



1-AİLE ŞİRKETLERİNİN TANIMI

Türk Ticaret Hukukunda aile şirketlerinin özel bir tanımı yoktur. Literatürde aile şirketlerinin çeşitli tanımları yapılmaktadır. Bazıları şu şekilde sıralanabilir:

Aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu bir ferdin şirketin başında bulunması o şirketin aile şirketi olarak nitelendirilmesi için yeterli bir unsurdur denilmektedir. İlgili araştırmalar şu nitelikleri de ortaya koymaktadır.

- Aile en az iki kuşağın şirket yönetimiyle yakından ilgilenmiş olması,
- Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocuklarının şirketin yönetiminde görev alması,
- Aile bağlarının diğer faktörler yanında, yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin etmesi,
- Şirket ününün aileyle gelişmesi,
- Aileye mensup birinin şirketteki mevkiinin onun aile içindeki durumunu etkilemesi gibi.

“Az ortaklı anonim şirketler aile şirkettir. Bunlara kapalı şirketler de denir. Genellikle bu şirketler bir ailenin mensupları arasında kurulduğundan aile şirketi adı bu şirketler için yaygın olarak kullanılmaktadır.”

Yukarıdaki tanımlarda ortak özellik bir şirketin yönetiminin ve kontrolünün bir ailenin elinde olmasıdır. Bu güç ise şirket sermayesinin önemli bir kısmına bir ailenin sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

‘Aile şirketleri ne?’ diyecek olursak, tanımlamak zor. Çünkü birden fazla tanıma sahip. Örneğin, aile bireylerinin hisselerinin yüzde 60'ına sahip olduğu haller; şirket hisselerinin çoğunluğunun tek bir ailenin elinde olması, bununla beraber kontrol ve yönetime hükmetmesi, ayrıca şirketi kuran kişinin de Yönetim Kurulu Başkanlığı yanısıra icraatın içinde olduğu haller...

Tanımlar uzayıp gidiyor ancak aile şirketleri mülkiyet baz olarak alındığında üçe ayrılıyor. Bunlar; 'Tek Patron', 'Kardeş Ortaklığı' ve 'Kuzenler Konsorsiyumu'.

ABD'de ve diğer batı ülkelerinde aile şirketlerinin yüzde 75'i bir kişinin şirket kontrolünü elinde tuttuğu 'tek patron' özelliğini taşıyor. Bu tür aile şirketlerinin en temel sorunu yeterli sermayeyi elde edebilmek. Genelde bu sorunu çözebilmek için 'halka arz' yöntemine başvuruluyor ancak bu birçok sorunu da beraberinde getiriyor. En önemlisi, aile özelliğini yitiriyor ve SPK'nın (Sermaye Piyasası Kurulu) gerektirdiği ek prosedürlerle kontrolün elden gitme olasılığı doğuyor. Cargill Inc. Yönetim Kurulu Üyesi

James Cargill bu konuda şunları söylüyor; “Şirketinizi halka açtığınızda iki şey elde edersiniz; para ve dert. Cargill'de, her ikisinden de bolca var.”

İki veya daha fazla kardeşin hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahip olmalarına 'Kardeş Ortaklığı' deniyor. ABD'de aile şirketlerinin yüzde 20'si kardeş ortaklığı. Bu sistemin temel sorunu hissedarlar arasında paylaşılan bir kontrol sistemi geliştirebilmek.

KUZENLER KONSORSİYUMU

Pek çok kuzenin hissedar olmasına 'Kuzenler Konsorsiyumu' deniyor. En önemli özelliği, şirkette çalışan ve çalışmayan hissedarlardan oluşması. Bu nedenle temel sorunu aile ve hissedarlar grubunun karmaşık yapısını yönetebilmek. Evlilikler, doğan çocuklarla büyüyen ve daha karmaşık hale gelen aileyle birlikte şirketin yönetimi zorlaşıyor. ABD'de bu özellikteki aile şirketlerinin oranı yalnızca yüzde 5.

Kırım, hissedarların gittikçe arttığı aile şirketlerinin hayatta kalmalarının tek yolunun çatışma yönetimi yapmaları olduğunu söylüyor; “Bu kadar fazla çıkar gruplarının olduğu yerde çatışma olmaması mümkün değil. Önemli olan çatışmayı nasıl yöneteceğini bilmek.”

