StratejiCo.

Aile Şirketleri: Buradan Sonra Nereye?

Yazar: Yazar: Emre Doğru
İletişim: email

27 Ekim 2016

Aile büyüğünün kurup bin bir emekle yaşattığı şirketin yarın da ayakta kalabilmesi için aile şirketlerinin güçlü ve zayıf yönlerini iyi anlamak, ve buna uygun bir strateji geliştirmek gerekiyor. Zira onları bugüne kadar getiren, bundan sonrasına taşıyamıyor.

Yoktan var edilen şirketler, bir kasa bir masa kurulan ortaklıklar, ilk ofisinin duvarını kendi boyayan patronlar, uykusuz geçen geceler, atlatılan ekonomik krizler, ihmal edilen özel hayat ve daha nicesi... Bir şirketi kurmak ve büyütmek, ailenin ekmek teknesine sahip çıkmak hem fazlaca **[emek]** hem de büyük **[cesaret]** gerektiriyor. Aile şirketleri sadece para kazandıran kurumlar değil, arkasında kahramanlık hikayesi barındıran birer yaşayan tarih âdeta. Tam da bu nedenle aile şirketlerinin sorunlarını incelerken önce onları var eden değerleri, kültürü ve yaşanmışlıkları doğru anlamak gerekiyor.

Başarılı aile şirketleri hem aileye hem de çalışanlarına uzun yıllar değer katıyor. Bugün Türkiye'de gayrisafi milli hasıla içinde %75'lik bir paya sahip oldukları ve istihdama katkılarının %80'in üzerinde olduğu tahmin ediliyor. Ne var ki, geçen yıllar iş yapmanın koşullarını değiştiriyor. Ankara Ticaret Odası'nın verilerine göre, aile şirketlerinde ikinci kuşağa geçebilenlerin oranı %30 iken, üçüncü kuşakta bu oran %12'ye, dördüncü kuşakta ise %3'e düşüyor. Bu nedenle **aile şirketlerinde kurumsallaşma gittikçe önem kazanıyor**. Dürüstlük, adillik, sözüne güven gibi ticaretin temel değerleri aynı kalsa da üretimden çalışana, müşteriden finansmana dünün şartları bugüne uymuyor. Bir de yılların yorgunluğu aile büyüklerinin üzerine çöktüğü zaman **'bundan sonra ne olacak?'** sorusunu sormak kaçınılmaz hale geliyor.

> Bu kurumlar içinde yaşadığımız kültürün birer ürünü. Bu kültürü anlamadan uygulanacak her yöntem eğreti duracak ve başarısızlıkla sonuçlanacaktır. İşte bu nedenle var olan koşullar içerisinde aile şirketlerini başarılı kılan koşulları korurken, bundan sonra da ayakta kalmalarını sağlayacak stratejiler geliştirilmeli.

Bu soruya bugüne kadar aceleyle verilen cevapların sonu hep hüsran oldu. Ya şirketlerini sürdürülebilir bir yapıya kavuşturmak isteyen aile şirketleri dışarıdan aldıkları uygulamaları hayata geçirmeye çalışıp başarısız oldu, ya da bu başarısızlık örnekleri yüzünden şirketleri kendi haline bıraktı. Oysa toplumun ve ülkenin birer değeri olan aile şirketlerinin yaşatılması herkes için önem taşıyor. Bu kurumlar içinde yaşadığımız **[kültür]**ün birer ürünü. Bu **[kültür]**ü anlamadan uygulanacak her yöntem eğreti duracak ve başarısızlıkla sonuçlanacaktır. İşte bu nedenle var olan koşullar içerisinde aile şirketlerini başarılı kılan koşulları korurken, bundan

sonra da ayakta kalmalarını sağlayacak stratejiler geliştirilmeli ve aile şirketlerinde genç liderler yarına hazırlanmalı.

> “Konya’da ne olursa olsun patron işinin başında durur. Belki günlük çalışma süresi yıllar geçtikçe azalır, ama asla işini gücünü bırakıp bir sahil kasabasına yerleşmez.”
>
> **Konyalı Bir İş Adamı**

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) bünyesinde yürüttüğümüz ve Anadolu’nun geçtiğimiz yıllarda bir çok ilinde yaptığımız çalışmalarda, aile şirketlerinin **[güçlü]** ve **[zayıf]** yanlarını genel hatlarıyla aşağıdaki şekilde tespit ettik:

Güçlü Yönler

1. Kurucunun "İşini Bilmesi": Sadece bir alanda uzmanlığa değil iş hayatının gerektirdiği hemen hemen bütün donanımlara sahip olması.

