



ORGANİZASYONLARI
YÖNETMEK



YAZARLAR

Josh Baron

*BanyanGlobal'in
Eş Kurucusu*

Rob Lachenauer

*BanyanGlobal'in
Eş Kurucusu*

Uzun Ömürlü Bir Aile Şirketi Kurmak

Dayanıklı şirketlerin
doğru yaptığı beş şey.



SANATÇI JORGE MAYET





ÖZETLE

ÇELİŞKİ

Aile şirketleri güç oyunları, sırtından vurma ve dramatik iç patlamalarla ünlüdür. Fakat bazıları gelmiş geçmiş en dayanıklı şirketlerdendir.

BU NEDEN ÖNEMLİ?

Bir ailenin kontrolündeki şirketler dünya çapında tüm işletmelerin yüzde 85'ini oluşturur. ABD'de işgücünün yüzde 62'si aile şirketlerinde istihdam ediliyor.

UZUN ÖMÜRLÜLÜĞÜN SIRLARI

Bir aile şirketinin sahipleri şu haklara sahiptir. Bir sahiplik tipine karar vermek, yönetişimi yapılandırmak, başarıyı tanımlamak, hangi bilgilerin paylaşılacağını belirlemek ve gücün bir sonraki nesile aktarılmasını planlamak. Bu hakları yanlış anlamak ya da yanlış uygulamak nesiller boyu verilen emeği ziyan edebilirken bunları bilgece kullanmak şirketi uzun vadeli başarıya götürebilir.



ESER HAKKINDA

Jorge Mayet'in heykelleri İspanya'da sürgündeki bir Kübalı olarak yaşama deneyimlerinden doğmuştur. Havada asılı kalmış, yüzen, fotogerçekçi peyzajları ve kökünden sökülmüş ağaçları memleketiyle ilgili etersi, rüyamsı tasavvurlar sunuyor.



ORGANİZASYONLARI YÖNETMEK

Medyadaki tasvirlerine bakıldığında aile işletmelerini şirkete, aileye ya da her ikisine birden zarar verebilecek iktidar oyunları, yaltaklanmalar ve arkadan vurma gibi fesatlıkların yuvası olarak görmek kolay olabilir. Murdoch'ları ve News Corp'u ya da Redstone'lar ve National Amusements'ı düşünsenize.

Fakat sık sık manşetlere taşınan bu hikayelere rağmen pek çok aile işletmesi on yıllar, hatta yüzyıllardır başarısını sürdürüyor. Örneğin İtalyan şarap üreticisi Marchesi Antinori 1385 yılında kurulmuş ve bir aile şirketi olarak 600 yıldır başarı gösteriyor. Sadece içki sektöründe dahi dünyanın dört bir yanından pek çok benzer örnek bulunabilir: Japonya'da Gekkeikan (1637), Birleşik Krallık'ta Berry Bros & Rudd (1698) ve Meksika'da Jose Cuervo (1795) gibi.

O halde hangisi doğru? Aile işletmeleri dramatik iç patlamalara yatkın mı yoksa var olan en dayanıklı şirketlerden bazıları mı? Cevap ikisi de. Aile şirketleri benzerlerine göre çok daha kırılgan ya da çok daha dirayetli olabilir. Aile işletmelerinin, yani iki ya da daha fazla aile üyesinin eş zamanlı ya da dönüşümlü olarak kontrolünde olan şirketlerin dünyadaki tüm şirketlerin yüzde 85'ini oluşturduğu tahmin edildiği düşünüldüğünde bunların uzun ömürlülüğünü sağlamak çok önemlidir. Araştırma ve savunuculuk grubu Family Enterprise USA'e göre sadece ABD'de bu işletmelerden 5,5 milyon adet bulunuyor ve bunlar işgücünün yüzde 62'sini istihdam ediyor.