Çatışmayı yönetmek için bazı modeller var. Örneğin, Aile Konseyi oluşturmak ve Aile Anayasası hazırlamak. Bunların amacı aileyi batmaya götürebilecek sorunların çıkmasını engellemek ve çıktığında nasıl halledileceğinin yöntemlerinin baştan belirlenmesi. Aile Konseyi yönetim kuruluyla aynı anlama gelmiyor. Şirkette görev alan, almayan tüm aile bireyleri 3 ya da 6 ayda bir toplanıyorlar. Konseyin kurulmasının amacı doğrudan iletişimi sağlamak ve dedikoduyu önlemek. Şirketle ilgili gelişmeler anlatılıyor böylece sürtüşmeler engelleniyor.

Aile Anayasası, çıkabilecek her türlü sorunu içeriyor. Kim hangi şartlarda işte çalışabilir, terfi etme kriterleri ne olmalı, başka bir şirkette ne kadar süre çalışmak gerekir, ikinci-üçüncü kuşak hangi okulları bitirmeli, gelinler ne kadar para çekebilir, biri evlendiğinde ona sermaye vermek gerekir mi?..

Ancak Anayasada üzerinde durulması gereken en önemli nokta, 'İşin bir sonraki kuşağa devredilmesi planı' (succession planning). Kırım, pek çok ailenin bu planlamayı yapmayarak kendiliğinden hallolması yolunu seçtiğini söylüyor; “En önemlisi bir sonraki lider kim olacak sorusunun cevabının verilebilmesi. Aile şirketlerinin batmalarında en önemli sebeplerden biri bu geçiş planının yapılmaması.”

GEÇİŞ PLANI

Yapılan bir araştırmaya göre yazılı geçiş planı yapan şirketlerin oranları Almanya'da yüzde 15, ABD'de yüzde 25, Avustralya'da yüzde 11. Almanya'da yapılan bir araştırmaya göre ise aile şirketlerinde işin başında 20 yıldan fazla kalanların oranı yüzde 47, diğer şirketlerde bu oran yüzde 21. Ayrıca aile şirketlerinde 65 yaşından sonra işi bırakanların oranı yüzde 32, diğer şirketlerde ise yüzde 17.

Aile şirketlerinin karşılaştıkları bir diğer sorun da profesyonel yönetici, yani aile dışı yönetici bulmak konusunda. Profesyonel yöneticiler bir anlamda kurumsallaşmanın gereği. Ancak profesyonel yöneticilerin aile şirketlerinde çalışmak konusunda kararsız oldukları gözleniyor. Bunun nedeni genellikle üst pozisyonlarda aile bireylerinin olması ve kariyer olanaklarının az olması, çoğu zaman aile menfaatlerinin şirket menfaatlerinden daha ön planda tutulması ve çizgilerin net olmaması.

2-RAKAMLARLA AİLE ŞİRKETLERİ

6 Haziran 1997 tarihinde Milliyet Gazetesi'nde yayımlanan Meral Tamer'in yazısından alınmıştır.

- Kuzey Amerika'da halka açık şirketlerin yüzde 60'ı, bütün işletmelerin ise yüzde 92'si aile şirketi. Ayrıca Fortune'un en büyük 500'üne giren şirketlerin yüzde 37'sini aile şirketleri oluşturuyor.
- ABD'de aile şirketleri, toplam işgücünün yüzde 59'unu çalıştırıyorlar. Yine bu ülkede yapılan işlerin yüzde 78'ini bu şirketler gerçekleştiriyor. Şirketlerin yüzde 95'i ailelerin kontrolü altında.
- **Şili:** Orta ve büyük ölçekli firmaların yüzde 65'i aile şirketi. Şirketlerin yüzde 90'ı ailelerin denetiminde
- **Meksika:** Yaklaşık 100 yıldır şirketlerin yüzde 80'i aile şirketi durumunda.
- **Batı Avrupa:** Gayrisafi Milli Hasıla'nın yarısından fazlası aile şirketleri tarafından üretiliyor. Avrupa'da aile şirketlerine en az Portekiz'de rastlanıyor. Buna karşın İtalya'da oran yüzde 99'la tepe noktasına vuruyor.
- **İspanya:** En büyük 1000 firmanın yüzde 17'si aile şirketi. Yıllık 2 milyon dolar cironun üzerine çıkan firmalarda bu oran yüzde 71'e yükseliyor.
- **Almanya:** 2 milyon aile şirketi var. Çoğu orta ölçekli olan bu şirketler, toplam işgücünün üçte ikisini barındırıyorlar ve Gayrisafi Milli Hasıla'nın yarısını üretiliyorlar.

