



“İLLA BENİM DEDİĞİM OLACAK” DEMEMELİ

İstanbul Kültür Üniversitesi’nde kurulan Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER) aile şirketlerine eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunuyor. Kurum 2000’den bu yana Aile İşletmeleri Kongresi’ni düzenliyor. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı **Prof. Dr. Durmuş Dünder**, aile şirketlerine profesyonellerle çalışmayı öneriyor.

AGMER’de hangi faaliyetleri yürütüyorsunuz?

İstanbul Kültür Üniversitesi kurulduğu yıldan itibaren aile işletmelerine çok sıcak bakan bir kurum. Bu konuda 2014’e kadar iki yılda bir düzenlenen toplam yedi ayrı kongre yapıldı. Şimdiye kadar akademik ve sivil kuruluşlar ile şirketlerden konuyla ilgili tebliğler ve sunumlar kongre boyunca sunuluyor, yapılan araştırmalar anlatılıyor ve konunun uzmanları kendi fikirlerini ortaya koyuyorlardı. Kongrenin sonunda ömrü 100 yılı geçmiş olan şirketlere de birer hatıra plaketi veriyorduk. Ama Türkiye’de ömrü 100 yılı geçmiş büyük şirket bulmak kolay değil. Artık çok küçük işletmeler kaldı, bunlar da daha çok gıda üzerine çalışan şirketler. Yapılan araştırmalarda gördük ki Türkiye’de yaklaşık yüzde 95 civarında şirketimiz üçüncü jenerasyonda kayboluyor. Biz de

üniversite olarak acaba onların uzun ömürlü olmalarına nasıl destek olabiliriz düşüncesiyle, kongrelerin dışında bu yıl eğitim ve danışmanlık hizmetlerine de girmeye karar verdik. Bu kararımızda gerek kongreler, gerekse diğer etkinliklerimiz sırasında özellikle aile şirketlerinden ve iş adamlarından gelen isteklerin de rolü büyük oldu.

Ne tür eğitimler veriyorsunuz aile şirketlerine?

Bu sene uzmanlar çoğunlukla ikinci jenerasyon konusu üzerinde duruyor. Çünkü üçüncü jenerasyona onlar geçecek ve bu da yürümüyor. Dolayısıyla aile anayasası, ikinci kuşağa geçiş, profesyonelle çalışma gibi alanlardaki sorunların üstesinden gelmek için eğitim planlarını gündeme alıyoruz. Ama genellikle

bunlar KOBİ seviyesinde çalışan aile şirketleri olduğu için ulaşmak ve duyurmak çok zor oluyor. Diğer yandan bu tip yeniliklere bu şirketler kapalı. Gidip anlatmanız, ikna etmeniz gerekiyor.

Neden kapalılar?

Eğitimlerde oradaki personelin belli bir zamanını alıyorsunuz. Firma sahipleri o zamana kayıp gözüyle bakıyor. O yüzden önce kendisinden başlayıp sonra profesyonelle geçen bir eğitim planlıyoruz. Birinci, ikinci ve varsa üçüncü kuşağı bir araya getirip onların fikirlerini almak, eğitim kurumları olarak aktarabileceğimiz konuları onlara aktarmak, önlerini açmak ve bunu örnekleriyle sunmak istiyoruz. Türkiye'deki üçüncü nesilde yüzde 95 olan kapanan aile şirketlerinin oranını azaltmak, bu şirketlerde sürekliliği sağlamak gerekiyor. Bu sürekliliği de ancak yeniliklere açık olarak, Ar-Ge'yle sağlayabilirsiniz. İlgilendiğimiz konular da bunlar zaten. İnovasyon bugüne kadar teknik dallarda daha çok ön plana çıktı. Biz sosyal bilimler fakültesiyiz ama sosyal bilimlerde de hizmet sektöründe de Ar-Ge çalışmalarına ihtiyaç var. Bu nedenle fakültede inovasyonla ilgili dersler koyuyoruz.

