

## 21. Yüzyıl Neden Aile Şirketlerinin Yüzyılı Olacak?

**John Baron**

**28 Mart 2016**

**Harvard Business Review Web sitesi Makalesi; kaynak:**

<https://hbr.org/2016/03/why-the-21st-century-will-belong-to-family-businesses>

Geçenlerde aile şirketleriyle ilgili bir konuşma yapmam istenmişti ve organizatör bana “üç nesil” kuralından söz dahi etmememi söyledi. Onun deyişiyse: “Herkes aile şirketlerinin kalıcı olmadığını zaten biliyor.”

O tamamen haklı. Hep başvurulmakta olan bir istatistiğe göre, aile işletmelerinin sadece % 30'u ikinci nesli tamamlayabiliyor, % 10-15'i üçüncüyü ve % 3-5'i ise dördüncüyü. Bunlar cesaret kırıcı rakamlar.

Ancak gelin, şu açıdan bakalım. Türü ne olursa olsun, hangi şirket üç veya dört nesil kadar devam ettikten sonra hala ayakta kalabiliyor? Yapılan bir araştırmada, 1950 ile 2009 yılları arasında borsada işlem görmüş olan 25,000 halka açık şirketin ortalama 15 yıl ayakta kaldığı, ya da ilk nesli dahi tamamlayamadığı sonucuna varılmış. Bu çerçeveden bakıldığında, aile şirketleri oldukça kalıcı görünüyor.

Ve rakamlar gittikçe daha umut verici hale geliyor. 21. yüzyıldaki rekabet ortamında, aile şirketleri, halka açık şirketler başta olmak üzere diğer mülkiyet biçimlerine göre daha fazla dayanıklılık gösteriyor. Geçen yüzyılın hemen tamamında, şirketler kazanma stratejilerinin ölçekle ilgili olduğunu gösteren bir fırsatlar deniziyle karşılaştılar. Halka açık şirketler ölçek ekonomisinde net bir avantaja sahip oldular; özellikle sermaye artırımına uygun durumdaydılar. Ancak firmalar bugün sonsuz fırsatlar aramıyor. Aksine, yavaş büyüme, düşük verim ve ekonomik krizlerin daha sık olduğu yoğun rekabete dayalı bir dünyada kendilerini ancak hayatta tutmaya çalışıyorlar. Bizlere meydan okuyan bu *yeni dünyada, halka açık şirketler hükmünü kaybediyor*: 20. yüzyılın son çeyreğinde, bu şirketlerin Amerika'nın Gayri Safi Yurt içi Hasılasında, işgücünde ve varlıklarındaki payı % 50 azalmıştı.

Sahibi ailelerin olduğu işletmeler için hikâye daha farklı. Geçtiğimiz yüzyılda çoğunlukla aile işletmelerine dair dezavantaj olarak telaffuz edilen özellikler, bugün bütün işletmelerin gitgide daha fazla maruz kaldığı yoğun rekabet ortamında, aile işletmelerine daha fazla uyarlanabilir olma potansiyelini sunarak, onlar için güçlü birer avantaj kaynağına dönüşüyor. Özellikle aile işletmeleri beş kilit alanda sürdürülebilir avantajlara sahip olma fırsatına sahip:

### **Yetenek: Toplu İstihdamdan Daha Yüksek Görev Aşkına**

20. yüzyılın büyük bölümünde, şirketlerin başarısı, çalışanları işe alıp eğiterek, sayılarını sürekli artırmaya bağlıydı. Bu, şirket çalışanlarının, yaşanabilir bir maaş ve emeklilik planı karşılığında uzun süreli sadakatlerini değiş tokuş ettikleri bir dönemdi. Günümüz bilgi ekonomisinde ise, bunun yerine başarı, en yetenekli insanları bulma, yetkilendirme ve elinde tutmaya bağlı. İşletmeler daha rekabetçi ücretler ve faydalar sunmaktan daha fazlasını yapmak zorunda; bu şirketler “daha yüksek görev aşkı” doğuracak gerçek bir değer sunmalı. Geçenlerde Bain & Company'nin araştırmasının da gösterdiği gibi, “*Çalışanlar, sadece yüksek maaş ya da hızla yükselmek için değil, şirketlerinin misyon ve değerlerine inandıkları için daha çok çalışmak istemekteler.*”

