StratejiCo.

Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma

Yazar: Yazar: Levent Koç
İletişim: email

6 Ekim 2016

Ekonominin Temel Unsuru **[Aile Şirketleri]** Dönüşün Eşiğinde

Türkiye'de kayıtlı şirketlerin toplam %95'i aile işletmeleri. Bu oran Amerika Birleşik Devletlerinde %90, İtalya'da ise %95. Kısacası aile şirketleri, ülkelerin ekonomilerini ayakta tutan ana unsur konumunda. Belki de bu nedenle son yıllarda **[aile şirketleri]**ne ilişkin övgüler oldukça arttı. Aslında bu övgülerin asıl nedeni, **[aile şirketleri]**ne hak ettikleri itibarı yeniden kazandırmak. Özellikle Türkiye'de, **[aile şirketleri]** biraz yukarıdan bakılan ve neredeyse Türkiye'ye özgü olarak değerlendirilen eksik yapılar olarak düşünüldü. Kurumsal büyük imparatorluklar olarak bildiğimiz birçok uluslararası markanın aslında **[aile şirketi]** olarak kurulduğu bilgisi yaygınlaştıkça, **[aile şirketleri]** meselesine bakış da tamamen değişti.

[Aile şirketleri] gözden çıkarılacak ve değersizleştirilecek kurumlar değil. Mesele, bir işletmenin **[aile şirketi]** olarak kurulmasından ziyade ailenin kurumsal yönetim kriterlerini dışarıda bırakarak, değerli birikimleri ve yöntemleri şirket idaresine dahil etmeden yönetmesi. **Türkiye**, önemli bir ekonomik atılımla **dünyanın büyük ekonomileri arasında yerini aldı** ancak son yıllarda yükselişi duraksadı. Bunun en büyük nedenlerinden biri Türk ekonomisinin can damarı olan aile işletmelerinin gerekli kurumsal dönüşüm adımlarını atamaması. Bir diğer deyişle, Türkiye liginde orta sıralarda pazar payı mücadelesi yapan şirketlerin daha büyük hedef ve idealler peşine düşecek kurumsal yapıyı ve üretim organizasyonunu kuramamaları.

Birçok şirkette kurucular, şirket yönetimlerini devretmek durumuna geldi. Yeni nesiller, şirket bünyesinde önemli görevler almaya başladı. Şirketleri bugünlere getiren iş yapma biçimleri ve alışkanlıkları ise yeni dünyanın rekabetçi ortamında yetersiz kalmaya başladı. Görece daha küçük yapılar içinde işleyen sistem, büyüme ihtiyacı ile yetersiz kalmaya başladı. Şirketler ya var olan koşullarda kazandıran yöntemlerde ısrar edip yavaşça küçülecek ya da risk alıp yeni ekonomik şartlara uyum sağlayacak dönüşümleri hayata geçirecek.

Aile Şirketleri Neden Dönüşmeli? Nasıl Dönüşmeli?

Halihazırda Türk şirketlerinde hiyerarşik modeller hala çok yaygın. Karma sistemler ve matris organizasyon modellerini daha çok holdinglerde ve yabancı sermaye ortaklıklarında görüyoruz. Özellikle hiyerarşik organizasyon modeli pek çok şirketi bugünlere getirdi. Türk sanayii, ucuz emek gücüne dayalı ve düşük katma değerli üretimle önemli aşama kat etti. Ancak, gerek yeni rakiplerin ortaya çıkışı gerek asgari ücret ve kişi başına düşen GSYİH'nın son 10 yılda büyük artışı Türkiye'deki üretim ortamını zorlamaya başladı. Kur baskısı, hammaddede dışa bağlılık ve lojistik maliyetlerinde artış, şirketlerin maliyetlerini arttırıyor. Maliyet artışını kontrol edebilecek tek yer verimlilik. Buna karşın Türkiye, üretim verimliliğinde AB ve **OECD** ortalamalarının çok altında. Mevcut organizasyon yapıları içerisinde verimliliği arttıracak araçlar beklenen etkiyi göstermiyor. Buna ek olarak çalışanlar, eskimiş ilişki

dinamikleri ve katı yönetim sistemleri içinde daha verimli çalışmak için gerekli motivasyon, bağlılık ve istekten uzaklar.

> Verimliliği düşük ve maliyetleri yüksek şirketler çözümü organizasyon yapılarını değiştirmekte buluyor. Hiyerarşik ve değişime izin vermeyen organizasyon modellerinin yerine daha esnek modeller tartışılmaya başlanıyor.

Yeni organizasyon modellerini tartışmaya başlayan / başlaması gereken şirketlerin başında **[Aile İşletmeleri]** geliyor. Bunun en temel nedeni, **kurucu aile üyelerinin benimsettiği değerlerin**, şirket büyüdükçe yok olması ve yapının yeni değerleri ortaya çıkaramaması. Değerlerini kaybeden yapının, ailenin artık sahada olmadığı eskimiş organizasyon yapısını zorlaması. Bu noktada çıkış genellikle **kurumsallaşma** oluyor. Kurumsallaşma gündeme geldiğinde ise yetki paylaşımı sorunu ortaya çıkıyor. Özellikle şirket kurucusu aile üyeleri, yetkiyi devrederek organizasyon üzerindeki etki ve denetim rollerinin azalacağı öngörüsüyle kurumsallaşma sürecinden uzak durmaya çalışıyor. Bu bariyeri aşıp kurumsallaşma fikrini benimseyen şirketlerde, kurumsal iyi yönetim ilkelerinin önemi ortaya çıkıyor. Bu süreç, beraberinde yeni organizasyon modeli ihtiyacı getiriyor.

