

Türkiye | Eylül 2019

AİLE ŞİRKETLERİ: NEREDEN BAŞLAMALI?

(Family businesses: Where to start?)

(Bu makale 9 Eylül 2019 tarihinde Av. Dr. Umut Kolcuoğlu'nun Dünya Gazetesi'ndeki Hukuk Notları başlıklı köşesinde yayımlanmıştır.)

Aile şirketlerinin Türkiye'de ve dünya genelinde mevcut işletmelerin çok büyük çoğunluğunu oluşturduğu, dolayısıyla gerek ülke gerek dünya ekonomisi için kritik önemde olduğu, bununla beraber bu işletmelerin ancak pek azının varlıklarını birkaç nesil boyu sürdürebildikleri bilinen konular. Bu şirketlerin sürdürülebilirliğinin sağlanmasının reçetesi ise, yine bilindiği, söylenegeldiği üzere, kurumsallaşma. Bu ve devam yazılarımızda, bu "zaten bilinenleri" biraz irdelleyecek, bunların uygulamaya nasıl konulabileceği üzerinde duracağız.

Aile şirketleri, şirketin mülkiyetinin (tamamının veya çoğunluğunun) aileden bir veya birden fazla kişiye ait olduğu, bu aile tarafından yönetilen, mülkiyeti ve yönetimi aynı ailenin bir neslinden diğerine aktarılan işletmeler olarak tanımlanıyor. Mevcut şirketlerin büyük çoğunluğu aile işletmesi olmasına karşın, aile şirketi kavram olarak her nedense küçük bir işletmeyi çağrıştırabiliyor. Oysa Volkswagen, Samsung, Phillips, Walmart, Novartis, Roche, Nike, Koç, Sabancı, Eczacıbaşı önde gelen aile şirketlerinden yalnızca bazıları.

Aile şirketi olmanın ciddi avantajları var: Her şeyden önce bürokrasiden uzak olma sayesinde karar alma süreçlerindeki hız ve esneklik, ayrıca aile üyesi çalışanların şirkete bağlılığı ile motivasyonu ve aile üyelerinin erken yaşta işe katılmaları sayesinde know-how'da güç ve süreklilik. Bunlardan doğru şekilde faydalanarak büyümek aile şirketleri için işin görece kolay kısmı; daha kritik olan ve şirketin geleceğini belirleyen kısım ise büyümeyi ve nesilden nesile geçişi yönetmek. Esasen, süreklilik ve bu amaçla kurumsallaşma konuları da burada devreye giriyor. Aile şirketi olmanın birçok dezavantajı da mevcut. Aile sorunlarının şirket yönetimini etkilemesi, işe alım ve performans süreçlerinde gerekli yetkinliklere sahip olmayan aile üyelerinin kayırılması, organizasyon yapısı ve görev tanımlarındaki belirsizlik ve düzensizlik, tek elden yönetim gibi bu dezavantajları kurumsallaşma ile kontrol altına alabilen aile şirketlerinin önü açılıyor.

Kurumsallaşma kelimesi genellikle çekimser karşılanıyor. Şirket üzerindeki kontrolü kaybetme ve şirket ile aile üyelerinin yabancılaşması gibi çağrışımlar yapsa da aslında tam tersi, kurumsallaşma, şirket üzerindeki yönetimi ve denetimi sağlamaya ve korumaya yardımcı oluyor. Aile şirketine

KOLCUOĞLU DEMİRKAN KOÇAKLI

büyüme yolunda avantaj sağlayan kişisellik unsurları, şirket büyüdükten sonraki safhalarda yönetimi güçleştiriyor. Kurumsallaşma, işletmenin faaliyetlerinin sistem haline getirilmesi, kurallara bağlanması. Yani öznel uygulamalar yerine standart, nesnel uygulamalar devreye sokuluyor. Kişiler yerine kurallar belirleyici oluyor; yönetimin nesilden nesile aktarımının kuralları da buna dahil. Böylece örneğin, Japonya'da 578 yılında kurulmuş olan aile şirketi Kongo Gumi, 2006'da iflas etmesinin ardından satın alınana kadar, tam 40 nesil değiştirdi. Ülkemizde de 1777 yılında kurulan Hacı Bekir Lokumları bugün beşinci nesil tarafından yönetilen bir aile şirketi örneği.

Kurumsallaşmayı her şeyi sıfırlamak, tamamen değiştirmek olarak görerek bundan kaçınmak yerine, basit düzenlemeler ile işe girişmek ve adım adım ilerlemek hem uygulanabilir hem motive edici olacaktır. Örneğin, iş hukuku kısmından başlanıp bir organizasyon şeması çıkartılarak her bir görev için yetki ve sorumluluklar belirlenebilir; işe alım, terfi ve ücret konularındaki kurallar düzenlenebilir. Kısa, orta ve uzun vadeli stratejik iş planlarının oluşturulması, yine önemli bir nokta olarak, şirketin bağımsız denetimden geçirilmesi de iyi bir başlangıç olacaktır.

Kurumsallaşma çalışmaları, her bir aile şirketine özel olarak tasarlanarak yürütülmeli. Her ailenin kültürü, değerleri ve iç ilişkileri birbirinden farklı olabildiği gibi, şirketlerin de faaliyet gösterdikleri sektörler, iş modelleri ve benzeri özellikleri birbirinden farklı olacağından, bunların tamamı göz önünde bulundurulmalı. Aile şirketlerinin kurumsallaşmasından söz ederken, bugün Türkiye'de hala birçok kadın aile ferdinin aile şirketlerinde erkek akrabalarına nazaran dezavantajlı koşullarda çalıştığını da burada yeri gelmişken hatırlatalım. Aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinin toplumsal cinsiyete duyarlı şekilde yürütülmesi, aile şirketlerinde kadınlar aleyhine kurulu olan mevcut pay sahipliği ve yönetim yapılarının telafisi için de iyi bir vesile olabilir.

Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında kullanılan spesifik araçlar da bulunuyor. Bunların başlıcaları aile konseyi, aile anayasası ve halefiyet planlaması. Bağımsız yönetim kurulu üyesi atanması da aile şirketlerinin yönetimini etkinleştiren adımlardan biri. Aile şirketlerinin başarılı şekilde kurumsallaşmasının bu araçlarını gelecek yazılarımızda ele almaya devam edeceğiz.

İLETİŞİM



Av. Dr. Umut Kolcuoğlu

ukolcuoglu@kolcuoglu.av.tr