3-TÜRKİYE' DE AİLE ŞİRKETLERİNİN TİPLERİ

Performans Consulting' in kurucusu Ziya Yılmaz' ın yapmış olduğu araştırmaya göre Türkiye' de 4 tip aile şirketi vardır.

1. **Patron şirketi denilen, limitet aile şirketleri;** bu tür şirketlerde bütün kararlar patrone çıkar. Bu tür şirketlerde bütün kararlar patrone çıkar.
2. **Kardeş ortaklığı şeklinde kurulmuş şirketler;** bu tarz aile şirketlerinde yönetim hükmen paylaştırılmış.
3. **Kompleks aile şirketleri;** bu şirketlerde, kardeşlerden kuzenlere kadar geniş bir yelpaze yer alıyor. Koç ve Sabancı Holding gibi kuruluşlar bu tip içinde yer alıyor.
4. **Yönetim tamamen profesyonellere bırakılan “eski” aile şirketleri;** bu tipe örnek olarak Tekfen Holding verilebilir. Yani Feyyaz Berker' in sadece Yönetim Kurulunda bulunup işleri tamamen profesyonellere bıraktığı bir şirket profili. Kurumsallaşmak isteyen bir şirket içinde en uygun tip budur.

4-TÜRKİYE' DE AİLE ŞİRKETLERİNİN TARİHİ GELİŞİMİ

Türk özel sektöründeki gelişme zaman içerisinde incelendiğinde, gelişmenin diğer ülkelerde olduğu gibi belli aşamalardan geçerek bugünkü düzeye geldiği görülür. Batılı ülkelerde de aile şirketi niteliğinde kurulan küçük ortaklıklar şirketlerin gittikçe gelişen ekonomik büyüklüğü, işçi-işveren arasındaki sorunlar ve devlet denetim organının getirdiği çeşitli uygulamalar sonunda çok ortaklı, halka açık şirketlere dönüşmüşlerdir.

5-TÜRKİYE'DEKİ ÜNLÜ AİLE ŞİRKETLERİ

FİRMA	KURUCU	KURULUŞ TARİHİ	NESİL
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum	Hacı Bekir	1877	4
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Teksima Tekstil	Mehmet Botsalı	1893	4
Kamil Koç Otobüs.	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat Kutman	1926	3
Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Nuh Çimento	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel	Nuri Güven	1950	3
Ördekçioğlu Mutfak Eş.	Ahmet Ördekçioğlu	1919	2
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2

6-NESİLLER BOYUNCA AMERİKA’DA AİLE ŞİRKETLERİ

Eyalet	Şirket	Kuruluş Tarihi	İş alanı	Ailenin Adı	Nesil
New Hampshre	Tuttle Market Gardens	1940	Tarım	Tuttle	12
Massachusetts	Barker Farm	1642	Tarım	Barker	11
Delawere	Milller Farm	1684	Tarım	Miller	9
New Jersey	Laird&Co	1780	Distiller	Laird	9
Iowa	Shaft Family Farm	1741	Tarım	Shaff	8
Connecticut	The Lyman Farm	1741	Tarım	Lyman	8
North Caroline	John Whitley Farm	1742	Tarım	Whitley	8
Tennessee	St. John Milling Co.	1778	Tarım	Dawson	7
Indiana	Gardner&Son Home	1816	Cenaze İş.	Gardner	7
Pennsylvania	Bixler’s	1785	Mücevher	Mitman	6
Marland	Geogle Ruhl&Sons	1789	Baking Sup	Ruhl	6
Kentucky	Rogers Funeral Home	1802	Cenaze İş.	Rogers	6
Idaho	Wilson Farm	1820	Tarım	Patoray	6

7-AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma, bugün artık iş dünyasının en popüler kavramlarından biri. Çok değil 1990’lı yılların başına kadar Türkiye’ de kurumsallaşma, aile şirketlerinin gündeminde bile yer almazdı. Kurumsallaşma kavramının gündeme girmesi, 1990’lı yıllarda gerçekleşti. Dünyayı sarsan globalleşme fırtınasının etkisiyle.

