da yaratmak gerekmektedir. Bu da **"özel tasarım wagashi"** olarak adlandırılmaktadır. Her iki tür "waggish" de Japon kültürel geleneği tarafından yansıtılmakta ve bu da dünyanın en eşsiz kültürel ifadelerinden biri olarak kabul edilmektedir.

Bu geleneğin ve yaratıcılığın omurgası, Toraya'nın **"en iyi kalite yönetimi"** dir. Şu anda Toraya'nın Japonya'da 80 mağazası bulunmaktadır ve daha fazla büyümek yerine, kaliteye odaklanan bir ticari politika kararı alınmıştır. Bu politika, kaliteli waggish için özel mağaza olma imajını korumaya katkıda bulunmaktadır. Toraya, içeriklerin tedariklerinden, ürünlerinin satışına kadar olan her şeyi kendi bünyesinde yürütmekte ve her süreçte kaliteyi yüksek standartlarla yönetmektedir. Fukushima nükleer enerji santralinin radyasyon sızıntısının ortaya çıkmasından hemen sonra, radyasyon dedektörleri kurularak ürünlerin güvenliğini onaylamışlardır.

2. Çalışanların Eğitimi - İşletmenin sürekliliği için gerekli durum

Profesyonel bir Japon tatlı şefi olmanın en az 10 yıl sürdüğü söylenir. Toraya'da, birçok kuşak aracılığıyla ulaşılmış olan bilgi ve işçiliklerin, çalışanlara ve şeflere iletilmesi çok önemlidir ve bu da çokça zaman ve çaba gerektirir. Toraya'nın bu konuda benzersiz bir eğitim sistemi bulunmaktadır.

Çalışanlar ve şefler, çalışma yıllarına ve farklı iş pozisyonlarına göre eğitilmektedir. 1992'de Toraya, büyümek isteyen, hayallerine ulaşmak isteyen ve tatmin edici bir hayat yaşamak isteyenlere "Egg21" adlı bir kendini geliştirme destek programı sunmuştur.

Bu programla çalışanların harcadığı zaman ve para doğrudan Toraya'daki görevleri ile alakalı olmasa bile maddi ve manevi konuda çalışanlar desteklenmektedir. Çalışanlar bu programı Himalaya Dağlarına tırmanmak veya belirli bir lisans veya sertifika almak için kullanılabilir. Ek olarak, yurtdışı mağazalarda eğitim, hammadde imalatı deneyimi ve mantıksal düşünme eğitimi gibi insan kaynakları geliştirme programları uygulanmaktadır. Ayrıca, doğum izni, yaşlılık ve çocuk bakımı izni gibi yardımlar geliştirilmiştir. İnsan kaynaklarındaki bu yaratıcılıklar, çalışanların şirkette uzun süre kalmalarını sağlamaktadır. 30 yıldan uzun bir süredir Toraya'da çalışan yaklaşık 100 kişi vardır ki bu oran Toraya çalışanlarının % 10'una denk gelmektedir.

Toraya, mesleki becerileri olan kişilerin hedeflerine ulaşması ve verimli çalışması için takım olarak organik birleşmesi gerektiğine inanmaktadır. İş planı dışarıdan bir danışmanlık şirketi ile birlikte kurulmuş, ayrıca bir iş stratejisi oluşturulmuş ve 2001 yılında başlayan beş yıllık bir vizyon olan "TORAYA V Vizyonu (Değer, Canlılık, Zafer)" sunulmuştur. Bu vizyon; yeni ürün geliştirme, mağaza geliştirme ve çevre sorunlarının geri dönüşümü yoluyla çözülmesi gibi çeşitli görevleri yerine getirmek için profesyonel bir ekip olmayı amaçlamıştır.

Mitsuhiro Kurokawa, **"Bir şirketi, yalnızca bir birey yığını olarak değil, bireylerden kurulmuş bir grup olarak düşünmeliyiz. İnanıyorum ki, her bir kişi güçlendiğinde, şirket de güçlenmektedir. Toraya'da, benzersiz bir şekilde bireylerin büyümesi için insan kaynakları gelişimine odaklanmamız gerekiyor. Bunun sonucunda Toraya güçlü bir şirket haline gelecektir "** diye de belirtmiştir.