İkinci önemli neden, **düşük verimlilik**. Hiyerarşik yapılarda verimliliği arttırmak üzere uygulanan değişim projeleri büyük oranda başarısız oluyor. Bunun en temel nedeni, yeni çalışan profilinin, dayatılan değişimlere karşı direnç göstermesi. Bunu gören şirketler, yeni organizasyon modellerini tartışmaya başlıyor.

Üçüncü olarak, hiyerarşik modeller, doğası itibariyle **kapalı sistemler**. Bu yapılarda ortaya çıkan usulsüzlükler uzun süre gizli kalabiliyor. Kapalı olması sebebiyle, yeni fikirlerin oluşmasını, organizasyonda var olan büyük zımni bilgi havuzundan yararlanmayı olanaksız kılıyor. Yeni çalışan profili nedeniyle artık kontrol gücü de azalıyor. Bu kapsamda, şirketler, stratejileri doğrultusunda **[yatay]** ya da **[matris]** modelleri benimsiyor.

Son konu, **Y jenerasyonu** olarak adlandırılan, hiyerarşik yapı içerisinde tebliğ edilen emirleri uygulamakta zorlanan ve buna karşılık karar süreçlerinin içerisinde dahil edildiğinde yaptığı işe ve kurumuna bağlılığı artan yeni bir çalışan profili ortaya çıktı. Artık ister tekstil sektöründe bir overlokçu ister otomotive sektöründe montajcı isterse bir yazılım firmasında yazılım mühendisi olsun, çalışanlar kendi çalışma sisteminde yapılan bir değişiklikte görüşünün alınmasını temel bir kriter olarak belirliyor. Bunun en temel nedeninin, **Y jenerasyonunun** öncelikle işine angaje olması, kurumsal ve lider bağlılığının sonradan gelmesi. Katılımcı ve kapsayıcı bir yönetim anlayışı için hiyerarşik organizasyon yapıları uygun değil.

> Yeni çalışan profilinin ihtiyaçlarına ve dolayısıyla yeni ekonominin trendine cevap vermek isteyen şirketlerin yeni organizasyon yapıları tercih etmeleri artık bir zorunluluk.

Başarılı Dönüşümün Anahtarları

Şirketlerin organizasyon modellerinde değişime gitmesi önemli; ancak bu noktada özellikle iki konuda dikkatli olmak gerekli. İlk olarak, Türkiye'de organizasyonel değişimler teknik ve yapısal süreçler olarak ele alınıyor. Oysa yapıda yapılan her değişim şirket kültürünü, iş yapma alışkanlıklarını ve dolayısıyla insanları doğrudan etkiliyor. Teknik bir sürecin çıktılarını çalışanların uygulamasını beklemek, başarısız bir değişim deneyimini baştan kabul etmektir. **Değişim projelerinin odağı insanlar olmalıdır**. Değişimden en çok etkilenenleri değişimin odağı yapmazsanız, matris, yatay ya da başka bir organizasyon modelini benimsemeniz sonucu değiştirmez.

İkinci olarak, **değişimler, şirket stratejilerinden bağımsız düşünülemez**. Şirketler, önce nereye gitmek istediklerini ve stratejilerini, katılımcı bir şekilde organizasyonun ortak aklı olarak ortaya koymalı ve buna uygun organizasyon yapısı, katılımcı şekilde belirlenen stratejiler sonucunda tespit edilmelidir.

Dönüşüm zorlu bir süreç haline gelebilir. Aile şirketlerini dönüşüme teşvik etmek ve dönüşüm süreçlerini başarıyla tamamlamalarına destek olmak için devlet ve sivil toplum kuruluşları sorumluluk almalıdır. **[Kurumsal dönüşüm]** için devletin şirketlere farklı formlarda teşvikler sağlaması, hem sürecin mali yükünü hafifletecek, hem de devletin bu konudaki yönlendiriciliği

ile dönüşüm şirketlerin odağı haline gelecek. Saygın ekonomik kuruluşlara ve sivil toplum kuruluşlarına ise yönlendiricilik rolü düşüyor. Dönüşüm, uzun, zahmetli ve çoğu kez yıpratıcı bir süreç olabilir. STK'ların bu konuda şirketleri iyi örneklerle cesaretlendirmeleri, dönüşümün sağlıklı yürütülebilmesi için önemli adımları hatırlatması ve deneyim paylaşımını sağlaması, **Aile Şirketlerinin hızla ve başarıyla dönüşümünde önemli bir araç olacaktır.**

Sonuç

Türk ekonomisinin can damarı olan **[aile şirketleri]** gerek kendi devamlılıkları gerekse Türkiye'nin sürdürülebilir büyümesi için ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet güçlerini artıracak hamleler yapmak zorunda. Bunun için de kurumsal yapılarında ve iş yapış kültürlerinde değişime gitmeleri gerekli. Bu değişimin temel hedefi, şirketi kuran ve büyüten girişimci kuşağın temel değerlerinin üstüne inşa edilecek ve çağın gereksinimlerini karşılayacak bir yapının kurulması. Değişim zor ve korkutucu olabilir. Bu süreçte devletin teşviki ve STK'ların yol göstericiliği, süreci bir nebze kolaylaştırabilir. Bu adımlarla birlikte, tüm zorluklarına karşın tarihsel tecrübe değişme direnmenin çok daha maliyetli olduğunu gösteriyor.

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.