8-KURUMSALLAŞMADA YAŞANAN PROBLEMLER

Kurumsallaşmada yaşanan en önemli problemlerden birisi “yetki devrinin tamamlanmaması”dır. Ailelerin profesyonellere yetki devrini tamamına erdirilmediğidir. Bunun da en büyük sebebi profesyonel olan ama aile dışından olan kişilere karşı oluşan güvensizliktir.

Bir başka klasik sorun, “varis” tespitine ilişkin. Varis ve miras planlaması ve emeklilik planı aile şirketlerinde hemen hiç yok. Bu durumun nelere yol açabileceğini en son Vefa Bozacısı’nda gördük. Anne ile oğulun birbirlerini öldürmeye azmettirmesine kadar giden bir çatışma yaşandı...

9-YÖNETİMSEL TEHLİKELER

Profesyonel yöneticiler açısından bakılınca, aile şirketlerinde tepe yönetim ve kritik görevler için nitelikten çok, akrabalık derecesi, yakınlık temel kriter olarak alınır. Bu da tepe yönetimine yükselmek ve firmada söz sahibi olmak isteyen kaliteli yöneticilerin, diğer şirketlere transferine yolaçabiliyor.

Akraba kayırmaları nedeniyle objektif kriterlere dayanan bir yönetim sisteminin kurulmaması riski, bu şirketlerde ciddi bir tehdit olarak kendini hissettiriyor.

Aile şirketlerinin genel olarak kurumsallaşmada etkili olan faktörlere yeterince sahip olamamasından kaynaklanan problemler ise şöyle özetlenebilir:

- İşletme kültürü tamamen aile kültürünün etkisinde kalıyor.
- Uzun vadeli ve belirgin amaçlara sahip olamamadan kaynaklanan problemler var.
- Stratejik planları çok az.
- Finansman sorumluluğunun verilmesinde güvenilirlik ön plana çıkıyor.
- Etkin ve sağlıklı işleyen bir üretim politikası mevcut değil.
- İnsan kaynakları politikası yok denecek kadar az. (4. Şubat 2001 Power Dergisi)

REKABET İÇİN EVLİLİK ŞART

TUSİAD Başkanı Erkut Yücaoğlu, Türkiye’nin global dünyada oynayacak şirketlere ihtiyacı olduğunu belirterek, şirket birleşmelerinin teşvik edilmesini istedi. Yücaoğlu, “Bazı sektörde firmaların işbirliği yapması lazım” dedi. Aile şirketlerinin de işbirliğine gitmesi gerektiğini söyleyen Yücaoğlu, birleşmeler için yeni teşviklere ve şirketleri evlendiren kurumlara ihtiyaç olduğunu kaydetti.

Dünyadaki KİT harici tüm şirketlerin yüzde 65-85’i aile şirketi. Fortune 500 içinde yer alan şirketlerin yüzde 40’ından fazlasının aile şirketi olduğu biliniyor. Aile şirketleri dünyada en yaygın şirket tipi. Fakat bazı aile şirketleri kuşaklar boyu başarılı olup varlıklarını sürdürebilirken, bazıları kısa sürede dağılarak yok olup gidiyor. Başarılı ve süreklilik sağlayan bir aile şirketi, geleceği önceden gören ve ilerde oluşabilecek olayları gerçekleşmeden, izleyeceği stratejiyi planlayan ve kurumsal yapıyı oluşturan şirket olarak tanımlanıyor.

10-POWER DERGİSİNİN YAPMIŞ OLDUĞU ARAŞTIRMAYA GÖRE AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Avantajları

1. Çok iyi yönetim geliştirme sistemleri bulunur
2. Bireyler, küçük yaşlardan mülkiyet sorumluluğu ile yetiştirilir

3. Çalışanlarına adalet ve sadakatle yaklaşırlar.
4. Topluma karşı yüksek sorumluluk duyguları vardır.
5. Şirkete duygusal bağlarla bağlıdırlar
6. Hızlı karar verme yetenekleri vardır.
7. Yenilikçi ve girişimcidirler.
8. Aile dışı rakiplerinden daha iyi olmaya çalışırlar.

Dezavantajları

1. Şirketi iyi bir fiyata satıp rahat etme dürtüsü
2. Piyasaları izlemekte yetersizlik ve stratejik düşünememe
3. Araştırma ve Geliştirmeye yeterince yatırım yapılmaması
4. Sermaye yetersizliği
5. Aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıklar
6. İşin ve ailenin 'nakit' ihtiyaçları arasındaki çelişki
7. Aile liderlerinin zamanında işi terkedememesi
8. Yetkin profesyonelleri şirkete çekememe

11-AİLE ŞİRKETİ OLMANIN ARTILARI

Aile şirketi olmanın getirmiş olduğu bazı avantajlar vardır.

