

AİLE İŞLETMELERİNİN ÜÇ BOYUTU

Uluslararası Aile Şirketleri İletişim Ağı'nın Türkiye paydaşı olan Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) Yönetim Kurulu Başkanı **Şerife İnci Eren** aile şirketlerinin yenilikçiliğin önündeki engelleri nasıl aşabileceğini anlatıyor.

TAİDER'i kısaca tanıtır mısınız?

Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) 40 kurucu ailenin bir araya gelmesiyle Ağustos 2012'de kuruldu. Merkezi İzmir'de. 29 ülkede örgütlenmiş FBN-I' in (Family Business Network International -Uluslararası Aile Şirketleri İletişim Ağı'nın (www.fbn-i.org) Türkiye paydaşıyız.

Derneğin amaçları nelerdir?

Aile şirketlerinde bilginin üretilmesi, teşvik edilmesi ve yayılması, aileler ve şirketler arasında paylaşım, iletişim ve ilişki ağı imkânlarının geliştirilmesi, ulusal ve uluslararası aileler arasında deneyim ve en iyi uygulama örneklerinin paylaşılması, aile şirketlerinin kurumsallaşması, kârlı sürdürülebilir büyümesi ve gelecek nesillerin desteklenerek ülkemizin ekonomik kalkınmasına katkı sağlanması, ulusal ve uluslararası zirvelere katılım, staj, vb olanaklarının sağlanması, ülkemiz ekonomisinin sağlıklı ve istikrarlı yapısını desteklemek amaçlarımız arasındadır.

FBN-I ile yurtdışında ne gibi işbirlikleri geliştirebilirsiniz?

Merkezi İsviçre'de olan FBN-I, aile işletmelerine destek vermek için 26 yıl önce kuruldu. Farklı sektörlerden, 8500 aile ile aile şirketlerinin kuşaklar boyunca gelişimine destek vermek üzere çalışmalarını sürdürüyor. FBN-I tarafından her yıl düzenlenen dünya zirvelerine sadece FBN'ye üye iş aileleri katılabilir. Bu yıl FBN-I Dünya Zirvesi'nin 26'ncısı 24-27 Ekim tarihlerinde Montrö'de gerçekleşecek. TAİDER üyeleri bu zirveye katılarak tüm dünyadaki FBN üyesi iş aileleriyle iletişim kurup deneyimlerini paylaşabilecekleri gibi, alanlarında uzman dünyaca ünlü konuşmacı ve iş ailelerini yakından tanıma imkânı edinecekler. Bu yılki zirvede, Türkiye'nin önnde gelen iş ailelerinden biri, deneyimlerini aktarmak üzere konuşmacı olarak yer alacak. Ayrıca, TAİDER gelecek nesil üyeleri FBN-I paydaşı olan ülkelerde staj yapma ve farklı şirketlerde tecrübe kazanma fırsatına sahip olmaktadır.

Türkiye’de aile şirketlerinin temel sorunları olarak siz hangi faktörleri gözlemliyorsunuz?

Aile şirketlerinin temel sorunlarının sadece Türkiye’ye özgü değil, evrensel olduğunu söyleyebiliriz. Aile ve iş çok farklı dinamikleri olan iki farklı kavram olmasına rağmen, “Aile şirketi” olunca, aile ve işin iç içe geçmiş ilişkileri oluyor. Dolayısıyla, önce bu iki sistemi iyi anlayarak ve fark ederek ilerlemek lazım. Çoğunlukla bu gözden kaçırılıyor. Bunun dışında, kısa dönem kârlılık yerine aile şirketi uzun dönem işin sürdürülebilirliğine, mülkiyete ve idarenin bir nesilden diğerine aktarılmasına önem verir ve dikkat eder. Aile işinin gelecek nesillere aktarımı sadece finansal varlıkların değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel sermayenin, işin etik değerlerinin ve iş alanındaki iletişim ağının aktarımını da içerir. Bu nedenle aile şirketleri kurumsallaşma yolunda iş, ortaklık ve aile boyutlarının birbiriyle örtüşen, bir o kadar da ayrışan noktalarını tespit etmek ve üzerinde çalışmak durumundadırlar. Ülkemizde üçüncü kuşağa geçiş ortalamasının yüzde 3-4 seviyelerinin altında olduğunu bilerek bu sürecin planlanması, yönetilmesi genç neslin ve profesyonelin yetiştirilmesi geleceğimiz için en önemli konular arasında.

Yurtdışındaki aile şirketleriyle Türkiye’dekiler arasında ne gibi farklar var?

Aile işletmeleri iş yapılanmasının en baskın unsuru olup, vazgeçilmez iş modeli olarak ülkemizde olduğu gibi tüm dünya ekonomilerinde kritik bir rol oynar. Ülkelerin gelenek, yasal ve ekonomik düzenlemelerine göre farklılıklar olsa da genel anlamda aile işletmelerinin üç boyutuyla (Aile-İş-Ortalık) ilgili konularının evrensel olduğunu söyleyebiliriz. Dünya zirvelerinde izlediğimiz gibi aile şirketleri global boyutta da ülkemizdekilerle benzer zorluklarla karşılaşmakta. O nedenle, eğitim, bilinçlendirme, bilgi aktarımı, evrensel en iyi uygulamaların yaygınlaştırılması, yaşama geçiril-

mesi ve takibi gibi uluslararası alanda uygulanan yöntemlerle Türkiye’de uygulananlar arasında temelde farklılık yok.

