

AİLE ŞİRKETLERİNDE HALEFİYET PLANLAMASI

(Succession Planning in Family Businesses)

(Bu makale 07 Ekim 2019 tarihinde Av. Dr. Umut Kolcuoğlu'nun Dünya Gazetesi'ndeki Hukuk Notları başlıklı köşesinde yayımlanmıştır.)

Geçen yazımızda, aile şirketlerinin kurumsallaşması açısından önemli olan, aile meclisi oluşturulması ve aile anayasası hazırlanması konularından bahsetmiştik. Bunları takip etmesi gereken önemli bir diğer adım ise halefiyet planlaması (succession planning). Halefiyet planı veya devir planı olarak da anılan bu düzenleme ile şirketin mülkiyetinin ve yönetiminin ailenin gelecek nesillerinden kime ve nasıl devredileceği belirleniyor. Şüphesiz, aile şirketlerinin ve bu şirketlerin başarısının devamı açısından kritik dönemeç, gelecek nesle devir. Tabii bu süreç aynı zamanda aile ilişkileri açısından da önem taşıyor. Aile şirketlerinin, bütünlükleri korunarak gelecek kuşaklara aktarılabilmesi için devir sürecinin çok iyi planlanmış olması gerekiyor. Bu sürecin önceden tanımlanmış olmaması sonucunda yaşanan çıkar çatışmaları, yönetim boşluğu ve karmaşa, birçok şirketin sonunu getirebiliyor.

Halefiyet planlamasında zamanlama çok önemli. Burada amaç devir sürecinin kendiliğinden gerçekleşmesi ile karşılaşılacak sorunları önlemek olduğuna göre, bu planın muhakkak önceden yapılması gerekiyor. "Önceden" ifadesinden anlamamız gereken ise "devirden önce", yani aile şirketinin mevcut sahibinin/yöneticisinin işi bırakmasından, vefatından veya sağlık sorunları vb. sebeplerle çalışamaz hale gelmesinden makul süre önce. Aksi takdirde, yani devir konusunun ilk olarak işletmenin mevcut liderinin yaş, sağlık vb. sebeplerle işi bırakması ile birlikte ele alınması halinde, bu bir devir sürecinden ziyade bir devir krizine dönüşebiliyor. Halefiyet planlaması sadece "kimin başa geçeceği" sorusunun yanıtlanmasından ibaret değil; işletmenin kurumsal yapısının da önceden devir kurgusuna uygun hale getirilmesi gerekiyor. Kişiyeye bağlı mevcut düzenin sona ermesi, yani devir süreci, kurumsal bir yapıya olan ihtiyacın en çok belirginleştiği aşama. Ayrıca, devrin ne zaman gerçekleşeceğinin önceden belirlenmesi de önemli.

Halefiyet planlamasının literatürde yerleşmiş olan üç temel unsuru bulunuyor: Kurucunun işletmeyi devretme arzusu, gelecek neslin kurucunun bu arzusunu yerine getirmek için yeterliliği ve nihayet gelecek neslin bu sorumluluğu kabul etme isteği. İdeal bir senaryoda, gelecek neslin yeterlilik kriterleri halihazırda aile anayasası ile belirlenmiş olmalı. Bu kapsamda, gelecek nesillerin eğitimi ve yetiştirilmesinin koşulları ile aile şirketinde görev alabilme kriterleri tayin edilmiş olmalı. Daha

KOLCUOĞLU DEMİRKAN KOÇAKLI

sonra halefiyet planı çerçevesinde gerekli devir süreçleri işletilebilir. Aile şirketlerinde halefiyet planlaması duygusal faktörlerle de yakından ilintili. Halefiyet planlamasının yapılması, kurucunun kontrolü bırakma konusundaki direnci, halef adayları arasındaki rekabet, kurucu açısından halef adayları arasında seçim yapma zorunluluğunun getirdiği güçlükler gibi çok çeşitli duygusal dinamikleri olan bir süreç. Ayrıca halefiyet planlaması, liderlik, para, güç ve ünün devrini de içerdiğinden kişisellik unsuru ağır basan bir düzenleme ve hem lider hem de tüm aile açısından hassas bir konu.

Aile anayasasında olduğu şekilde, halefiyet planlaması da yazılı olarak yapılmalı, kabulü ve sorunsuz işleyişi bakımından aile meclisince onaylanmalı ve yürürlüğe konmalı. Yine tıpkı aile anayasasında olduğu gibi, halefiyet planı da zaman zaman gözden geçirilerek değişiklik ihtiyacı olması halinde güncellenmeli. Şirkette aile üyesi olmayan pay sahiplerinin de bulunması halinde, halefiyet planının hazırlanmasında onların da görüşüne başvurulması doğru olur.

2016 yılında yapılan PwC Aile Şirketleri Araştırmasına göre, o tarih itibarıyla Türk aile şirketlerinin %54'ünde halefiyet planlaması bulunmuyordu. Güvenilir daha güncel bir veriye ulaşamamakla beraber, bu oranda bir sıçrama olmuş olması pek muhtemel görünmüyor. Kimi zaman kurumsallaşmaya karşı direnç sebebiyle, kimi zamansa kişisel ve duygusal unsurlar barındırması sebebiyle kaçınılan halefiyet planlaması, şirketin gelecek nesillere devrinde yumuşak, kontrollü ve başarılı bir geçişin sağlanması için elzem. Şirketin ailenin kontrolünde başarılı şekilde işlemeye devam etmesi için, halefiyet planlaması yapılarak, şirketin mülkiyetinin ve kontrolünün doğru zamanda doğru halefe veya haleflere geçmesinin sağlanması amacıyla gerekli stratejiler oluşturulmalı.

İLETİŞİM



Av. Dr. Umut Kolcuoğlu

ukolcuoglu@kolcuoglu.av.tr