Bu iki akıbet arasındaki farkı açıklamak için işletme okullarında ya da medyada nadiren ele alınan bir alana, sahipliğin bir şirketin uzun vadede başarısına etkisi konusuna gireceğiz. Herhangi bir varlığın sahipliği özünde onu

şekillendirme gücüdür. Profesyonel bir spor takımını düşünün. Takımın sahibi ligin kuralları çerçevesinde antrenörün kovulup kovulmayacağından hangi oyuncuların kadroya alınacağına, takımın nerede oynayacağından ticari inisiyatifin galibiyetleri mi yoksa kâr mı artırmaya çalışacağına ve bunun satılıp satılmayacağı ya da ne zaman satılacağına kadar aslında tüm önemli kararları verme hakkına sahiptir. Geçmiş performansı en iyi olan takımların başında önemli isimler olmuştur. Eğer tuttuğunuz takımın sahibi başarısızsa muhtemelen hayal kırıklığına mahkumsunuzdur.

Halka açık bir şirkette, şirket sahipleri çoğunlukla yatırımcılardır. Bunların etkisi kısıtlıdır. Genellikle kurulun ve yönetimin işi yürütmesine izin verir, memnun olmadıklarında "ayaklarıyla oy verir" yani hisselerini satarak şirketten ayrılırlar. Bir aile işletmesindeki sahiplik yapısıya bunun tam tersidir. Nispeten az sayıda insan hisseleri elinde bulundurur ve bu kişiler birbirleriyle akrabadır. Bu kişilerin şirketi şekillendirme güçleri çok yüksektir ve bu güç de kendi aralarındaki ilişkilerle şekillenir. Bu ikisi tehlikeli bir birleşimdir ve aile işletmelerinin sahiplerine danışmanlık yaparken her gün karşılaştığımız olağanüstü inişler ve çıkışların sebebidir.

Aile sahipliği yapısı, şirket sahiplerine beş temel hak sağlar:

- **Tasarım:** Ne tür bir sahiplik istiyorsunuz?
- **Karar:** Yönetişimi nasıl yapılandıracaksınız?
- **Değer:** Başarıyı nasıl tanımlayacaksınız?
- **Bilgilendirme:** Neleri paylaşacaksınız (ve paylaşmayacaksınız)?
- **Devir:** Gelecek nesile devri nasıl yöneteceksiniz?

Bu hakları anlamak ve etkili bir şekilde uygulamak uzun vadede başarı getirebilir. Bunları yanlış anlamak ya da yanlış uygulamaksa bir ailenin nesillerce çalışıp inşa ettiklerini yok edebilir. Bu makalede bu beş hakkı inceliyor ve bunları doğru uygulamak için test edilip onaylanmış yaklaşımlar sunuyoruz.

NE TÜR BİR SAHİPLİK YAPISI İSTİYORSUNUZ?

Aile işletmelerinin hepsi genellikle aynı kefeye konur. Fakat kimin hisse sahibi olabileceği ve hisse sahiplerinin kontrolü nasıl paylaştıkları bakımından birbirinden temelden farklılaşan dört türü vardır. Eğer aile işletmenizin nesiller boyu devam etmesini istiyorsanız kendi işletmenizin türünün özelliklerini ve bununla ilişkili güçlü yönleri ve zorlukları



anlamanız gerekir. Sahiplik türü tercihi sadece bir yasal formalite değildir; çeşitli üyelerin katılımını tanımlayabilir ya da kısıtlayabilir ve fark ettirmeden bir çatışma kaynağı olabilir.

Tek sahip. Aileden bir kişi şirketin sahibidir ve tüm kararlardan sorumludur. Bu türün en iyi çalıştığı bağlam işletmenin kararlı liderlik gerektirdiği ve hisse sahibi olmayanları tatmin edecek kadar likidite yarattığı (ya da işletme dışı varlıkların bunu yapabildiği) durumlardır.