Özdeğerlere dayanan kültürler hakkında çok şey yazıldı, ancak aileler özdeğerlerin asıl taşıyıcılarıdır ve işletme aileleri kurum kültürlerinin kumaşına kendi özdeğerlerini dokuyabilmektedir. Deneyimlerimiz bize, çalışanların şirket sahipleriyle doğrudan çalışmalarının, çoğunlukla, çalışanlardaki görev anlayışını yücelten belirgin bir sadakat etkisi yarattığını göstermiştir.

## **Yatırım: Başkalarının Paralarından Bağlı Sermayeye**

Ölçek ekonomisinde, sermaye her zaman başarının can damarı oldu. Büyüme hızı göz önüne alındığında ise, sermaye her zaman talep gördü. Ancak günümüz ekonomisinde öncelik, yatırımın niceliğinden çok niteliğinde aranmakta. Dış fonlar, özdeğer yaratımından ödün verilmesine neden olurken, kısa vadeli sonuçlara ulaşma baskısını da beraberinde getirmekte. *Muhasebe ve Ekonomi Dergisinde* yayınlanan (2005) bir araştırma, önde gelen halka açık şirketlerin Finans Yöneticilerinin %78'inin, çeyreklik kazanç hedeflerine ulaşabilmek adına şirket özdeğerlerini yok edecek kararlar vermeye hazır olduklarını göstermişti.

*Aile işletmelerinin böyle sorunları yok. Çünkü sahip oldukları "bağlı sermaye" diğer firmalara kolaylıkla göç etmez. Sahipleri genellikle "nesiller" bazında düşünür; sadece bir yılın üçer aylık dönemlerini değil, on yıllık dönemleri hesaba katar. Memnun edecekleri dış pazarları olmadığından, uzun dönemli bir bakış açısıyla, sürdürülebilir ekonomik değerleri temel alarak karar verirler. Sonuçta, ailenin net varlığının sermayedeki karşılığı o kadar düşüktür ki işletmeler anaparayı geri ödeme derdine düşmeden, kendi hissedarlarının yıllık ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler. Dahası, söz konusu kendi paraları olduğu için, aile işletmeleri harcamalarında temkinli davranır. Gelir artışını gerçekleştirmek daha zorken, tutumluluğun getirdiği disiplin şahane bir avantajdır.*

## **İtibar: Kâr Sağlama Güdüsünden Sürdürülebilir Ayak İzine**

20. yüzyılda bugüne oranla, şirketlerin kendi itibarlarını oluşturabilecekleri ve onları en büyük şirketler tarafından kontrol edilmeye maruz bırakan çok az kanal vardı (kelimenin tam anlamıyla TV'dekiler). 1970'te Milton Friedman'ın işletmelerin "biricik sosyal sorumluluk"larının kârlarını artırmak olduğunu söylemesi mantıksız değildi. 21. Yüzyıl ekonomisinde standart oldukça yükseldi. Bana bir müşterim şöyle demişti: "Eskiden memnuniyetsiz müşteriler mektup yazardı. Şimdi defolu ürünün fotoğrafını çekip facebook'a yüklüyorlar ve bir anda internette yayımlıyor. İmajımızın başında hazır bulunmak zorundayız."

"Sürdürülebilir bir ayak izi" oluşturma konusunda aile şirketleri çok daha avantajlı. Çoğunlukla, aile ve içinde faaliyet gösterdiği toplum arasında özel bir bağ var; itibar aileler için önemli. Bir toplumun parçası olarak yaptıkları yatırımlarının ekonomik gerekçeleri yanında sosyal gerekçeleri de var. Bir müşteri az gelişmiş bir alanda bir otel kompleksi inşa etmişti. Tüm gerekeni dışarıdan tedarik edebilirlerdi, ancak bunun yerine beldeye satın alınacak tüm yiyecek maddeleri için yerel çiftçilere yatırım yapmaya karar verdiler. Üç yılla beş yıl arasında bir dönemde bunun bedelini ceplerinden ödediler, ancak 20 yıllık bir dönemde bunun cömert bir geri dönüşü olacak. Daha uzak bir ufukta ise, toplumu güçlendirme ile kâr amacı gütmeye arasında yapılan ödünleşmeler sıfırlanabilir.

