

KURUMSAL YÖNETİŞİM

# Güçlü Aile Şirketlerinin 6 Ortak Özelliği

Claudio Fernández-Aráoz, Sonny Iqbal ,Jörg Ritter, René Sadowski



Credit Suisse Research tarafından yayınlanan bir rapora göre aile şirketleri, çoğu ulusal ekonominin temel taşıdır. İş fırsatları yaratabilir, yenilikçiliği teşvik edebilir ve üstün getiri sağlayabilirler.

Bununla birlikte, 2015 yılında yayınladığımız HBR makalesinde vurguladığımız üzere böyle bir başarı ancak dört kurala uyarak elde edilebilir: İyi yönetimi sürdürmek, hem aile içi hem de aile dışı yetenekleri keşfetmek ve geliştirmek, görev değişimlerini disiplinli bir şekilde sürdürmek ve aile yapısını ve düzenini korumak. İlk başta, şirkette ön planda olacak en az bir en fazla üç aile üyesi olması gerektiğine karar verdik. Ancak müşterilerimiz bizden daha fazla ayrıntı istiyordu.

Böylece, Family Business Network International (FBNI) ile “aile dinamiklerini” oluşturan faktörleri keşfetmek için üç yıllık küresel bir çalışmaya başladık.

Araştırmamız Amerika, Avrupa ve Asya kıtalarındaki 28 aile şirketinden 50’den fazla yönetici ile yapılan görüşmeler ve 4 bin FBNI üyesiyle yapılan anket sonucunda 308 adet örnek olay incelemesine ve dünyadaki çeşitli sektörlerden 15 aile şirketinin ayrıntılı analizine ulaşmamızı sağladı.

## **Aile Dinamiklerini Oluşturan Altı Unsur**

Bu araştırmalar ardından “aile dinamiklerinin” altı unsurdan oluştuğu sonucuna vardık.

- İlk olarak aileler, tüm üyelerini bir araya getiren, iş dünyası ve toplum ile ilişkiler kurmak için ortak bir çerçeve sağlayan bir değerler sistemine sahip olmalıdır. Bu sayede organizasyon, meydan okumalar ve zor kararlar karşısında ayakta kalmasına yardımcı ve pazarda ayrılmak için güçlü bir yol sağlayan ahlaki bir merkeze sahip olur.
- Gelecek vizyonu, ailenin aksiyonlarına rehberlik eden, açık ve net bir şekilde tanımlanmış vizyondur. Bu ortak vizyon, özellikle belirsizliğin ve karmaşıklığın yüksek olduğu, aşamalı iyileştirmelerin neredeyse hiçbir zaman yeterli olmadığı günümüz iş ortamında önemlidir. Bu sistem, bir şirket sahibi olan ailenin hedefler koyup öncelikler belirlemesine olanak sağlar.
- Aileler, bireylerin sorumluluklarını yerine getirmesini ve şirket için olumlu ve itici bir güç teşkil etmesini sağlamak için ne ölçüde bilgi paylaşımı yapılacağını belirlemelidir. Üstelik bu sürece ne ölçüde katılım göstereceğine açık ve net biçimde karar vermelidir.
- Aynı zamanda aileler, uyum ve etkileşim de göstermelidir: Karşılıklı anlayış, saygı ve destek, ve önemli, hassas konularda gerçekleşen sağlıklı fikir alışverişi. Bu maddeler ailenin zorluklarla başa çıkma gücünü ve değişime vereceği cevabı belirler.
- İyi aile yönetişimi çatışmayı önlemek, profesyonelliği korumak, üstün yetenekleri çekmek ve elde tutmak amacıyla belirlenip kabul edilmiş kararlar

üzerinden sağlanır. Bu karar ve uygulamalar meydana gelebilecek sorunları ortadan kaldırır.

- Son olarak, liderlik prensipleri ve rolleri belirli bir seviyedeki tüm yöneticiler için (şirket içi faaliyette bulunup bulunmayan) açıkça tanımlanır.
- Bu unsurlar ve finansal başarı arasında güçlü bir ilişki bulduk. Fakat yıllık gelirleri 500 milyon doları aşan orta ve büyük aile şirketlerinin yüzde 40'ı, üç ila altı unsur söz konusu olduğunda düşük performans gösteriyor.

## **Peki Aile Şirketleri Güçlü Kalmak İçin Ne Yapmalı?**

İlk adım, her bir boyutta ne durumda olduğunuzun teşhis edilmesidir. Daha sonra kendinizi en zayıf olduğunuz alanlarda güçlenmek için adımlar atmalısınız.

