

**DİDEM ESEN**

NMT Danışmanlık ve Eğitim Merkezi  
Yönetim Danışmanlığı Grup Yöneticisi

**A**slında ben de Aile Şirketi enkazından çıkan bir ailenin çocuğuyum. Hani derler ya; "Allah kimseyi gördüğünden eksik bırakmasın", annemin anlattıklarından o günün ihtişamı ile enkaz sonrası arasındaki farkın en çok da dedemi nasıl etkilediğini düşünmüştüm.

Danışmanlık hayatıma başladıktan sonra da, özellikle aile tipi şirketlerde pek çok girişimciyle yakın çalışma fırsatı buldum. Tüm bu girişimcilere gerçekten hayranlık duyuyorum aynı zamanda üzülyorum da. Dışardan çok güçlü görünmelerine karşın, işleri ile akrabaları arasında sıkışır kalırlar. Herkesin onlardan beklentisi vardır. Devamlı işleriyle meşgul olur, gece gündüz, bayram, mesai dinlemez. Yorgundurlar ama yarattıklarından zevk alırlar. Gerçekten insanın çocuğu gibi gördüğü, ismini ve neredeyse bütün hayatını verdiği şirketini kaybetmesi çok ama çok üzücüdür. Her anne baba çocuğunu sever, hiçbir zaman ona zarar vermek istemez. Ancak sıklıkla karşılaştığımız bir gerçek de çocuklara bağırılması hatta dayak atılmasıdır. Geçen gün bir alışveriş merkezinde çocuğuyla gezen bir anne baba dikkatimi çekti. Çocuk babanın yanında ağlıyordu. Anne durdu, kızını kucağına aldı. Ben annenin çocuğunu sakınlaştireceğini düşündüm. Ancak o çocuğu merdiven boşluğuna doğru uzatarak; "Herkes rahatsız oluyor, susmazsan şimdi senden kurtuluveririm" dedi. Eminim bu anne de çocuğunu seviyordu ama yaptığı kötülüğün farkında değildi.

## Aile Şirketlerinde KURUMSALLAŞMA<sup>(1)</sup>

İşte ben de aile şirketleri için tam bu şekilde düşünüyorum. Girişimciler de şirketlerini seviyorlar ve de iyi şeyler yapmak istiyorlar. Fakat farkında olmadan şirketlerine kötülük ediyorlar.

### YAPISAL SORUNLAR

Aile şirketlerinde yapısal sorunlar dediğimiz zaman iki tip ana sorunla karşı karşıya kalırız. Bunlardan ilki herhangi bir işletmeyi başarısızlığa uğratabilecek; pazardan kopmak, müşteriye hitap edememek, yeni ürünler veya hizmetler yaratamamak, sermaye yetersizliği, maliyetleri kontrol altına alamamak, kötü yönetim gibi sorunlardır.

İkinci tip sorunlar ise; aile ile iş ilişkilerinin birbirine girmesi, iş gereklilerinin aile gereksinimleri ile çakışması, varis planlamasının yapılmaması, iş ile aile ilişkilerinin birbirinden ayrılamaması gibi tamamen aile şirketlerine özgü yapısal sorunlardır.

Görüleceği gibi bu yapısal sorunları aile tipi şirketlerde iki aşamalı düşünmek gerekir:

- 1- Aile içi ilişkilerin kurumsallaşamaması
- 2- Şirket işleyiş yapısının kurumsallaşamaması

İsterseniz ortak algıda buluşabilmek adına öncelikle kurumsallığı tanımlayalım. Kurumsallaşma; en basit şekliyle, verimli bir iş ortamının yaratılmasıdır. Ancak aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran ve ayrı bir uzmanlık konusu haline getiren işle iç içe geçmiş aile bağlarıdır. Aile şirketlerinde sadece şirketin kurumsallaşması yeterli değildir. Aynı zamanda aile ilişkilerinin de kurumsallaşması gerekir.