Fransız konyak üreticisi House of Camus 1863 yılında kurulduğundan bu yana tek sahiplidir. Her nesilden bir kişi kardeşlerinin hisselerini satın alarak şirketi yönetir. Şirketin şu anki sahibi Cyril Camus bu modelin şirketin uzun ömürlülüğü için esas olduğunu söylüyor. Kardeş ya da kuzenler müdahil olmadığı için işletme hakkında ailevi çatışmalar nadirdir. Fakat tek kişinin sahipliğinin dezavantajları da vardır. Veraset önemli bir mesele haline gelir; liyakate göre (mevcut şirket sahibinin değerlendirmesiyle), en büyük çocuğa devirle ya da buna benzer bir kuralla belirlenebilir ve şirketin sahibi diğer aile üyelerine nasıl bir pay verileceği konusunda kafa yormalıdır. Bu model riskli olabilir çünkü nesilden nesile geçildikçe ailedeki sermaye ve yeteneğin büyük bir bölümü şirketten ayrılır.

Ortaklık. Sahiplik şirkette faal olarak çalışan aile üeleriyle sınırlıdır. Bu model birden çok bakış açısına izin verir ve insanların hisse sahipleri grubuna nasıl girip çıkacaklarını ve sahipliği olmayanlara nasıl pay verileceğini belirleyen net kurallar gerektirir. Giyim zinciri C&A'nın altıncı nesil sahipleri olan Alman-Hollandalı Brenninkmeijer ailesi bu türü seçmiştir. Şu anki sahiplerin çocukları rekabet esasıyla, sıkı bir değerlendirme ve çiraklık süreciyle ortaklığa kabul edilir. Tek sahipli model gibi ortaklıklar da sahiplerin katılımını yüksek tutarken sermaye ve yetenek kaybına açık olabilir. Bunlar genellikle daha yılmazdır çünkü tek bir lidere bel bağlamazlar. Fakat kimin sahipler arasına katılacağı konusunda çatışma yaşayabilirler.

Dağıtılmış sahiplik. Ailedeki herkes sahiplik alabilir ve kararlara katılabilir. Bu model ailenin servetinin çoğunluğunun şirketin elinde olması durumunda, yasal olarak zorunlu olduğunda ya da aile kültüründe böyle bir beklenti bulunduğu iyi bir seçimdir. Brezilya merkezli holding Votorantim'in sahiplik yapısı bu türdedir. Aile üeleri hisselerini genellikle eşit olarak çocuklarına devreder. Şirket

sahibi olmayan üyelerin hisselerini satın alma gerekliliği bulunmayan dağıtık sahiplik modeli, ailenin tüm sermayesini işletmenin elinde tutar. Fakat sahipler katılım seviyesi bakımından farklılık gösterebilir, hepsinin çıkarlarını uzlaştırmak ve karar verme normlarını tanımlamak zor olabilir ve bazıları işleri yürütürken bazıları "sadece" yatırımcıysa "hazıra konanlar" konusunda içerlemeler olabilir. Ailenin bazı üeleri hisselerini satın çıkmak isterse büyük sorunlar çıkabilir; iyi tanımlanmış bir çıkış rotası bu riski azaltabilir.

Yoğunlaştırılmış sahiplik. Aileden herhangi biri şirketin bir sahibi olabilir ama kararları bir alt küme kontrol eder. Bu model sahiplerin çokluğuna rağmen kararlı eylemler gerektiğinde iyi işler ve dağıtılmış sahipliğin bazı zorluklarını ortadan kaldırır. Fakat kontrolün kimde olacağı sorusu her yeni nesilde biraz daha karmaşıktır. 100 yıldır yüksek performanslı mutfak robotları imal eden Vitamix bu modelle çalışır. Hisseler varislere aktarılır ama oy hisselerinin çoğunluğu CEO'nun sahipliğinde ya da kontrolünde olmalıdır. Sahipler önemli kararlarda uzlaşma hedeflese de son sözü CEO söyler. Başlıca risklerden biri, şirketi kimin yöneteceği konusunda çatışmadır. Bir diğeryse yönetimdeki olmayanların işlere ilgilerini kaybetmeleri ve hisselerini satmaları ihtimalidir.

