

“Değişimi yöneten aile şirketi ayakta kalıyor”

Türkiye’de faaliyette olan şirketlerin yüzde 95’i aile şirketi ve bu şirketler gayrisafi yurtiçi hasılanın çok büyük bir bölümünü temsil ediyor. KOBİ’lerin de yüzde 99’unu oluşturan aile şirketlerinin yüzde 30’u ikinci kuşağa, yüzde 12’si üçüncü kuşağa ve sadece yüzde 3’ü dördüncü kuşağa geçebiliyor. Aile şirketlerinin ortalama ömrü ise yaklaşık 34 yıl. Aile şirketlerinin sürdürülebilir olması ve kurumsallaşması Türkiye ekonomisi için büyük önem taşıyor. Şirketlere stratejiden pazarlamaya dijital dönüşümden inovasyona farklı konularda danışmanlık veren BeNova Consulting Genel Müdürü Erdinç Mert ile aile şirketlerinin yeni süreçte nasıl dönüşebileceğini konuştuk.

Aile şirketlerinde sürdürülebilirliği sağlamak için neler yapılmalı, şirketler nasıl bir yol haritası izlemeli?

Şirketin ana stratejisinin belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi, sistematik bir takip mekanizması oluşturulması, gelecek neslin kabiliyetlerinin geliştirilmesi, profesyonel yöneticilerin ekibe dahil edilmesi başlıklarında planlama yapılarak aile şirketlerinde değişim yönetimi daha etkin ve sürdürülebilir kılınmaktadır. Ülkemizde ne yazık ki aile şirketlerinde sürdürülebilirlik çok önemsenmiyor ve gelecek nesillerde şirket yok olma tehdidiyle karşı karşıya kalabiliyor. Öncelikli olarak şirketin sürdürülebilirlik hedefleri ve değerleri tanımlanması, stratejinin şirket vizyon ve misyonuyla olması gerekmektedir. Sonrasında şirketin yönetim yapısı gözden geçirilmeli, karar alma süreçleri kurumsallaşmalıdır. Çalışanlara bu alanda eğitimler ve farkındalık programı sunularak geleceğe yönelik sağlam adımlar atılmalıdır. Geleceği planlarken şirket yatırımlarını finanse etmek için

Yapılan araştırmalarda aile şirketlerinin yalnızca yüzde 30’luk bir kısmı ikinci nesilde devam ederken, üçüncü nesilde bu oran yüzde 12 seviyesinde. BeNova Consulting Genel Müdürü Erdinç Mert, “Değişim yönetimini iyi yapabilen ve vaktinde kurumsallaşan aile şirketleri çok daha uzun ömürlü olabiliyor” diyor.

Yeni kuşaklara devir için 4 adım

1 Aile şirketleri için işi yeni kuşaklara devretmek karmaşık bir süreç olabilir. İşletmenin geleceği ve sürdürülebilirliği için doğru adımları atmak çok önemlidir. Öncelikle şunu bilmek gerekir ki işin devri uzun vadeli bir süreçtir. Bu nedenle devir sürecine yeterince zaman ayrılmalıdır. Bizim önerimiz bu süreç için en az beş senelik bir planlama yapılmalıdır. Aile içi anayasalar veya resmi belgeler oluşturularak süreç düzenlenmelidir.

2 Yeni kuşak aile üyelerini işe hazırlamak için eğitim ve gelişim programları oluşturulmalıdır. Bu eğitim planları farklı seviyelerde olmalıdır; teknik eğitimler, sosyal eğitimler ve sektörel eğitimler. Bu eğitimlere ek olarak yeni kuşak aile üyelerinin profesyonel deneyim kazanmalarına ve işin farklı yönlerini öğrenmelerine fırsat tanınmalıdır.

3 Şirketlerin yıllar içinde kurdukları değerli networkleri ya da diğer bir deyiş ile sosyal sermayelerinin de yeni kuşağa aktarılması gerekmektedir. Bu kapsamda, planlama sürecinde tüm iletişimin yeni kuşak aile üyesi ile birlikte yapılması ve networke dahil edilmesi sonraki süreçte yaşanacak zorlukları azaltacaktır.

4 Özetle, aile şirketlerinin yeni kuşağa işlerini devretmesi, dikkatlice planlanmış ve profesyonel şekilde yönetilmiş bir süreç olmalıdır. Bu süreçte açık iletişim, yetenek geliştirme ve işin temel değerlerine bağlılık, başarıya giden yolu kolaylaştıracaktır.

uygun kaynaklar mutlaka önceden sağlanmalıdır. Ayrıca tüm bu çabalar paydaşlara (müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar, çalışanlar) net bir şekilde aktarılmalıdır.