## **Organizasyon: Karmaşıklık Yönetmekten Hızlı Müdahaleye**

20. yüzyılın önde gelen şirketleri devlerdi. Henry Ford'un şirketi, koltuk kılıflarında kullanılan yünün elde edildiği koyunların otladığı arazilerin mülkiyeti dâhil olmak üzere, baştan sona tüm değer zincirini kapsıyordu. *Ancak 21. yüzyılın en büyük kurumsal zorluğu, bunun gibi oldukça karmaşık yapıları yönetmekten çok değişimle baş etmek.* Değişen Pazar şartları karşısında şirketler esneklik, uyumlanabilirlik ve seri/kararlı icraat kapasiteleri oluşturmak zorunda kalacaklar. Yeni mantra, liderler ve ön saftakiler arasındaki mesafeyi kısaltmak.

Aile Şirketleri "seri müdahale" zorunluluğu ile baş etme konusunda oldukça donanımlı. Bilginin liderlere daha hızlı ve kolay akarak kararların daha çabuk alındığı, daha çevik ve düz yapılara sahip olmaya meyilliler. *Çoğunlukla nihai karar verenler ile çalışanlar arasındaki bağ daha doğrudan.*

Delege etmekte pek de usta olmayışları, kurumlarını eyleme daha hızlı ve kararlılıkla geçirebilmelerini olanaklı kılıyor. *Ailenin mülkiyetinin sağladığı mahremiyet, aynı zamanda yöneticilerin Pazar beklentilerinden çok stratejiye odaklanmalarını sağlıyor.* Fortune Dergisinin, önde gelen CEO'larla ilgili son araştırmasında, CEO'ların % 84'ü, özel şirketleri yönetmenin daha kolay olduğunu belirtmişler.

### **Yönetim: Güçler Ayrılığından İş başındaki Şirket Sahiplerine**

Halka açık büyük şirketlerde karar verme yetkisi öncelikli olarak çoğunluğu şirket sahiplerinden oluşmayan yönetime verilmiştir. Sonuçta işletmelerin sahipliği günden güne bölünmelere uğrarken, ekonomistlerin "genel temsilcilik" olarak adlandırdığı sorun ortaya çıkmaktadır. İyi bir kurumsal yönetimin geleneksel önceliği, çoğunlukla öz varlık bağlantılı telafi planları sayesinde yönetime yönelik teşvik tedbirlerini hissedarların menfaatleriyle hizalamak olmuştur. Ancak 20. yüzyılın sonunda bu çabanın başarısız olduğu net olarak belli oldu. Hisse edinme yetkisi sağlayarak yöneticilerin şirket sahibi gibi davranmalarını sağlama gayreti geri teperek, Enron gibi, hızla yükselmenin bedelini, rakamlarla oynama skandallarına meydan vererek ödedi.

Genel temsilci problemini yaşamak aile işletmelerinde çok daha zordur, çünkü sahipler "işin başında" olmaya teşvik edilir. Birkaç şirket sahibinin karar mekanizmasını gözetmesi çok daha kolaydır; yüzlerce sahibi olan aile şirketleri dahi, yüzbinlerce sahibi olan halka açık şirketlerden daha etkin karar gözetimi sağlayabilir. Ve büyük hisseye sahip olan aile bireyleri işletmenin yönetime müdahilken, teşvik tedbirleri çok daha kolay hizalanabilir.

Halka açık şirket tipi geçen yüzyılın çoğunluğunda girişimcilik anlamında baskın model oldu. Ve bu da, o zamanki birtakım ekonomik koşul karşısında en iyi çözümün bu olduğu gerçeğini yansıtıyor. *Ancak bu koşullar artık değişiyor ve yukarıda ifade edilen beş avantaj kaynağını yöneten aile işletmeleri, 21. yüzyılı "bir aile işletmesi yüzyılı" yapmak adına oldukça iyi konumdalar.*