**Sanılanın aksine çok sayıda başarılı yönetilen ve pazarda lider konuma gelmiş aile şirketleri mevcuttur:**

Ford, Levi Strauss, Peugeot, Pirelli, Porsche, Henkel, Ericsson, Sabancı, Koç, Doğuş gibi...



Ancak, aile şirketlerinin yaşam ömrüyle ilgili istatistikleri incelediğimizde ise ömürlerinin diğer şirketlere kıyasla daha düşük olduğu görülmektedir. Bir gazete haberinde, son ekonomik krizde Türkiye'de 15.000 aile şirketinin kapandığı belirtilmişti. Dünya üzerinde örneklerle bakacak olursak birinci kuşak tarafından kurulan 100 aile şirketlerinin sadece ve sadece 3 tanesi 3. kuşağa kadar yaşayabilmektedir.

Oysa ekonomimiz içinde oldukça büyük bir öneme sahip aile şirketleri;

- » Endüstriyelleşmiş ülkelerdeki şirketlerin %75'ini
- » FORTUNE 500'deki şirketlerin 165'ini yani üçte birini,
- » Amerika'da tüm şirketlerin %96'sini,
- » İtalya'da tüm şirketlerin %95'ini
- » İsviçre'de tüm şirketlerin %85'ini
- » İsveç'te tüm şirketlerin %90'ını
- » Türkiye'de tüm şirketlerin %95'inden fazlasını oluşturmaktadır.

Ayrıca endüstriyel ekonomilerde işgücünün %50-60'ı aile şirketlerinde çalışmaktadır. Tüm ülkeler ele alındığında aile şirketlerinin milli gelirin %45'i ile %70'i arasında katkı sağladığı bilinmektedir.



3. kuşağa kadar yaşayan aile şirketlerinin yanı sıra, 750 yıl yaşayan aile şirketleri de bulunmaktadır. Bu ayrıcalığı neyin sağladığı konusunda yapılan araştırmalarda çıkan sonuç, kurumsallaşmanın öğeleridir. Ama bu öğeler sadece işlerin kurumsallaşması değil, aile içi ilişkilerin de kurumsallaşmasıdır.

3. kuşağa kadar yaşayan aile şirketlerinin yanı sıra, 750 yıl yaşayan aile şirketleri de bulunmaktadır. Bu ayrıcalığı neyin sağladığı konusunda yapılan araştırmalarda çıkan sonuç, kurumsallaşmanın öğeleridir. Ama bu öğeler sadece işlerin kurumsallaşması değil, aile içi ilişkilerin de kurumsallaşmasıdır.

### AİLE ŞİRKETLERİ KURUMSALLAŞMALI MI?

Aslında bu sorunun cevabı girişimciden geliyor. Tecrübelerime dayanarak şunu söyleyebilirim. Bizden yardım isteyen girişimciler belli başlı konularda hep aynı şeyleri vurguluyorlar:

- » Kârlı ve başarılı büyümek
- » Başarının devamlılığını sağlamak
- » Nitelikli yöneticileri firmada tutmak
- » Üzerlerindeki iş yükünü dağıtabilmek, onlar olmadan da şirketin devamlılığını sağlayabilmek
- » Şirketi verimli hale getirmek

Tüm bu beklentiler, aslında KURUMSALLAŞMANIN tanımıdır. Çünkü KURUMSALLAŞMANIN AMACI uzun dönemde kurumun kârlı ve başarılı büyümesini, başarının devamlılığını, adil ve sorumlu davranmasını ve kurumla ilgili tüm hak sahiplerinin çıkarlarını gözetmesini sağlamaktır. Çalışanların; girişimcinin itmesi, söylemesi, yap demesiyle değil de kendi gayretleriyle hareket etmeleri ve işe değer katmalarıdır.