Aile şirketlerinde başlangıçta başarı nasıl sağlanıyor?

Aile şirketleri ilk kuruldukları dönemde genelde çok daha küçük yapılar oluyor. Bu kapsamda işini iyi anlayan bir kurucu ve işi bilen aile üyeleri ile başarıya ulaşmak daha kolay olabiliyor. Aile şirketlerinin ilk kurulduğu döneme ben “tutunma dönemi” adı

veriyorum. Bu dönemde, çok yoğun çalışılıyor ve şirketin tutunabilmesi için çok ciddi emek sarf ediliyor. Kurucu aile üyeleri tüm işlerle kendileri ilgilenerek bu dönemde başarılı olabiliyorlar. Kurumsallaşma olmadan da ‘tutunma dönemi’nde hayatta kalmak ve büyümek mümkün olabiliyor. Akabinde; bir noktadan sonra işler iyi gittikçe şirket de büyümeye devam ediyor ve ikinci dönem olan ‘büyüme dönemi’ başlıyor. Bu dönemde daha fazla çalışan istihdam ediliyor, daha fazla yatırım yapılıyor ve maliyetler

ERDİNÇ MERT



ciddi oranda artıyor. Maliyetlerin artmasıyla ve kurumsallaşmamış olmanın dezavantajıyla şirketler sonrasında hızla 'yönetememe dönemi'ne giriyor.

Peki ya, işler iyi giderken nasıl oluyor da kısa sürede dağılıyorlar?

Yönetememe döneminde şirketler kurulduğu dönemdeki yönetim yapısıyla hayatta kalamayacaklarını anlamaya başlıyorlar. Bu noktada önlerine iki yol çıkıyor. Birinci yol olan kurumsallaşmayı seçen şirketler bunu başarabildikleri noktada çok daha büyüyerek başarılı olabiliyor. Ama bu yolu kaçırın şirketler ikinci yolu seçmek zorunda kalıyorlar; küçülme ve yok olma.

Bu süreç ne yazık ki çok hızlı geliyor ve bir anda kısa sürede dağılıyorlar. Yüksek maliyetler, krediler, ödemeler derken şirket ne olduğunu anlamadan büyük bir borçlanma halinde buluyor kendisini. Gelirlerini de aynı düzeyde artıramadıklarında küçülme ve yok olma kaçınılmaz oluyor. Bu noktada aktarmak istediğim en önemli konu; değişim zamanı gelmeden değişimi öngörebilmek ve buna yönelik aksiyon alabilmek. Jack Welch'in bu konuda çok ünlü bir sözü var: 'Change before you have to'. Yani değişmek zorunda kalmadan önce değişmelisiniz. Aksi takdirde çok kısa sürede dağılmanız işten bile değildir.

Aile şirketlerinin karşılaştığı sorunlar

Kurumsal yönetim eksikliği:

Kurumsallaşmamış aile şirketleri, etkili bir kurumsal yönetim yapısı oluşturamazlar. Bu da karar alma süreçlerinin karmaşıklaşmasına, aile içi çatışmalara ve işletmenin istikrarını zedelemesine yol açabilir.

Profesyonel insan kaynağı yetersizliği:

Aile şirketlerinin profesyonel olmayan aile üyelerini işe alması veya terfi ettirmesi, yetenekli dışarıdan gelen yöneticileri çekme ve elde tutma konusunda zorluklar yaşatabilir.

Finansal sorunlar:

Kurumsallaşmamış aile şirketleri, finansal yönetim konusunda sorunlar yaşayabilirler. Özellikle işletmenin gelirleri ve giderleri doğru izlenmezse, nakit akışı sorunları, kârlılık düşüşü ve borç sorunları gibi finansal sıkıntılar ortaya çıkabilir.

Aile içi çatışmalar:

Aile şirketlerinde kurumsallaşma eksikliği, aile üyeleri arasında çatışmalara yol açabilir. Özellikle işletmenin geleceği, miras planlaması ve yönetim konularında farklı görüşlere sahip aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıklar işletmenin başarısını tehlikeye atabilir.

İnovasyon ve rekabet yeteneği kaybı:

Kurumsallaşmamış aile şirketleri, rekabetçi piyasalarda inovasyonu ve değişimi yakalama yeteneğini kaybedebilirler. Yeni fikirleri ve teknolojileri benimsemek yerine, eski yöntemlere sıkı sıkıya bağlı kalabilirler.

Büyüme kısıtlamaları:

Kurumsallaşmamış aile şirketleri, büyüme ve genişleme konusunda sınırlamalara sahip olabilirler. Özellikle finansal kaynaklara erişim konusunda kısıtlamalar yaşanabilir.