Hibrit modeller de bulunmakla birlikte çoğu aile işletmesi bu dört sınıftan birine giriyor. (Bir aile işletmesinin bazı hisseleri halka arz edildiyse ailenin kendi hissesinin yönetimi konusunda verdiği karara göre şirket bunlardan herhangi birine girebilir.) Farklı büyüklüklerde, çeşitli sektörlerden ve coğrafyalardan aile işletmeleriyle yaptığımız bir ankette bunların yüzde 13'ünün tek sahip, yüzde 24'ünün ortaklık, yüzde 36'sının dağıtılmış sahiplik ve yüzde 27'sinin yoğunlaştırılmış sahiplik modeli kullandığını gördük.

Sahiplik türü statik bir tercih olmak zorunda değildir. Değişim ihtiyacı konusunda tetikte olun; yeni bir nesilin katılımı, işletmenin büyüklüğü ya da karmaşıklığının ciddi ölçüde değişmesi veya dışarıdan liderler getirilmesi durumunda bu ihtiyaç ortaya çıkabilir. Şarap üreticisi Antinori ailesi 25 nesil boyunca tek sahipli bir yapıdaydı. Yetki erkek bir varise aktarılıyor, işletme ve araziler tek elde tutuluyordu. Fakat 1966'da başa geçen Piero Antinori'nin üç kızı vardı, oğlu yoktu. Kendisinin ardından üç yönlü bir ortaklık modelini seçti.



Aile işletmelerinin sahipleri çok büyük bir karar verme gücüne sahiptir. Sahiplerin onayı olmadan bir dolar dahi harcanamayan oldukça büyük şirketler biliyoruz.

YÖNETİŞİMİ NASIL YAPILANDIRACAKSINIZ?

Aile işletmelerinin sahipleri çok büyük bir karar verme gücüne sahiptir. Sahiplerin onayı olmadan bir dolar dahi harcanamayan oldukça büyük şirketler biliyoruz. Bu güç doğru yönlendirildiğinde çok ciddi bir rekabet avantajı sunar, karşılaşılan fırsatlardan hemen yararlanılması için gereken çevikliği sağlar. Tanıdığımız pek çok aile işletmesi lideri, kararları birden çok yönetim ve bürokrasi kademesinden geçirmek zorunda kalmadan bir anda çok büyük riskler alabiliyor. Babasının 1952 yılında kurduğu özelleşmiş kimyasal holdingi ICD'nin başkanı Alexandre Leviant "Tepki verme hızı giderek daha fazla önem kazanıyor ve biz büyük projeleri hızlıca başlatabiliyoruz" diyor.

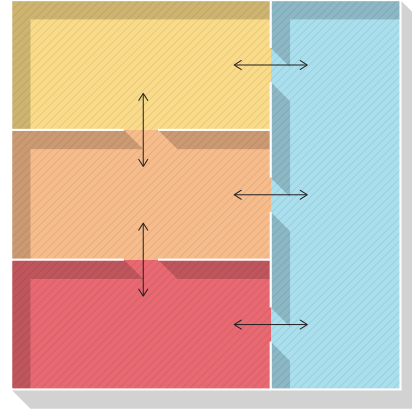
Fakat eğer güç ustalıkla kullanılmazsa işletme zarar görecektir. Bazı şirket sahipleri çok fazla kontrol uygular, inovasyonu engeller ve büyük yeteneklerin şirkete çekilmesini ve şirkette tutulmasını zorlaştırırlar. Bazılarına önemli kararlarda geri adım atar, kendi çıkarları peşinde olan yöneticilerin doldurabileceği bir vakum yaratırlar. Şirketin performansını düşürüp değerinin çok aşağısında bir değere satma peşinde olan dışarıdan yöneticilere kararların bırakılmasıyla neredeyse yok olma noktasına gelen aile şirketleri gördük.