Türkiye’de aile şirketleri kurumsallaşma bakımından neden geri kalıyor? Eksikler neler?

Aile şirketleri ülkemizde GSMH’nın en az yüzde 75’ini, istihdamın da yüzde 85’ini sağlıyor. Girişimcilerin yüzde 90’ının aile şirketleri olduğu ülkemizde aile şirketlerinin sürdürülebilirliği ulusal ekonominin kalkınması ve gelişmesi için çok önemli. Yapılan araştırmalara göre dünyada aile şirketlerinin yüzde 30’u ikinci kuşaklara ve ancak yüzde 3-4’ü üçüncü kuşaklara devir olabilmişken, Türkiye’de bu oran daha düşük. Capital’in 16 yıldır sürdürdüğü, Türkiye’nin en büyük 500 özel şirketi araştırmasına göre, listeye her yıl giren şirketler arasında kalıcı ve sürdürülebilir büyümeyi yakalayan şirketler, toplamın sadece yüzde 4,5’ ini oluşturuyor. Ekonomik kaynakları çok kısıtlı olması nedeniyle maalesef aile işletmelerinin kurumsallaşma ile ilgili yatırımlara vakit ve kaynak ayıramadığını görüyoruz. Bu noktada TAİDER, aile işletmelerinin ülke ekonomisine yapacakları katkı itibarıyla, sürdürülebilirliklerinin sağlanmasına dönük olarak bu konularda farkındalığın artması ve gerekli bilinçlenmenin sağlanması için çalışıyor.

Türkiye’de aile şirketlerinde yönetimin yeni nesle devri sırasında ne gibi sorunlarla karşılaşılıyor? Bu sorunları aşma yönünde şirketlere önerileriniz neler olur?

Özellikle birinci nesilden ikinci nesle geçiş sürecinde bu sorunlar daha fazla görülüyor. Maalesef aile şirketlerimizde yönetimin devri kaçınılmaz bir olgu olmasına rağmen, devir planları hâlâ pek çok aile şirketine bir tabu olarak görülüyor.



Aile bireylerinin farklı beklentilerinden kaynaklanan tutucu yönetim tarzının etkilerinden korunmuş ve yeniliklere açık profesyonellerin rasyonel yönetim tarzının hâkim olduğu işletmelerin sağlıklı büyüdükleri görülüyor.

”

Kurucunun kendisiyle özdeşleşen işletmenin devri, gücün devredilmesi olarak düşünülüyor. Oysa devir planının şirketin geleceği için mutlaka önceden ayrıntılı olarak tüm ilgili aile bireylerinin katılımıyla yapılması gerekiyor. Bu plan, işletmenin geleceğiyle ilgili ve devir zamanı geldiğinde tüm aile bireylerinin kabul ettiği bir rehber olarak uygulanmalı. Aksi takdirde, bu sürecin yönetiminde yapılan hatalar ya da sürece hazırlıksız olunması durumunda, aile ve işletme içerisinde meydana gelen çatışmalar nedeniyle işletme büyük zarar görüyor. İstatistikler aile şirketlerinin nesiller arası devir süreçlerinden başarıyla çıkması halinde süreklilik sağlayabildiklerini gösteriyor. Bu çerçevede, aile içi ilişkilerle birlikte şirketin kurumsal bir yapıya sahip olmasını sağlayabilecek, nesilden nesle geçiş süreçlerini düzenleyecek bir aile anayasası oluşturulması önemli. Aile anayasası; aile ve işletme yönetimi, aile-işletme ilişkileri gibi konularda bir rehber görevi gören, aile üyeleri tarafından kabul edilen, tüm aile içi ilişkilerde ve işletme yönetiminde olası sorunların aşılmasında çok önemli bir araç.

Yenilikçi olmanın önünde aile şirketi olmaktan kaynaklanan engeller nelerdir, bunlar nasıl aşılabılır?

Günümüzde başarılı olmak isteyen işletmeler; esnek, yenilikçi, kendini yerel pazarla sınırlamayan, Ar-Ge faaliyetlerine önem veren, ekip çalışmasını destekleyen, sağlıklı büyümeyi amaçlayan, kay-

naklarını etkin kullanan, müşteri odaklı şirketler olmak zorundalar. Bir başka deyişle, işletmeler mevcut piyasa koşulları içerisinde kendilerini sürekli yenilemek ve geliştirmek durumundalar. Bu değişim, insan kaynaklarından yönetim yapısı, üretim ve pazarlama tekniklerine kadar çok geniş bir yelpazeyi içerir. Ancak yenilikler karşısında, bazı durumlarda kurucuların veya mevcut yönetici neslin egemen ve muhafazakâr olması nedeniyle, kurallara ve standartlara aşırı bağlılık göstermeleri sorun çıkarabiliyor. Bu noktada, kurumsallaşmaya yatırım yapan işletmelerin gelişmelere ve değişikliklere daha kolay uyum sağlayabildiğini söyleyebiliriz. Aile bireylerinin farklı beklentilerinden kaynaklanan tutucu yönetim tarzının etkilerinden korunmuş ve yeniliklere açık profesyonellerin rasyonel yönetim tarzının hâkim olduğu işletmelerin sağlıklı büyüdükleri görülüyor. Sonuç olarak, piyasa koşullarının gelişen ve değişen şartlarına çabuk uyum sağlayabilen ve kurumsal bir yapıdaki işletmenin gelişmesi, rekabetçi bir yapıya sahip olması ve süreklilik kazanması mümkün olur.