Girişimcilerin bu beklentilerini aksiyona geçirememelerinin en önemli nedenlerinden biri

de çoğunlukla aile içi ilişkilerdir. Öncelikle aile şirketlerinin nasıl aile şirketi haline geldiğini ve ilişkilerin nasıl zorlandığını incelersek Aile İçi ilişkileri daha rahat açıklanabilir. Genellikle girişimci, kendine yardımcı olacak yöneticilere ilk ihtiyaç duyduğu anlarda veya birkaç olumsuz profesyonelle çalışma deneyiminden sonra tercihini aile bireylerinden yana kullanmaya başlar. Ne de olsa akrabalar daha vefalıdır. Gerçekten de profesyonel yöneticiler sistemi oturmamış, sermayesi kıt firma yerine daha iyi imkanlar bulabilecekleri şirketlerde çalışmayı tercih ederler ve ilk fırsatta giderler. Oysa akrabalar şirket gelişirse kendilerinin de gelişeceğine inanarak seve seve başlangıçtaki zorluklara katlanırlar. Şirkette pek çok görevi paylaşıp yürütürler. Ancak şirket belli bir büyüklüğe ulaştığında bilgileri yürüttükleri işler için yetiştiremeyecek duruma geldiğinde bu kişilerin yürüttükleri görevlerin başkalarına devredilmesi zorlaşır. Çünkü şirket içinde yapılacak bir görev değişikliği aile içi dengeleri de bozacaktır. Hele aile şirketine çalışan akrabalar veya aile üyeleri aynı zamanda hisse sahibiyseler işler iyice karışacaktır.

Aile şirketleri için vermiş olduğumuz danışmanlık hizmetlerinde sorunların kök nedenlerini tespit etmek için aile fertleri ile yapmış olduğum birebir görüşmelerde, sorunu ve sıkıntılarını tanımlamalarını isterim.

Yaşadığım örneklerin %90'ında aldığım yanıt sorunun yengelerde, gelinlerde, kardeşin yetkilerinde, aile üyeleri arasında fırsat eşitliğinin olmadığıdır, kardeş çocuğunda v.b aile ilişkilerinde olduğudur. Maalesef çoğunda öncelikli sorunun şirketin ihtiyaçlarından çok aile fertlerinin ihtiyaçlarında düğümlendiğini görüyorum.

Çalıştığım ve halen çalışmaya devam ettiğim bir aile şirketine artık bir Finans Yönetimine ihtiyaç duyan yönetici, sırf kardeşinin üzüleceği ve bozulacağını sonuçta ailenin baskısıyla karşılaşacağını düşünerek çözümü sürekli erteliyordu. Yani pazarın ve işletme gereklerinin önüne aile öncelikleri geçmişti. Çünkü işin gerçekleri ile aile gerçekleri birbirinden farklıydı. Bu durum birbirinden farklı kültür dokularına sahip pek çok aile şirketi için aynıdır. Genelde aile şirketlerinde aile gerçekleri, işin gereklerini gölgeler.

- » Mesela işin doğru yürütülmesi için yeni bir göreve eleman alınırken bu işi en iyi şekilde yapabilecek kişinin seçilmesi gerekirken, aile gerçeklerinde durum böyle değildir. Yeni bir görev yoksa bile aile üyesine bir görev yaratılabilir veya uygun olmasa bile ihtiyaç duyulan göreve bir aile ferdi atanabilir.
- » İş hayatında çalışanlar piyasa şartlarına ve başarılarına göre ücretlendirilirken, aile üyeleri ihtiyaçlarına göre ücretlendirilir.
- » Yine iş hayatında başarısız olan yöneticinin işine son verilebilirken, aile gerçeklerinde evlat evlattır.

Kısaca aile şirketlerinde aile içi dengeleri bozmamak adına gerekli değişim, pazara uyum sağlamak için yapılacaklar sürekli ertelenir yani fırsatlar kaçırılır.

**Yazının devamı bir sonraki sayımızda...**