Bir aile işletmesinde yönetim, mikro yönetim ve sorumluluklardan çekilme arasında orta bir yol bulma meselesidir ve işletme ve aile büyüdükçe bunun zorluğu artar. Karar verme sürecine rehberlik edecek basit bir çerçeve öneriyoruz: *Dört oda modeli*. İşletmenizi sahiplerin, kurulun, yönetimin ve geniş ailenin birer odası olduğu bir ev gibi düşünün. Ortaklar üst düzey hedefleri belirler ve kurulu seçer; kurul işleri takip eder ve CEO'yu işe alır (ve gerekirse işten çıkarır); yönetim iş stratejileri tavsiye eder ve operasyonları yönetir. Kurul ve yönetim sahiplere rapor verdiği için ilk üç oda yan yanadır ve sahiplerin odası en üsttedir. Aile üyelerinin işletme ile duygusal bağlantısını korumak için çok önemli olan aile odası ise diğer üç odanın yanında yer alır, ailenin tüm düzeylerdeki nüfuzunun ve birliğinin önemini vurgular.

İyi işletilen bir aile şirketinde her odada kimin nereye ait olduğu, hangi kararların verileceği ve nasıl verileceği konusunda açık ve net kurallar vardır. İnsanların rolleri odadan odaya değişir. Örneğin aile dışından bir CEO

Dört Oda Modeli

İşletmenizin her paydaş grubu için ayrı bir odası ve her odada hangi kararların verilebileceğine dair kuralları olduğunu hayal etmek rolleri netleştirir ve çatışmaları en aza indirir.



- Sahipler**
işletme için başarının ne olduğunu tanımlar ve kurulu işe alır.
- Yönetim Kurulu**
işleri yürütür ve CEO'yu işe alır (ve gerekirse işten çıkarır).
- Yönetim**
strateji tavsiye eder ve operasyonları yönetir.
- Aile üyeleri**
aile birliğini inşa eder ve gelecek nesli yetiştirir.

yönetim odasını yönetebilir ama sahiplerin kâr paylarını nasıl kullanacaklarına karar vermemelidir. Şirket sahiplerinden olmayan aile üyeleriye diğer odalara girip karar veremezler. Dört oda modeline dayalı yönetim hiyerarşisi ve sınırları netleştirir.

İyi bir karar alma sürecinin eksikliğinde kaosa sürüklenen işletmelerle defalarca karşılaştık. Sorun genellikle ancak yıllardır süregelen işbirliğinin inşa ettiklerinin anlaşmazlıklarla yıkılmaya başlamasından sonra anlaşılır. Adına Steve diyeceğimiz bir şirket sahibinin yönettiği bölgesel bir perakende zincirinde yönetim eksikliği Steve'in kendi deyişiyle "kovboy" içgüdülerinin kontrolsüz bir şekilde devreye girmesine izin vermiş, eşit ortaklar olan kız kardeşinin ve kuzeninin darılmasına sebep olmuştur. Üçü de sorunu fark ettikten sonra dört odalı modele döndü ve Steve'in belirli önem derecesine sahip kararlar için onlardan görüş almasını gerektiren bir sahipler konseyi kurdular. Bu düzenleme ortakların kaygılarını dindirirken Steve'i büyük hamlelerini daha dikkatli planlamaya zorladı ve hem işletme hem de ailede işler yeniden yoluna girdi.

Dört oda modeli, ortakların en önemli meselelerde kontrolü ellerinde tutmalarına ve diğer kararları devretmelerine



ORGANİZASYONLARI
YÖNETMEK

yardımcı olur. Hem aile hem işletme hem de ikisi için hedefler evrilirken kararları gözden geçirmek için bir süreç oluşturur.

BAŞARIYI NASIL TANIMLAYACAKSINIZ?