2. Ailenin Değerleri: Ailenin manevi değerleri ile şirketin itibarının özdeşleşmesi, toplumsal ilişkilerinin bir parçası olması.

3. Tutku: Kurucunun şirketi hayatının bir parçası olarak görmesi ve işini tutkuyla yapması.

4. İlişki Yönetimi: Gerek çalışanları ile gerekse müşterileri ile aynı dili konuşması, yıllar içinde oluşan güveni muhafaza etmesi.

5. Esneklik: Değişen koşullara hızlıca adapte olabilmesi, esnek ve hızlı (agile) olarak duruma göre karar alabilmesi.

Zayıf Yönler

1. Ego, Ego, Ego: Kurucunun şirketi yönetmeyi duygusal bir konu haline getirmesi, yönetimi bir türlü bırakamaması.

2. Yetki Devri: Karar alma süreçlerinde kademeli olarak yetki devrinin sağlanamaması, özellikle profesyonel yöneticilerin karar alamaması.

3. Kuşak Geçişi: Ailede kuşak geçişlerinin iyi yönetilememesi, ve genç liderlerin hazır olmaması.

4. Bilgi ve Süreç Yönetimi: Şirkete ait bilginin kurucuda saklı kalması, süreçlerin ve raporlamanın yönetilmemesi.

5. Değer Yerine Denetim: Zamanın ve dikkatin şirket için değer üretmek yerine, kaçakları önleyecek denetlemeye yönlenmesi.

"Bir arkadaşımın şirketinde sohbet ediyorduk. Oğlunun müşterinin fiyat teklifine cevap vermesine çok sinirlendi. Oysa kendisi az önce aynı ürüne aynı fiyatı vermişti. Belli ki oğlu doğru yapsa bile kendisiyle aynı yetkiye sahip olsun istemiyordu. O şirket şu anda yok."

Bursalı Bir İş Adamı

Bu tespitlerden yola çıkarak, aile şirketlerinin **[ilişki yönetimi]**, **[temel değerleri ve itibarı]**, **[kurumsal esnekliği]**, **[hızlı karar alma yeteneği]** gibi olumlu yönlerini korurken kurucunun yetki devrini kademeli olarak yapmasını, kendisinde zımni olarak var olan

bilgiyi paylaşmasını ve şirketinin kendisinden sonra da ayakta kalması için kurumsallaşmasını sağlamak ihtiyacı doğuyor. Bunun yapmanın yolu ise, öncelikle o şirketin hikayesini doğru anlamaktan geçiyor. Bizi buraya taşıyan o başarı hikayesinin temel öğelerini tespit edip bir yandan onları muhafaza ederken, diğer yandan yeni bir hikaye yazmak gerekiyor.

Lütfen daha fazla kişinin makaleden faydalanabilmesi için sosyal ağlarınızda paylaşınız.

Soru ve Yorumlar Makale hakkındaki soru ve görüşlerinizi duymaktan memnuniyet duyacağız. info@stratejico.com adresinden bize ulaşabilirsiniz.

Hakkımızda StratejiCo. 1987'den beri Avrasya bölgesinde uluslararası firmalara ve kamu kurumlarına danışmanlık sağlayan bağımsız bir kurumsal ilişkiler ve kamu ile iletişim danışmanlığı şirketidir.

Yasal Uyarı

Bu rapor StratejiCo. tarafından, kamuya açık kaynaklardan toplanan bilgilere

dayanarak hazırlanmıştır. Bu raporda ortaya konan görüş ve öneriler StratejiCo.'nun resmi görüşünü yansıtmamaktadır. Bu içeriğin amacı okuyucularımıza kendi işleriyle ilgili farklı bakış açıları sunmaktır. StratejiCo. burada sağlanan bilgilere dayanarak alınan kararlardan sorumlu tutulamaz.

Copyright © 2016 Bütün hakları saklıdır.