1. Şirket yönetimindeki girişimcilerin birbirini çok iyi tanıyor olması “sinerji” oluşturuyor.
2. Aile bireylerinin, küçük yaşlardan itibaren hep bir arada olması, işle ilgili bilgi derinliklerini artırıyor ve işletmeye uyum sorunu en aza iniyor.
3. Aile üyeleri ve akrabalık bağı olanlar bu şirketin neden kurulduğunu detaylarıyla biliyorlarsa, kişiler amacı bilerek birbirlerine destek oluyorlar.
4. Aile ilişkilerinin güçlü olması, yetenekli aile bireylerinin başka kuruluşlarda profesyonel olarak çalışması yerine, aile şirketinde çalışmasında teşvik edici bir rol üstleniyor. Yüksek performans sergileme olasılıkları artabiliyor.
5. Şirketin zora girmesi halinde, aile bireyleri bir süre ücret talep etmeyebiliyorlar, bu da finansal yönetimi ciddi şekilde rahatlatabiliyor.

12-AİLE ŞİRKETİ OLMANIN EKSİLERİ

1. Aile büyüdükçe, yıl sonu karından yatırıma ayrılan pay gittikçe azalıyor.
2. Karın dağıtımında problemler çıkabiliyor. Yönetimdeki aile bireyleri karın dağıtımında, çocuklarının da düşünülmesini talep edebiliyor.
3. Kar dağıtımını politikasında aile üyeleri arasında fikir ayrılıkları görülebiliyor.
4. Birinci ve ikinci nesil arasında yararlanılması muhtemel finansal kaynaklar konusunda da görüş farklılıkları ortaya çıkıyor. Bu görüş ayrılıkları da aile içi çatışmaların temel nedenini oluşturuyor.

5. Aile büyüdükçe şirket içi yatırım yapmaktan ziyade, çocukların eğitimi, ailenin farklı ihtiyaçları gibi durumlar için kardan kendilerine pay alabiliyorlar. Bir başka şekilde söylemek gerekirse, direkt karı kendi aralarında paylaşabiliyorlar. Bu durum, yani karın şirkete yatırım olarak geri dönmemesi aile şirketleri için geleceğe dönük ciddi sorunlardan biri.

Aile şirketlerinde para musluğunun başında her zaman aileden birinin olması değişmeyen kural.

13-BİR AİLE ŞİRKETİNİN ÇÖKÜŞÜ

Prof. Dr. Arman Kırım, ikinci ve üçüncü kuşakla birlikte ortaya çıkan çatışmalar zamanında öngörülmezse aile şirketinin sonunda batacağını söylüyor; “ Çatışma yönetimi bir aile şirketi için çok önemli. Örneğin Türk tekstil sektöründe bir marka olmayı başaran Penyelux bunu yapamadığı için el değiştirdi ve bugün şirketi başkaları yönetiyor. El değiştirmesinin en önemli nedeni baba, dört oğul, torunlar ve aile dışı ortakların çatışmaya başlaması. Çocuklar büyüdü, babalarının sözünü dinlememeye başladı ve çıkar çatışmaları nedeniyle şirkette karar çıkamaz hale geldi. Yaklaşık 30 milyon dolar ciro yapan Penyelux Anayasasının olmaması, çocukların görevlerinin belirlenmemesi, devir planının yapılamaması gibi nedenlerle el değiştirdi. “

Profesyoneller aile şirketlerinde çalışmayı...

Neden tercih etmiyorlar? (%)

Objektif değil, menfaatler ön planda 72

Yatırımla az ilgililer, sermaye yetersiz 22

Otoriter liderlik, kötü yönetim 14

Eğitim olanağının az olması 12

Çizgilerin açık olmaması 10

Neden tercih ediyorlar? (%)

Hızlı karar verme, esneklik 70

Bürokrasi daha az 22

İyi maaş 18

Yüksek sorumluluk 13

Aile Şirketlerinin Kötü Kaderi Aile şirketlerinin yüzde 70'i ikinci kuşağa geçemiyor. İkinci kuşağa geçenlerin yüzde 50'si üçüncü kuşağa aktarılamıyor Tipik bir aile şirketinin ortalama ömrü 24 yıl.