Örneğin, bir değer sistemi kurarken işe bunları keşfederek ile başlayın. Daha sonra bunları şirketinizle ilişkilendirin ve son olarak bunları işinize entegre edin. Vizyon konusunda nihai hedefiniz, sürekli olarak şirketin ve bireylerin hayatına dahil edilmesi olmalıdır. 1876 yılında kurulan Henkel'i düşünün, yaklaşık 20 milyar euro geliriyle Almanya'nın listelenen en büyük aile şirketlerinden biri. Tüketici ürünleri ve kimya endüstrisi şirketi, 53 bin çalışanıyla 100'den fazla aile hissedarına ait. Hissedarlar son derece iyi örgütlenmiş durumda ve Henkel'in geleceği ve şirketin içinde aldıkları role yönelik ortak ve birleştirici bir anlayışa sahiptirler.

Söz konusu uyum olduğunda, aile şirketleri resmi bilgi akışına, düzenli forumlara ve profesyonel çatışma yönetimine doğru ilerlemelidir. Dünyanın önde gelen oyuncak üreticilerinden LEGO Group'u ele alalım. Şu an ailenin üçüncü nesli tarafından yönetilen, 4,8 milyar euro geliri ve 15 bin çalışanı olan bu şirkette aile üyeleri, faaliyetlerini şirketin çeşitli birimleri altında bilinçli bir şekilde ayırmış durumda. Bu ayırım şirketin güçlü anlayış, saygı ve destek temeline dayanıyor. Ayrıca sorumlulukların paylaşımı şirketin ve aynı zamanda çalışanların büyüyüp gelişmesine yardımcı oluyor.

Aile şirketlerinde uzmanlığa ve ilgiye dayalı katılım düzeyleri açıklığa kavuştu-

rulmalıdır. Hem aile içi hem de aile dışı üyelerin rol aldığı profesyonel bir kurul oluşturularak endüstri standartları yükseltilmelidir. Liderlik ilkeleri ve rolleri proaktif olarak tanımlanmalıdır. Örneğin, 1884 yılında kurulan ve 1 milyar doların üzerinde bir geliri ve 10 milyar doların üzerinde bir piyasa değeri olan, Hindistan'ın önde gelen FMCG şirketlerinden (ayrıca dünyanın en büyük Ayurveda ve doğal sağlık şirketlerinden) biri olan Dabur ailesinin şirketini ele alalım. Günümüzde beşinci neslinde olan kurucu aile, kendi üyelerinin yanı sıra bağımsız yöneticileri ve genel yöneticilerle dengelenmiş bir kurula sahip. Şirket 1998'de verdiği kararla ülkelerinde mülkiyet ve yönetimi ayıran ilk işletme. Aynı zamanda şirketteki herkesin sahip olduğu rollere açıklık getiren bir aile anayasasına da sahip. Birçok kişi mülk sahibi olmaya devam ediyor, ancak yalnızca seçilmiş bir kısım yönetim konularında dahiliyet gösteriyor.

Her ne kadar çoğu aile şirketi üçüncü nesle kadar devam edemese de bazıları gelişmeyi başarabiliyor. Neden mi? Yukarıda bahsedilen altı aile dinamiği maddesi sayesinde: Değerleri ve vizyonu, doğru şekilde katılım, uyum ve etkileşim, aile yönetimi ve liderlik ilkeleri ve rolleri konusunda açıklık.

#### OKURA NOT

Makalelerde ifade edilen görüşler Harvard Business Review Türkiye, Harvard Business Review, Harvard Business School ya da Harvard Üniversitesi'ne değil, yazarlara aittir. Yazarlar tartıştıkları şirketlerle danışmanlık ya da başka iş ilişkileri içinde olabilirler.

#### COPYRIGHT

Copyright © 2018 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopy, recording, or any information storage and retrieval system, without written permission.

Harvard Business Review Türkiye, İnfomag Yayıncılık Ltd. Şti. ve Harvard Business School Publishing Corporation tarafından yayımlanmaktadır. HBR Türkiye dergisinin orijinal içeriğinden alınarak bu sayıda kullanılan tüm içeriğin telif hakları, Harvard Business School Publishing Corporation'a aittir, © 2018. Tüm hakları saklıdır. Bu içeriğin tamamı veya bir kısmı, her ne şart altında olursa olsun, İnfomag Yayıncılık Ltd. Şti. ve Harvard Business School Publishing Corporation'ın yazılı izni olmadan kullanılamaz.