

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

Aile işletmelerinde kurumsallaşma çabaları günümüzde sıkça tartışılan başta KOBİ'ler olmak üzere birçok büyük ölçekli işletmenin de önemli sorunlarından birisidir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma çabalarının tamamlanamaması nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar sonucu birçok işletme satılmakta, parçalanmakta ya da kapanmaktadır. Ailenin geçmiş kuşaklarının özverisiyle yaratılan değerler yok olmaktadır. Bu değerlerin yok olmaması için yönetimdeki kuşaklara büyük görevler düşmektedir. Yönetim ergine sahip kuşağın aile işletmesinden kurumsal aile işletmesine geçiş sürecini planlaması ve uygulamaya koyması gerekmektedir.

Ülkemizde işletmelerin ortalama yaşları düşünüldüğünde, büyük bölümünün kurumsallaşma gereksinimi aşamasında olduğu görülecektir. Genç bir ülke olmamız nedeniyle halen girişimci ilk neslin iş başında olduğu çok sayıda şirket bulunmaktadır. Yönetim erki üçüncü nesle geçen işletme sayısı oldukça sınırlıdır.

Aile işletmelerinde sorun yeni neslin işe alınmasından itibaren başlamakta ve en önemli tehdit, yönetimin yeni nesle geçmesi aşamasında yaşanmaktadır. Kurumsallaşma sürecini yaşamamış işletmelerde çoğunlukla yeni neslin işe alınma kuralları olmadığı gibi, kişi için iş ve yetkinlik analizi de yapılmamaktadır. Hatta ataerkil aile yapısının yansımaları örgütü etkilemekte, görev dağılımını ve yetkiler ailedeki hiyerarşiye göre paylaşılmaktadır. Bu süreç işletmeye katılan her yeni aile bireyi için benzer şekilde yürütülmektedir. Söz konusu yaklaşım, örgüt içinde ve çalışan aile bireyleri arasında zamanla çatışmalara yol açmakta, yönetim erkinin bir önceki nesilden yeni nesle devrinde ise sorun, içinden çıkılmaz boyuta erişmektedir. Bu çatışmalar ailenin parçalanmasına, yaratılan değerlerin yok olmasına, işletmenin satılması, parçalanması ve hatta yok olmasına neden olmaktadır. Yılların birikimiyle oluşan entelektüel sermaye de yok olmaktadır.

Tüm bu sorunların yaşanmaması için tek yol aile işletmesinden kurumsal aile işletmesine geçiştir. İşletmenin çalışanlar için benimsenen kurallar ve uygulamalarına ek olarak aile bireylerinin işletme ile ilişkilerini düzenleyen yeni kuralların oluşturulması ve uygulamaya konması kurumsal aile işletmesine geçişin temel adımıdır. Bu süreci başarılı bir biçimde tamamlayan işletmeler, rekabette ayırıcı üstünlük sağlayan faktörlerden birisi olan entelektüel sermayeleri koruyarak pazardaki konumlarını güçlendirebilmektedir.

Kurumsal aile işletmesine geçiş için neler yapabiliriz?

- **Aile birliğinden çıkar birliğine geçiş:** Felsefe olarak *aile birliği* temeline dayalı ortaklık ilişkilerini *çıkart birliğine* dönüştürmek gerekmektedir. Aileden olan ortaklar, ailenin ferdi değil işletmeden kar bekleyen paydaşlar oldukları görüşünü benimsemeli işletmenin çıkarlarını daha fazla katma değer yaratmak için korumalıdır. Kısaca işletmenin çıkarları ön plana çıkmalıdır.
- **Yönetimde ve değişik kademelerde çalışan aile bireyleri için yeni yapıya geçiş süreci;** Kurumsal aile işletmesine geçişte çözülmesi gereken en önemli problemdir. Yönetim erkini elinde tutan neslin ve halen işletmede çalışan yeni neslin geçiş sürecindeki konumunun belirlenmesi. Daha önce kuralların yazılı süreçler haline dönüştürülmemesi ya da hiç olmaması nedeniyle ortaya çıkan çarpıklıkların işletmeye zarar vermeyecek biçimde çözümlenmesi gerekmektedir. Bu sürecin iyi yönetilememesi işletmenin sürekliliğini ve yaşamını çok olumsuz yönde etkileyebilecektir. Sürecin yönetiminde deneyim sahibi uzmanlardan destek alınması ortaya çıkan riskleri azaltacaktır.
- **Aile fertlerinin işletmeye katılımı:** Daha önce ifade edildiği gibi bu aşama da sürecin kritik aşamalarından birisidir. Aile bireylerinin işletme için açık pozisyona başvuran herhangi bir adaydan farkının olmaması temel esastır. Ortak olan her aile bireyi işletmede

görev almak zorunda olmadığı gibi, işletme de her aile bireyini istihdam etmek zorunda değildir. İşletmede görev almayan aile bireylerinin ortaklık haklarından yararlanması doğaldır. Kurumsallaşma aşamasında kimi işletmelerde aile fertleri gruplara ayrılarak her grup için farklı düzenlemeler dahi getirilebilmektedir.

Süreçte önemli olan ve yukarıda bazı başlıklarla özetlenen kurumsal aile işletmesine geçiş çabalarının geciktirilmemesi ekonomik değerlerin korunması için de kaçınılmazdır. Bu nedenle hangi ölçekte olursa olsun ortak ya da ortak potansiyeli taşıyan aile fertlerinin işletme ile ilişkilerinin yazılı süreçlere dönüştürülmesi gereklidir. İşletmenin bir ölçüde aile fertleri için anayasası niteliğinde olacak bu kuralların aile birliğinden çıkar birliğine geçişi sağlayacak nitelikte olması esastır.

Ruhi GÜRDAL
(Doç. Dr.)