14-AİLE ŞİRKETLERİNDE ÇALIŞANLARIN ŞİKAYETLERİ

Aile şirketlerinde çalışanlar çok ama çok şikayetçiler. Hayatından memnun olanlar var ise, onlar tepki göstermediler ama şikayetçilerin bağı çok yanık.

Bu tip işletmelerde çalışan insanlar her şeyden önce yalnızlar. Kendilerine sahip çıkacak kimseleri yok.

Örgütlü değil, medyanın dikkatini çekemiyorlar.

Onları en fazla ürküten **güvencede olmamaları**. Tek bir kişinin dudağının ucundalar!

Patron genellikle **cahil** bir kişi, yahut herkes onun okul görüncü kendini adam zanneden **züppe oğluna** tabi!

Bir kısmı da **aile içindeki çekişmelerin** şirkete yansımasından şikayetçiler.

Aile şirketlerinde çalışanlar **az maaş** almaktan, **sosyal haklardan mahrum** kalmaktan, genellikle de asgari maaş üzerinden **sigortalanmaktan** şikayetçiler.

Patron ne maaş öderse ödesin, çalışanı asgari ücret üzerinden sigortalıyor. **Primden** yırtıyor, devlet de bu duruma göz yumuyor.

Kıt kanaat maaşa razı olan; her an patronun kendisini, karısını, kızını, yeğenini, memleketlisini kızdırıp, **işten atılma** tehlikesi ile karşı karşıya kalan aile şirketi zedeler en çok '**insan muamelesi**' görmemekten şikayetçiler.

Onları en fazla horlanmak, hakarete maruz kalmak, rencide edilmek rahatsız ediyor.

15-PETER DRUCKER'DAN AİLE ŞİRKETLERİNE 5 ALTIN KURAL

1. Çalışan aile üyeleri en az aile dışı çalışanlar kadar yetenekli ve çalışkan olmalı. **2.** Çok küçük olanlar hariç tüm aile şirketleri kilit görevlere profesyoneller atamalı. **3.** Yönetimde kaç aile üyesinin olduğuna bakılmadan, tepe pozisyonlardan birine aile dışı bir kişi getirilmeli.

4. Yönetimin geçişi konusu aile ve iş dışında birinin önderliğinde halledilmeli.

5. Şirket aileye değil, aile şirkete hizmet etmeli.

Türkiye'de şirketlerin yaklaşık yüzde 95'i aile şirketi. Dünyada da bu oran fazla değişiklik göstermiyor. Aile şirketlerinin ABD'deki oranı yüzde 96, İtalya'da yüzde 99, İspanya'da yüzde 80, İngiltere'de yüzde 75, Portekiz'de yüzde 70, İsviçre'de ise yüzde 90'a yaklaşıyor.

Aile şirketleri, çok ortaklı şirketlerden ya da kamu şirketlerinden büyük farklılıklar gösteriyor. Bu şirketlerin kendilerine göre güçlü ve zayıf yanları var. Aile şirketlerinde diğer kuşaklar devreye girince çatışmalar başlıyor. Çoğu ikinci kuşakta satılıyor, sona erdiriliyor ya da batıyor. Dünyada ikinci kuşanın yönetiminde yaşamını sürdürebilen aile şirketlerinin ortalaması yüzde 5'i geçmiyor. ABD'de aile şirketlerinin yüzde 40'ı ilk beş yılda yok oluyor. Kalanların yüzde 66'sı ikinci kuşakta batıyor ya da el değiştiriyor. Geriye kalanların ancak yüzde 17'si üçüncü kuşağa devam edebiliyor. İngiltere'de aile şirketlerinin yüzde 24'ü ikinci kuşağa kadar yaşıyor. Üçüncü kuşağa geçebilenlerin oranı ise yüzde 14. Fransa'da 1980-1989 yılları arasında 2 bin 500 aile şirketinin cirosu 20 milyon Fransız Frangı. Bu şirketlerin yüzde 42'sinde aile kontrolü kaybolmuş. Aile kontrolünün kaybolmasıyla şirketlerin yüzde 60'ı başkalarına satılmış, yüzde 40'ı iflas etmiş. Örnekleri çoğaltmak mümkün. Çünkü hepsinin hataları neredeyse aynı.

Aile şirketlerinin çoğunun kısa ömürlü olmasının en önemli nedenleri; yaşanan çatışmalar, şirket yönetiminin bir sonraki kuşakta kime devredileceğinin bilinmemesi ve yetenekli profesyonelleri şirkete çekememek.

