

## Aile Şirketlerinde Kurumsal Dönüşümün Gerekliliği ve Önemi

Deloitte Türkiye'nin, Akbank, Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Programı ve TAİDER (Türkiye Aile İşletmeleri Derneği) ile birlikte hazırladığı "Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları" raporu, ekonomide, sadece ülkemizde değil, dünyada da önemli bir yeri olan aile şirketlerinin sürdürülebilir başarısı için birbirinden önemli bilgiler içeriyor. Çalışma kapsamında ayrıca ülkemiz ekonomisinde önemli bir yeri olan belirli aile şirketlerinin yönetici konumundaki aile üyeleri ve ikinci kuşak temsilcileriyle de görüşülerek bu görüşmeler rapora yansıtılmıştır.

Rapor incelendiğinde, sürdürülebilir ekonomik başarıyı konuştuğumuz bugünlerde, raporun hem aile şirketleri hem de konuyla ilgilenen akademisyenler, uzmanlar ve ekonomistler açısından önemli hususları içerdiği anlaşılmaktadır.

### Aile Şirketlerinin Dünyada ve Türkiye'deki Önemi

Türkiye ekonomisi içinde milli gelirin yaklaşık yüzde 90'ının aile şirketleri tarafından üretildiği ifade edilmektedir. Avrupa Birliği raporlarına göre dünyada var olan şirketlerin yüzde 50'si, Amerika'daki şirketlerin ise yüzde 90'ı aile şirketleridir. Forbes'un 2016 yılı milyarder listesinin yüzde 42'si aile şirketleridir. Yine Fortune 500'e göre en büyük ve başarılı şirketlerin yüzde 40'ının aile şirketleri olduğu; dünyadaki en zengin 10 kişiden 7'sinin aile şirketi üyesi olduğu ifade edilmektedir.

### Aile Şirketi Nedir?

Ekonomi için bu kadar önemli olan aile şirketi kavramı tam olarak neyi ifade ediyor?

Aile şirketi kavramı, farklı şekillerde ve sıklıkta karşımıza çıkmasına rağmen herhangi bir düzenleme ile tanımlanmadığı, buna rağmen aile şirketinin "oy sahipliğinin çoğunluğunun ve/veya yönetimin bir veya birden çok ailenin üyelerine ait olduğu işletmeler" olarak tanımlanabileceği ifade edilmiştir. Aile şirketlerinde, aile lideri veya onun etrafında bir araya gelen aile bireyleri tarafından kurulmuş olan, diğer aile bireyleri tarafından sürdürülen, aile bireylerinin aktif rol aldığı aile şirketlerinde mülkiyet, yönetim, aile ve işletme kültürü kavramlarının çok önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Özet olarak, ailenin maddi ihtiyaçlarının karşılanması ve mirasın bölünmemesi amacı ile üyelerin şirketin finansal yapısında aktif rol aldığı, karar mekanizmasını oluşturduğu, aileden en az iki kuşağın şirket bünyesinde yer aldığı kar amaçlı işletmeler aile şirketleri olarak ifade edilmektedir.

### Ülkemizde Aile Şirketleri

Ülkemizdeki aile şirketlerinin sektörel dağılımına bakıldığında, aile şirketlerinin yüzde 52'sinin üretim, yüzde 16'sının inşaat ve emlak geliştirme, yüzde 6'sının tüketici ürünleri gibi ülkemiz ekonomisi için önemli alanlarda faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır.

Bu şirketlerin kuruluş dönemlerine bakıldığında, yaklaşık yüzde 40'ının 1950-1980 yıllar arasında; yüzde 46'sının 1981-2000 yılları arasında kurulmuş firmalardan oluştuğu anlaşılmaktadır.

Aile işletmelerinin yüzde 38'i birinci, yüzde 47'si ikinci, yüzde 23'ü üçüncü, yüzde 2'si de dördüncü ve daha sonraki nesillerden aile bireylerine ait olduğu ifade edilmektedir.

### Aile Şirketlerinin Avantajları

Aile şirketlerinin diğer şirketlere göre avantajları nelerdir? Raporda, bu konuda önemli bilgiler olduğunu görüyoruz. Buna göre, "Aile şirketlerinin hızlı karar alabilmeleri, aile değerleri etrafında kenetlenmiş başarıya odaklı bir ekibe ve üst seviyede çalışan bağlılığına sahip olmaları ve ailenin, şirketi kendi aile itibarları ile özdeşleştirerek şirketin başarısını özel hayatlarının dahi önünde tutması, başarıyı ve büyümeyi de birlikte getirmektedir. Aile şirketleri kurumsallaşmaya çalışırken, kurumsallaşmış dünya devi şirketlerin dünyaya "biz bir aileyiz" mesajı veriyor olması, aile şirketlerinin doğru yönetildiğinde diğer firmalara göre daha güçlü olabileceğini göstermektedir."

Bu avantajlar yanında, aile şirketlerinin geliştirilmesi gereken alanları şu şekilde ifade edilmiştir:

## **Aile ve Şirket İlişkileri ve Çatışma Yönetimi**

Şirketlerin nesiller arası el değiştirmesinin yönetilmesi, ailenin kalabalıklaşması ile yetki ve görev dağılımının yeniden değerlendirilmesi ve kurucu aile büyüğünün yönetimi devretmesi aile şirketleri için ortaya çıkan önemli sorunlar arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, halefiyet planı, aile anayasası, nepotizmi önlemek için gerekli kuralların yazılı hale getirilmesi, hissedarlık sözleşmeleri gibi kurumsallaşma adımları bu sorunların yönetilmesi için gerekli olan adımlardır. Raporuda, firmalar arasında farkındalık olmasına rağmen, bu adımları atan firma sayısının az olduğu ifade ediliyor.