Gözlemlerinize göre aile işletmelerinin en temel sorunları hangileri?

Türkiye'de çok danışmanlık şirketi var ve bu şirketlerin çoğu kişisel. Çok başarılı örnekler var ama istisna. Genellikle belli bir konuda birikimi olan bir arkadaşımız danışman olarak piyasaya çıkıyor. Şirketlerin ihtiyacı var çünkü ona. Bire bir kişiyle temas etmek daha işlerine geliyor. Kapalı kutu çünkü. Kimi zaman patron, kendi düşüncelerini ona aktarıyor, hiç kimse duymadan yapmak işine geliyor. Biz onun biraz açılması taraftarıyız. Sadece patronla o danışman arasında yürümesin işler. O şirkette arkadan gelen ikinci, üçüncü kuşaklar, şirket profesyonelleri de danışmanlık alsın. Çünkü aile içinde bazı anlaşmazlıklar varsa bunun ortadan kaldırılıp yönetimin profesyonellere devredilmesi öneriliyor. Peki profesyonel yönetim nasıl seçilecek, onlarla ilişkiler nasıl olacak? Dolayısıyla biz bu konularda kendilerine yardımcı olmaya çalışacağız. Onun için de Ekim ayında birinci, ikinci, üçüncü kuşakları ve profesyonelleri bir araya getiren bir toplantı düzenleyeceğiz. Yurtdışından uzman bir danışmanın konuşmasından sonra iki grup halinde çalışma olacak. Birinci grup; birinci kuşak, pro-

fesyonel yönetici ve uzmandan oluşacak. Paralel oturum da da ikinci kuşak bunlarla bir araya gelecek. İki oturum bittiğinde moderatörler ortak sonuçları dinleyicilere aktaracaklar. Birinci ve ikinci kuşak farklılıkları ortaya çıkacak. İki kuşağı bir araya aldığınızda gençler genellikle babalarının yanında konuşamıyor çünkü.

Birinci kuşak ikinci kuşağa yetki vermeyi neden uygun görmüyor?

Ben profesyonelleşiyorum diyor ama gerçekte profesyonelleşmiyor. Belli kadrolara o profesyonelleri alıyorlar ama çok fazla yetki vermiyorlar. Hâlâ yönetim kurulu kendisi, kararları kendileri alıyor. Profesyoneller onların aldığı kararların uygulayıcısı oluyor. Birinci nesil (baba) her türlü zorlukla karşılaşmış ve şirketi belli bir yere getirmiş. Evladı bile olsa arkadan gelen nesil sanki ona zarar verecekmiş gözüyle bakıyor. Onun için de çok fazla yetki ve sorumluluk vermiyor. Birinci ve ikinci kuşak çatışması buradan kaynaklanıyor. Yetki verse bile, ikinci kuşak da baştaki zorlukları yaşamadığı, her şeyi hazır bulduğu için işin kıymetini çok fazla bilmiyor, çok fazla mücadele girmiyor. Üçüncü kuşakta batmanın en büyük sebeplerinden biri bu. Burada ikinci kuşağı hazırlamak lazım. Profesyonel kadroyla çalışmayı benimsemek, ikinci kuşağı da bu işin ne kadar zorluklarla kurulduğuna ikna etmek gerekiyor. Biz bu rolü üstlenmeye çalışıyoruz eğitim kurumu olarak. Bu da çok zor bir iş. Çünkü ailenin içine girmeniz ve taraf olmamanız gerekiyor.

Eğitim kurumu ya da danışman olarak ailenin içine nasıl giriyorsunuz?