Fed Training Uluslararası Eğitim Danışmanlığı şirketinin kurucusu Prof. Dr. Arman Kırım, bir yıldır aile şirketlerine danışmanlık hizmeti veriyor. Kurduğu 'Aile Şirketleri Enstitüsü'nün amacı bu şirketlere özgü sorunların giderilmesi ve sürekliliklerinin sağlanabilmesi. Kırım, bir yıl içinde yaklaşık 40 aile şirketine danışmanlık yaptığını söylüyor: “Aile şirketlerinin yapıları çok farklı. Yalnızca babanın patron olduğu şirketler aile şirketleri değil. Aile şirketlerinin sorunu, ikinci, hatta üçüncü kuşağın da şirkete katılımıyla çıkar gruplarının sayısının artması. Dizi filmlerde görülen entrikaların hepsi yaşanıyor. 'Gelin, BMW aldı, ben de alıcam' çatışmaları başlıyor. Herkes bir taraftan çekmeye başlayınca kaynaklar azalıyor.”

16-DÜNYANIN EN ÜNLÜ DANIŞMANLUK FİRMASI MCKINSEY'DEN AİLE ŞİRKETLERİNE ÖNERİLER

- Sınırların kalktığı dünyada, kapalı ekonomi dönemlerindeki gibi her alana yayılarak varlığını sürdüremezsiniz. Stratejinizi belirleyin, sektörlerinizi seçin ve bazı şirketlerinizi hızla kapatın. Aile şirketlerinin başarılı örnekleri olsa da, siz yönetimden çekilip kurumsallaşmaya bakın.
- Faaliyet alanlarınızı daraltırken, özelleştirmede yeni bir alana girebilirsiniz. Bu operasyon, işi bilmediğiniz bir sektörde de olabilir. Ve konuyu bilen bir yabancı ortakla gireceğiniz özelleştirmeden, 5 yıl sonra işi ortağınıza devredip hatırı sayılır bir kar realizasyonu ile çıkabilirsiniz.
- Yabancılarla ortak yatırım, küreselleşen dünyada artık sonuç değildir. Baştan yüzde 50 - 50 olsa da sonunda markayı getiren, sizi dışlayacaktır. Bunu baştan bilin. Sizin için 10 yıl sonra elde edeceğiniz sonuç, ya okkallı bir parasal kazanç, ya da sonradan işinize yarayabilecek bir teknoloji olmalı.

17- 100 YILLIK BİR AİLE ŞİRKETİNİN BAŞARISININ SIRLARI

Miele, 100 yıllık bir aile şirketi. Bugün üçüncü jenerasyon tarafından yönetilen şirket, beş yıl içinde dördüncü jenerasyona geçecek. Geçtiğimiz günlerde Türkiye'ye gelen başkan Rudolf Miele, 100 yıldır ayakta kalışlarının sırlarını anlattı.

Türkiye'de ve dünyada şirketlerin yaklaşık yüzde 95'i aile şirketi. Aile şirketlerinin ABD'deki oranı yüzde 96, İtalya'da yüzde 99, İspanya'da yüzde 80, İngiltere'de yüzde 75, Portekiz'de yüzde 70, İsviçre'de ise yüzde 90'a yaklaşıyor. Ancak dünyada ikinci kuşağın yönetiminde yaşamını sürdürebilen aile şirketlerinin ortalaması yüzde 5'i geçmiyor. Çoğunun kısa ömürlü olmasının en önemli nedeni aile bireyleri arasında yaşanan çatışmalar, şirket yönetiminin kime devredileceğinin belirlenmemesi ve yetenekli profesyonelleri şirkete çekememek.

Bazı aile şirketleri, bu genellenmenin tamamen dışında. Bunlardan biri Alman Miele. Miele bundan 100 yıl önce Carl Miele ve Reinhard Zinkann tarafından kurulmuş. Beyaz eşya sektöründe 27 ülkede faaliyet gösteren şirket 100 yıldır iki ailenin yönetiminde ayakta kalmayı başarmış. Şu anda üçüncü kuşak tarafından yönetiliyor.