## **Finansal Yapı ve İç Kontrol Ortamının Yetersizliği Nedeniyle Ortaya Çıkan Dezavantajlar**

Gelişen teknoloji ve rekabet ortamında, gerekli bilgilere zamanında ulaşmak için ve bu bilgileri kullanarak etkin kararlar almak için güvenilir bir raporlama altyapısının bulunması bütün şirketler için olduğu gibi aile şirketleri için de önemlidir. Özellikle finansal bilgilerin yer aldığı güvenli ve etkin raporlara sahip şirketlerin, uluslararası finans piyasalarında ucuz finansman kaynaklarına ulaşabilmek için avantaja sahip olduğu bilinmektedir. Bu da firmalar için alternatif finansman olanakları sağlıyor.

Finans kuruluşları, firmalarda denetlenebilir şeffaf bir ortamın bulunmasına önem verirken, bu altyapıya sahip firmaların güçlü bir itibara sahip oldukları ortadadır.

Bu nedenlerle, aile şirketlerinin finansal raporlama altyapısının dönüşümü, iç denetim fonksiyonunu kurulması ve iç kontrol ortamının iyileştirilmesi gibi kurumsallaşma adımları atması önemli olacaktır.

## **Liderlik ve Güçlü İnsan Kaynağına Ulaşmada ve Bünyede Tutmada Çekilen Zorluklar**

Hızlı büyüme sonucunda firmanın beyin takımının firma kadar hızlı büyüememesi, profesyonelleşme ve kurumsallaşmadan kaynaklanan sorunlar nedeniyle profesyonellerin firmada uzun süre kalmamaları, yönetici seçiminde yapılan hatalar gibi kaynakların boşa harcanması aile şirketlerinin kaliteli insan kaynağı ihtiyacındaki eksiklikleri ifade ediyor.

## **Markalaşmama**

Şirketlerin ürünlerini müşterilere ulaştırmasında çeşitli pazarların varlığı, internet gibi ürünlerin müşterilere kolay ulaştırıldığı seçenekler bulunması, firmalar için bir rekabet sağlıyor. Bu rekabette, tanınır ve güvenilir markaların önemli bir avantajı bulunuyor. Bu nedenlerle, aile şirketlerinin marka değerlerini geliştirme ve koruma ile ilgili yatırımlar yapması, rekabet edebilmesinin önemli bir şartı olarak karşımıza çıkıyor.

## **İnovasyon ve Rekabete Uyum Sağlayamama**

Teknolojiyi iyi kullanan firmaların diğer firmalara göre, müşteri ihtiyaçlarını öngörebilmeleri, inovatif ürün ve hizmetler sunmaları nedenleriyle rekabet avantajlarına sahip olduğu ifade edilmektedir. Aile şirketlerinin ise geleneksel yapıları nedeniyle ve karar alma mekanizmaları içerisinde daha inovatif olmaları ve teknolojiyi daha iyi kullanmaları gerektiği belirtilmiştir.

## **Sonuç**

"Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları" raporu aile şirketlerinin kurumsal dönüşüm sürecinin sistematik bir biçimde yönetilmesine ilişkin tespitleri ve tavsiyeleri ile aile şirketlerinin geleceği için bakış açısı sunuyor. Teknolojik gelişme, inovasyon gibi etkenlerle değişen iş süreçlerinde aile şirketlerinin de ayakta kalması, ulusal ve uluslararası alanda rekabet etmeleri kaçınılmaz bir gereklilik olarak ortaya çıkıyor. Bu nedenlerle aile şirketlerinin gerekli değişimi bünyelerine taşımaları, sundukları ürün ve hizmetleri müşteri odaklı hale getirmesi gerekiyor.

Raporuda da ifade edildiği gibi; aile şirketlerinin bu değişim ve dönüşüm için takip edebilecekleri tek bir reçete bulunmamaktadır. Çünkü her aile şirketinin iş modeli, aile içi duygusal faktörlerden de etkilenen kendine has dinamikleri farklı olduğu için izlenecek kurumsal dönüşüm planı her firmaya özgü olmalıdır.

Bununla birlikte, kurumsal dönüşüm sürecine giren şirketlerde, bu dönüşümün gerçekten istenmesi ve aile büyüklerinin bunun arkasında durmaları önemli bir gereklilik olacaktır. Bu kurumsal dönüşüm sürecinde, uzman kişilerle çalışılması, özellikle yukarıda sıraladığımız sorunlu alanların üzerinde durulması, bu kurumsallaşma sürecinin başarılı olması için dikkate alınmalıdır.

Bu kurumsal dönüşüm sürecinin bir ayağı olarak halefiyet planı, hissedarlık sözleşmeleri ve aile anayasasının hazırlanması, nepotizmi önlemek için gerekli kuralların yazılı hale getirilmesi gibi kurumsallaşma adımları bir başlangıç noktası olabilir.

Aile şirketlerinde kuruluş, gelişme ve büyümede gösterilen başarının şirketin kurumsal varlığının sürekliliğinde de gösterilmesi diğer bir ifade ile kurumsal bir şirket olurken aile kalabilmeyi başarmanın yolu aile anayasası, halefiyet planı, hissedarlık sözleşmelerinin yanı sıra kurumsal dönüşüm sürecinin sistematik alt yapısını da oluşturmaktan geçiyor.

**Ali Kamil UZUN, CPA, CFE, MA, CRMA, CAC**  
**Deloitte Türkiye Yönetim Kurulu Danışmanı**