Bir işletmenin sahipleri işletmenin ürettiği artı değerde hak sahibidir. Bu hakla birlikte başarıyı tanımlama yetkisi de gelir. Halka arz edilmiş şirketlerde bu basittir: Hissedarların alacakları payın azami düzeye çıkarılması amaçlanır. Fakat bildiğimiz aile şirketlerinin çok azı esas hedeflerini bu şekilde tarif eder. Aile sahipliğinin en iyi yönlerinden biri budur: Neyin en önemli olduğuna siz karar verirsiniz. Dışarıdan kimse sizi kazanç artışını, örneğin aile üyelerine istihdam sağlamaktan daha önemli görmeye zorlayamaz ya da inançlarınızla çelişen fırsatlar peşinde koşmanızda ısrar edemez.

Bu hakkı etkin bir şekilde kullanmak, kalıcı bir işletme kurmak anlamında inanılmaz bir avantaj olabilir. Halka arz edilmiş şirketlerin çeyrek dönem kârları konusundaki takıntısı ile taban tabana zıt, uzun vadeli, gelecek nesilleri göz önünde bulunduran bir yaklaşıma olanak sağlar. Fakat her aile en çok neye değer verdiği konusunda değildir. Bu muğlaklık öncelikler, kaçırılan fırsatlar ve yetenekli çalışanların elde tutulamaması konularında savaşları tetikleyebilir. Daha da temelde, hedefleriniz konusunda net değilseniz bilhassa şirket büyüdükçe ve yeni nesillere devredildikçe bu işte olmanızın esas sebebinin unutmaya riskine girersiniz. Yolunuz bir çıkmaz sokağa dönüşebilir.

Bu akıbetten kaçınmak için somut hedefler belirleyen ve güvenlik bariyerleri koyan bir sahiplik stratejisine ihtiyacınız vardır.

Hedefler. Bunlar üç ana gruba ayrılır. Hedefiniz *büyüme*, yani finansal değeri azamiye çıkarmak olabilir. İsteğiniz *likidite*, yani sahiplerin işletme dışında kullanması için sağlıklı bir nakit akışını önceliklendirmek olabilir. Amacınız *kontrolü* elinizde tutmak, yani dışarıdan kaynak ya da borç almaktan kaçınarak karar verme yetkisini sahipler grubunun elinde sıkıca tutmak olabilir.

Bu seçenekler arasında geçişler söz konusu olabilir. Tek bir hedefin peşinde gidebilir ya da bunların bir kombinasyonunu seçebilirsiniz. Biz çoğu aile şirketinin “iki adet seçtiğini” yani üçüncüden feragat ederek iki hedefi önceliklendirdiğini gördük. Bu da *sahip stratejisi üçgeni* olarak adlandırdığımız üçgenin kenarlarını oluşturan, her

Sahip Stratejisi Üçgeni

Çoğu aile işletmesi, stratejisini yönlendirmek için burada açıklanan hedeflerden ikisini önceliklendirmeyi seçer.



olası hedef çifti için birer tane olmak üzere üç temel sahip stratejisine işaret eder.

Büyüme-kontrol şirketleri en sık karşılaşılan türdür ve karar alma yetkisini sahiplerin elinde tutarak büyümeye odaklanırlar.

Büyüme-likidite şirketleri de büyümek ister ama sahiplere ciddi miktarda para öder ve tekeri döndürmek için dışarıdan kaynak, borç ya da ikisini birden kullanır; dolayısıyla bir miktar kontrolden feragat eder.