Uzun yıllardır distribütörlük yoluyla Türkiye'de bulunan Miele, 1999'da Türkiye'de yatırım yapma kararı aldı. Hazırlıklarını geçtiğimiz haftalarda tamamlayan şirket, genel merkezini İstanbul'da açtı. Şirketin

üçüncü kuşak patronu Rudolf Miele geçtiğimiz günlerde İstanbul'daydı. Miele ile '100 yıllık şirketin' yönetim sırlarını konuştuk.

Şirketin organizasyonu nasıl?

- Şu anda şirkette üçüncü kuşak görev yapıyor. Şirket organizasyonu tepede bir kişiden başlayarak oluşan hiyerarşik bir yapı izlemiyor. Bir yönetim kurulu başkanı ya da sözcüsü yok. Her iki aile de eşit hisseler ve söz hakkına sahip. Ancak aramızda bir işbölümü var. Ortağım Dr. Zinkann yatırımlardan ve teknolojiden sorumlu ben ticari kısımdan sorumluyum.

Yönetim yalnızca aile bireylerinden mi oluşuyor?

- Bu yıl yönetime 3 profesyonel yönetici dahil oldu. Bunlardan biri finansmandan, biri araştırma-geliştirmeden, diğeri de satıştan sorumlu. Aileden yalnızca ben ve ortağım var.

Bu, aile bireylerinin yönetimden çekileceğinin bir işareti mi?

- Bir önceki kuşakta yönetimde aileden birer kişi ve bir profesyonel vardı. Geçen yıl profesyonellerin sayısını artırdık çünkü o zamanlar 1-2 milyar mark olan ciro şimdi 5 milyar marka ulaştı. Ancak yönetimin tamamen profesyonellere bırakılması sözkonusu değil.

Peki, yönetimde profesyonellerin rolü ne?

- Aile bireyleri ve profesyoneller eşit söz sahibi. Hepimiz takım halinde, kendi uzmanlık alanlarımızda çalışıyoruz. Şirketi de beraber eşit söz sahibi olarak yönetiyoruz.

100 yıldır ayakta kalmanızın sırrı nedir?

- 100 yıldır ayakta kalmamızın bir ilacı, sırrı yok. Miele ilk kurulduğu yıllarda kesin bir çizgi belirlemişti. Babam Miele, ilk yaptığı çamaşır makinesinin üzerine 'daima daha iyi' diye yazmıştı. Bu cümle yönetim stratejimiz haline geldi.

Aynı zamanda iki ailenin 100 yıllık uyumu söz konusu. Peki, hiç sorun yaşamadınız mı?

- Doğal olarak aramızda sorunlar oldu ancak sonunda mutlaka bir karara vardık. Sonuçlanmama durumu için çok eskilerde düşünülmüş olan bir sistemimiz var. O da aile danışma kurulu. Danışma kurulu yönetimde bulunan iki aile bireyinin dışında, her iki aileden üçer kişiden oluşan 6 kişilik bir kurul. Eğer kendi aramızda bir karara varamazsak, danışma kuruluna götürülüyor. Ancak 100 yıldır danışma kurulu hiç devreye sokulmadı.

Yönetimi dördüncü jenerasyona ne zaman bırakacaksınız?

- Şu an 70 yaşındayım ve 5 yıl sonra pasif hayata geçmeyi planlıyorum. Dördüncü kuşaktan yönetime kimlerin geçeceği belirlendi hazırlanıyorlar.

Emekli olduktan sonra ne yapacaksınız?

- Aktif görevden çekildiğimizde aile danışma kurulu sayısını 8 kişiye çıkaracağız. Ancak kararda söz hakkımız olmayacak. Çünkü objektif karar veremeyiz. 30-35 yıl yönetimde yer aldık karar renklerini değiştirebiliriz. Bu nedenle oy hakkımız yok, yalnızca toplantılarda bulunacağız.

Türkiye'de yatırım kararı almanızın nedenleri neler?

- Miele Türkiye'de distribütörler kanalıyla 10-12 yıldır var. Uzun zamandır düşünüyorduk ancak bir türlü Türkiye'ye sıra gelmedi. Daha çok AB ülkelerinde ağırlık verdik. Türkiye son on yıldır dikkat çekici gelişmeler kaydetti. AB'ye uymaya, normları oturtmaya çalışması, gelir düzeyinin yükselmeye, ekonominin tırmanmaya başlaması Miele gibi kaliteli ancak pahalı ürünler üreten bir şirket için ideal zamanın gelmiş olduğunu işaret etti. 1999'da verilen karar doğrultusunda şirketi kurduk.