3. Yurtdışı Genişleme ve Grup Stratejisi

Toraya, ilk yurt dışı genişleme sürecini 1980'de 16. nesil olan Mitsutomo'nun Paris'te bir mağaza açması ile gerçekleştirdi. Bu mağazayı açmadan önce pek çok avantaj ve dezavantaj tartışılmıştır; "Herhangi bir deneyim olmadan yurt dışında mağaza açmak ne kadar doğru?" "Uzun süre zararda olabiliriz " "Şirketimizin statüsü artacak." "Küresel bir perspektif kazanacağız ve ürün geliştirme için yeni fikirler elde edeceğiz". "Geleneksel ticareti teşvik edecektir." "Fransa ve Japonya arasındaki kültürel farklılıklardan ötürü, hammadde elde etmenin zorlukları, imalat için gerekli ekipmanların alınması, çalışanlar arasındaki çatışmalar ve wagashinin alışılmadık ürün olması" gibi. Bununla birlikte, sadece bitkisel içerikler kullanarak yapılan ürünlerin lezzeti yavaş yavaş Fransızlar tarafından popüler hale gelen ve asimile olan Japon yemekleri ile birlikte kabul görmüştür. Yirmi yıl sonra Toraya Fransız dergisi Le Figaro'nun Paris'teki en iyi 30 kafe listesinde üçüncü sırada yer almıştır. Toraya Fransa'da 30 yılı aşkın süredir faaliyette bulunmakta ve müşterilerinin % 80'ini de Fransızlar oluşturmaktadır.

Fransa'da olduğu gibi birçok zorluğa ve kültürel farklılıklara rağmen 1993 yılında, Toraya 100 yıllık bir köy evini satın almış, bu evi onarıp yenilemiş ve New York Manhattan'da bir mağaza açmıştır. Bu farklılıklar nedeniyle ABD pazarına wagashi'yi tanıtmak ve tutundurmak için zaman ve büyük çaba gerekiyordu. Balon ekonomisi çöktüğü zaman, Japon ekonomisi uzun süre gerilemiş ve birçok Japon şirketi ABD pazarından işlerini geri çekmişti. Bu durum Toraya'yı büyük ölçüde etkiledi.

Toraya, etkinlikler oluşturarak ve menüyü değiştirerek işlerini sürdürmeye çalışıyordu; ancak 11 Eylül 2001'de New York'ta gerçekleşen terör saldırısı satışları daha da düşürerek durumu olumsuz yönde etkiledi ve mağaza 2003'te kapatıldı.

Bu arada TORAYA, 2003 yılında Tokyo'da wagashi ürünlerini de satan bir kafe restoran olan "TORAYA CAFÉ"yi açtı. 10 yıl sonra, kafe restoranlarının sayısı üç kat arttı (Roppongi Hills Mağazası, Omotesando Hills Mağazası ve Aoyama Mağazası). Toraya Cafe'nin amacı, Doğu ve Batı'yı Paris ve New York'taki deneyim ve tecrübeleriyle tatlılarında birleştirmektir. Avrupa'nın tatlı malzemeleri (çikolata, bal, süt vb.) Wagashi'nin temel maddelerine eklenip Avrupa üretim yöntemiyle yeni bir pazar geliştirilmiştir. Toraya'nın müşteri tabanının büyük çoğunluğunu 40 yaşın üzerindeki insanlar oluştururken, Toraya Cafe'deki müşterilerin çoğunluğu 30 ila 40 yaşlarındaki kadınlardan oluşmaktadır. Buna ek olarak, Toraya'nın medyadan aldığı röportaj taleplerinin %10'u Toraya Cafe ile ilgilidir ve medyanın % 30'u çok ilgi gören bu üç kafeyi tanıtmaktadır.

Toyara, Toraya Fransa ve Toragen'i grup şirketleri olarak görmektedir. Toraya Cafe, Toragen tarafından yönetilip, işletilmektedir. Toragen ayrıca "Toraya Kobo"yu işletmekte ve bir emlak işini de yönetmektedir. Toraya, grup işleri wagashi işi ile birlikte güçlenmiştir.

Yeni görüş

İşinin doğası gereği küresel ekonomiden nadiren etkilenen Troya'nın satışları, Lehman Brothers İflasının sonucunda dünya ekonomisindeki dramatik değişikliklerden etkilenmiştir. Avrupa tatlılarının pazarı ve seri üretilen tatlılar düşük fiyatlarla pazar paylarını artırırken, wagashi pazarının payı ise azalmaktadır. Bu, Toraya'nın iş felsefesinde nasıl başaracağına ilişkin yeni bir vizyona sahip olması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. **"Keyifli ve lezzetli wagashi sunmak"**.

