



FIRAT FİDAN
FDN Grubu
Yönetim Kurulu Üyesi



AİLE ŞİRKETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR BAŞARININ ANAHTARLARI

Türkiye ekonomisi içerisinde milli gelirin yaklaşık %90'ını üreten aile şirketleri, yakın ve orta vadede uluslararası uygulamalar doğrultusunda yapılandırıldığında ve nesiller arası geçişler başarılı bir biçimde yönetildiğinde, ülke ekonomisinin geleceğine şüphesiz ki önemli fırsatlar sunacaktır.

Sektör özelinde görüşlerimi paylaşmadan önce aile şirketlerinin dün ve bugün hakkında kısaca bilgi vermek istiyorum. Türkiye'de 1980 yılında 25.000 şirket varken, 2016 yılı itibarıyla 1.2 milyon şirket mevcut. Bu şirketlerin ise yüzde 95'i aile şirketlerinden oluşuyor ve maalesef sadece yüzde 30'u ikinci nesile geçebiliyor. Aile şirketlerinde yeniden yapılanma ve kurumsal dönüşüm sürecinin doğru yönetilememesi hem uluslararası piyasalarda rekabet gücümüzün zayıflamasına hem de yeterince gelişim kaydedilememesine neden oluyor. Bu nedendir ki Avrupa'da 150'lerde olan aile şirketlerinin ortalama yaşı Türkiye'de 34'tür.

Otomotiv sektörüne baktığımızda ise distribütör şubeleri hariç yetkili satıcıların tamamına yakınının aile şirketleri olduğunu ve bu algorithmada bir yetkili satıcının ikinci nesile geçişinin diğer şirketlerde olduğu gibi kolay olmayacağına tanık oluruz. Her ne kadar "Baba esnaf, oğul centilmen, torun dilenci olurmuş" dense de, her aile şirketinin kendine özgü modelleri bulunur. Yetkili satıcılar özelinde hissedarların genelde çocuklarını mezun olur olmaz aile şirketinde çalışmalarını gerekliliğine inandırması, hiçbir zaman açıkça söylenmesede "mutlaka şirkette bir yerleri olması", ister istemez yeni jenerasyon aile üyelerinin başarıya giden yollarını kolaylaştırır. Aile şirketlerinde yeni jenerasyonların eskilerin yerini alması doğal ve olması gereken bir olguysa da, sağlıklı bir şirket için tüm aile üyelerinin çocuk yaşta aile şirket kültürünü alması ve en alttan yetişmesi gerekmektedir ki şirketler yeni nesillerle birlikte başarıya ulaşabilsin.

ŞİRKET ANAYASASI OLUŞTURMANIN ÖNEMİ

Bir diğer önemli konu ise aile şirketlerinde profesyonellerden oluşan çok iyi bir kadro bulunması gerekliliğidir. Her nasıl ki aile bireylerinin yer almadığı bir şirketin yok olması an meselesiyse, aile üyelerinin dışında profesyonel bir kadronun olması da şirket geleceğinin bir o kadar parlak olmasını sağlar. Bu yüzden özellikle otomotiv yetkili satıcılığında kurumsallaşmadan ziyade 'profesyonelleşmeye' gidilmesi daha önemlidir. Profesyonelleşme sürecine ise ciro veya içinde buldukları durumlara bakılmaksızın şirket anayasası çalışılarak başlanmalıdır. Örneğin Avrupa'da 5. jenerasyonu geçmiş çoğu şirketin anayasasında; aile üyesinin şirkete dahil olması için 26 yaş sınırı, üniversite eğitimi, yabancı dil bilme ve en az bir yıl farklı bir işte çalışma zorunluluğu yazılıdır.

Yetkili satıcılıklarda çoğu zaman aile bireylerinin hepsinin şirket içinde faal görevde bulunmaları, hem kendilerine hem de şirkete zarar verebilmektedir. Ailelerin şirketlerden daha hızlı büyüdüğü gerçeğini unutmadan, farklı işlerde daha başarılı olabilecek aile bireylerini profesyonel danışmanlık olarak yönlendirmek, aile şirketlerinin zarar görmeden büyümesi için bir yöntem olabilir. Aile bireyleri büyürken onları yönlendirmeli ve hedefler verilmeli fakat hiç bir zaman şirkete bağlanmaları için katı kurallar konmamalıdır.



Bununla birlikte eğer aile bireyleri işin içindeyken yetkili satıcılığın büyümesi gerekiyorsa, her birini kendilerinin operasyonu yöneteceği faaliyetlere yönlendirecek yatırımlar yapmak faydalı bir büyüme stratejisi olabilir. Kişisel görüşüm yönetim kurulundaki fikir çatışmaları, olası kişisel çatışmalar ve zaman kaybını engellemek için aile şirketlerinde mümkün olduğunca az aile bireyi bulundurmaya yönünde. Buna ek olarak, aile bireylerini içine alacak 'danışma kurullarının' oluşturulması, aile içinden olmayan ve sadece dışarıdan destek veren "mentor"lar ile aile bireylerinin çalışması sağlanmalıdır. Böylelikle şirketlerin danışmanlardan maksimumda yararlanması amaçlanır.

"AİLEMİZİ BİRLİKTE KONTROL EDİYOR, VARLIKLARIMIZI BİRLİKTE YÖNETİYORUZ" DİYEBİLMEK İÇİN...

Büyük yatırımlar ile kurulan aile şirketlerinin korunması gerekliliği ise bir diğer önemli konu. Bu nedenle yine aile bireyleri tarafından oluşturulacak izleme komiteleri oluşturularak, girişim ve büyüme fırsatlarının değerlendirildiği istişare toplantıları gerçekleştirilmelidir.

"Tek patron" sistemi yeni jenerasyonların gelişile işlevini yitirmektedir. "Ben yaptım" yerine "Biz yapıyoruz" zihniyetine dönüşme zorunluluğu; aile bireylerinden sadece birinin CEO olması durumunda bile kolektif kararlar alınması; karşılıklı hedeflerle yönetilerek daha hızlı, daha sağlıklı büyüme ve sürdürülebilirlik getirmektedir. Aile şirketleri kurumsallaşmaya çalışırken, kurumsallaşmış dünya devi şirketlerin dünyaya "biz bir aileyiz" mesajı veriyor olması, aile şirketlerinin doğru yönetildiğinde diğer kurumlara göre daha güçlü olabileceğini göstermektedir. Bu nedenle tüm ailelerin aslında şunu söylemesi gerekir; "Ailemizi birlikte kontrol ediyor, varlıklarımızı birlikte yönetiyoruz"