Aslında aile işletmelerinde yapılan danışmanlığın püf noktası burada saklı. Bu, herhangi bir teknik yahut sosyal danışmanlıktan çok farklı. Çünkü bir tarafta aile var. Burada kan bağı ile bağlı insanlar var. Diğer yanda şirket var. Burada da ekonomik bir bağ var. Yani hem aile psikolojisini, aile dinamiğini göz önünde bulunduracaksınız. Hem de işletmenin asli hedeflerinden kopmayacaksınız. Asıl olan ailede birlik ve bütünlüğü sağlamaktır. Eğer bu yoksa kurumsallaşma adı altında yapılanlar hikâye olabiliyor. Dolayısıyla alanında uzman danışmanlarımız ailedeki rolleri bakımından her bireye dokunuyorlar. Sürece hepsini katmak zorundayız çünkü, ancak

”
Kurumsallaşmaya doğru
olumlu bir bakış var.
Şirketlerin aile anayasası
hazırlamaya meyilleri
ve profesyonellerle
çalışma arzusu
arttı.



böylece başarılı olunabiliyor. Ancak bu şekilde bir gelenek oluşturulup köklü olunabiliyor.

Söylediğiniz gibi köklü şirketlerimizin sayısı çok az. Tarihsel olarak bakıldığında uzun ömürlü ve başarılı şirketlerimizin ortak noktaları olarak neleri sayabilirsiniz?

Burada aile yapısı önemli. Aile yapısı o işe hazırlanmış ve herkes bunu peşinen kabul etmiş. Bu eski şirketlerde açık değil, zımnî bir anlaşma. Pederşahi bir yapı var, pederin her dediği kural. Arkadan gelen kuşaklar da bunu benimsemişler, üzerine tartışmıyorlar. Bunlar başarılı, bir de profesyonel yapıya geçebilenler. Diğer küçük yapıdaki şirketlere bunu anlatmak gerekiyor. “İlla benim dediğim olacak” dememek, aileden herkesin katkısının alınabileceği, katkı alınamıyorsa dışarıdan o katkıları bünyeye yönlendirebilecek bir yapının olması gerekiyor.

Lihtenştayn Prensi’nin Forum’daki bir cümlesi etkileyiciydi. “Aile şirketi olarak başarılı olmamızın birinci temeli aileyi beraber tutmamız; aile dağılırsa aile şirketi dağılır” dedi...

Çok doğru. O beceriyi gösterebilmek gerekiyor. Ailenin bir arada olması dağılmamayı sağlayacak. Türkiye’de kişiler arasında (aile fertleri dahil) ortak iş yapmak kolay değil. Ortaklıklar çok uzun ömürlü olmuyor, o yüzden aile şirketleri de uzun ömürlü

olmuyor. O nedenle aile anayasası önemli. Aile anayasasıyla uygulanacak kuralları saptıyor ve olaylar karşısında nasıl bir yol izleyeceklerini belirliyorlar.

Şirkette Ar-Ge ve yenilikçilik varsa organik büyüme imkânı da olabiliyor. O noktada birinci jenerasyon ister istemez geride kalabiliyor, ikinci jenerasyona daha çok fırsat veriyor.

Doğru. İnovasyon kavramı birinci nesil için çok yabancı. Buna bazıları adapte olabiliyor, bazıları olamıyor. Yeni kavramlara karşı birinci ve ikinci kuşağın çok iyi hazırlanması gerekiyor. Bu da en iyi Ar-Ge çalışmalarıyla desteklenecek. Ortaya çıkan sonuçlara göre ikinci nesle bir sorumluluk verilerek ikinci neslin işi benimsemesi sağlanıyor. O zaman sahiplenme daha rahat oluyor. Bunu üçüncü ve dördüncü nesillerde giderek görmeye başlayacağız.

Aile İşletmeleri Kongresi’nin yedincisini düzenlediniz. İlk yıllara göre Türkiye’de aile şirketlerinin kurumsallaşma açısından gelişimi ne yönde?

Kurumsallaşmaya doğru olumlu bir bakış var. Şirketlerin aile anayasası hazırlamaya meyilleri ve profesyonellerle çalışma arzusu arttı. Profesyonellere belli yetki ve sorumlulukları vermeye başladılar. Ama bunun örneklerinin artması gerekiyor.