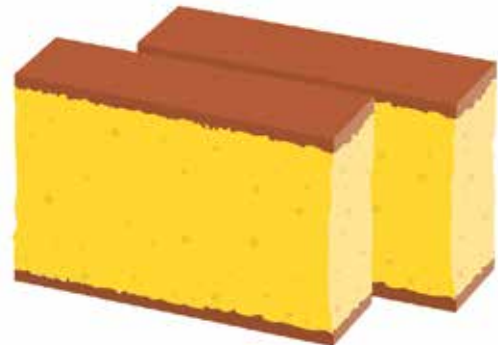
En büyük zorluklar, yenilik yapma yollarının ve gelenek ile ustalığın nasıl sürdürüleceğini düşünmekten geliyor. Aynı zamanda, geleneksel wagashi için katkı maddeleri temin etme zorluğu, geleneksel pişirme aletleri ve katkı maddeleri endüstrilerinde halef olmaması gibi sorunlar da mevcuttur. Müşterilerin ihtiyaçlarını büyük ölçüde karşılayabilecek 3000 farklı türde wagashi üretmek özel bir kabiliyet ve yaklaşık 500 yıl süren marka imajıdır. Toraya bu özellikleri gözden geçirmeli ve şirketin niteliklerini en iyi şekilde kullanacağı yeni vizyonlar belirlemelidir.

Depremden sonra insanlar yokan (tatlı fasulyesi)'in pişirmeden yenilebilir olduğunu keşfetmiş ve bunun sonucunda, yeni bir pazar öngörülmüştür. **"Toraya'nın ana ürünü dünyaya yokan"** diye yeni bir misyon sunulmuş ve Toraya küresel pazarda önümüzdeki 10 yıllık iş stratejilerini planlamıştır. Şu anda, yokan'ın ana maddesi olan yüksek kaliteli soya fasulyesi, çoğunlukla Japonya'da yetiştirilmektedir; çünkü soya fasulyesinin tohumlarının deniz aşırı ülkelere gönderilmesi sınırlandırılmıştır. Toraya, yurtdışındaki işlerini genişletmek için bu arz sorununu çözmek zorundadır. Toraya, yalnızca dünyaya "yokan" sunmak istemekle kalmayıp dünyadaki insanlara Japon kültürünü tecrübe etme fırsatı vermeyi de arzulamaktadır.

Bu amaca ulaşmak için Toraya'nın yeni talepleri, yeni stilleri ve küresel pazarı analiz etmeye; daha sonra da yeni ürün geliştirme, yeni değerler yaratan güçlü iş planları ve stratejiler oluşturmaya ihtiyacı vardır.

2001'de "Toraya V Vizyonu" nu oluşturmak için çalışanlardan çok fazla veri toplanmıştır. Bununla birlikte, şirketin vizyonu ağırlıklı olarak yönetim seviyesindeki çalışanların görüşüne dayanmaktadır. "2010 İşbirliği Vizyonu" ise tüm çalışanlar tarafından oluşturulmuş ve kurulmuştur. Bu küresel genişleme zamanlarında, kendimize hangi vizyona sahip olmamız gerektiğini ve bu vizyona nasıl ulaşabileceğimizi sorabiliriz. Mitsuhiro Kurokawa, esas olarak yetenekli ve benzersiz çalışanlar tarafından üretilen, yaratıcı ve alışılmamış bir vizyon oluşturmak istemektedir.

Mitsuhiro Kurokawa, Almanya'da otelin bahçesini izlerken ışığın yapraklardan yansıdığını gördü. Aynı zamanda, otel lobisinde 2020 Olimpiyat Oyunlarının Tokyo, Japonya'da gerçekleştirileceğini bildiren haberi duydu. Bunun Japon kültürünü dünyaya sunmak için büyük bir fırsat olduğuna inanıyordu. Mitsuhiro Kurokawa, Buenos Aires Olimpiyat Komitesinin açıklamasını dinlerken kalbinin sevinçle attığını hissetti.



Deloitte Türkiye

İstanbul Ofisi

Deloitte Values House
Maslak No1
34398
İstanbul
+90 (212) 366 60 00

Ankara Ofisi

Armada İş Merkezi
A Blok Kat:7 No:8
Söğütözü, Ankara
06510
+90 (312) 295 47 00

İzmir Ofisi

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

Bursa Ofisi

Zeno Center İş Merkezi
Odunluk Mah. Kale Cad.
No:10 d
Nilüfer, Bursa
+90 (224) 324 25 00

Çukurova Ofisi

Günep Panorama İş Merkezi
Reşatbey Mah. Türkkuşu
Cad. Bina No:1 B Blok Kat:7
Seyhan, Adana
+90 (322) 237 11 00



www.deloitte.com.tr



[/deloitteturkiye](https://www.facebook.com/deloitteturkiye)



[/company/deloitte-turkey](https://www.linkedin.com/company/deloitte-turkey)



[/deloitteturkiye](https://twitter.com/deloitteturkiye)



[/instagram.com/deloitteturkey](https://www.instagram.com/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 yönetimi, 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 225.000'i aşan 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.

© 2017. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.