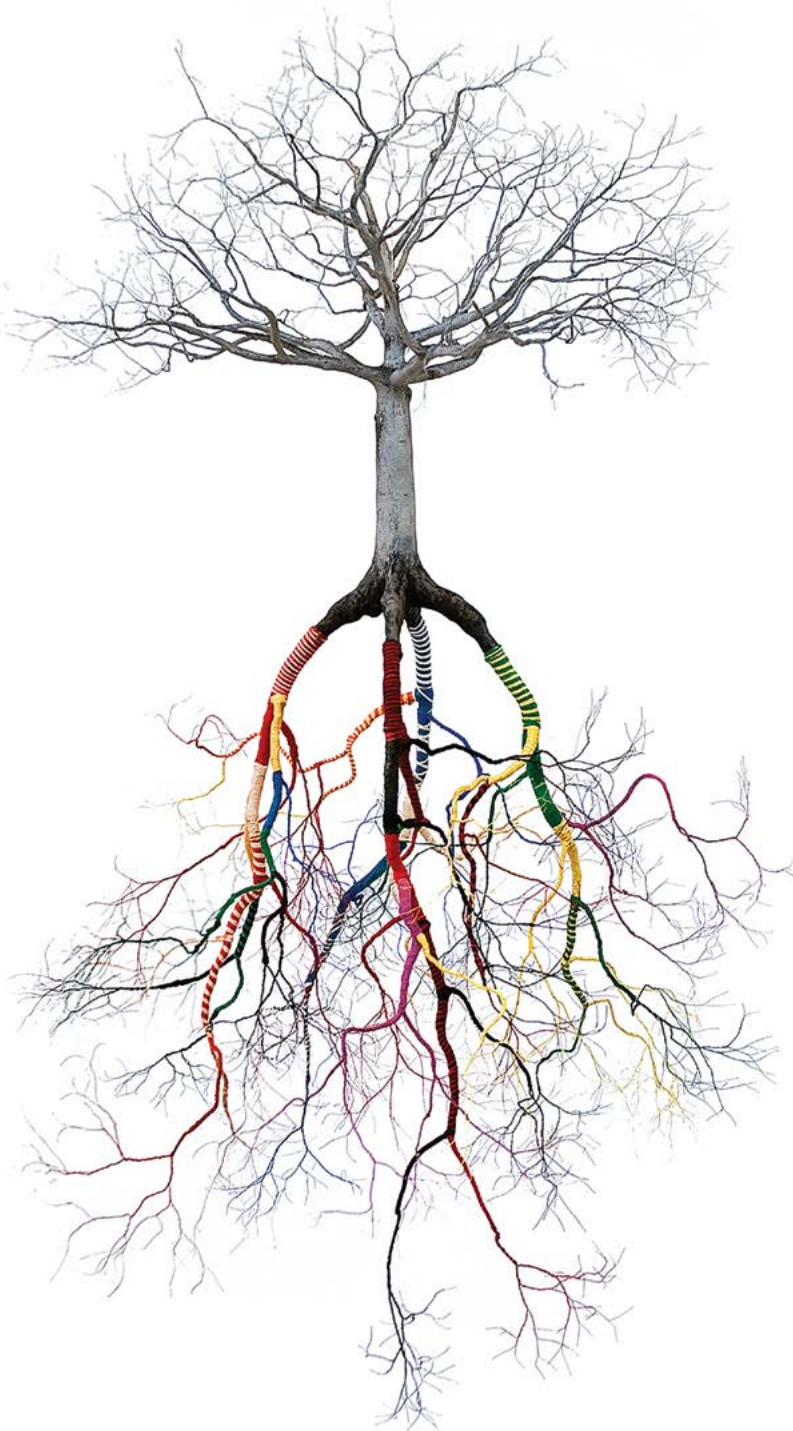
Likidite-kontrol şirketleri hızlı büyümeyle ilgilenmez; bunun yerine sahipler için ciddi bir nakit akışı üretirken karar verme yetkisini de elinde tutmak ister.

Bu strateji kombinasyonlarının her birini seçmiş çok başarılı aile işletmeleri tanıyoruz. Bunlar kapsamlı stratejilerdir ve şirketler ara yollar da bulabili. En önemlisi neyi önceliklendireceğinize dair yaptığınız örtülü ya da açık tercihleri anlamaktır. Bu tercihler temel değerlerinize dayanmalıdır. İster ekonomik gelişmeler, sektör konsolidasyonu ve yasal düzenlemeler gibi dış etmenlerden ister nesilden nesile geçişler, aile çatışmaları ya da kıdemli yönetici kadrosundaki değişiklikler gibi iç etmenlerden kaynaklansın, koşullar değiştiğinde tercihlerinizi gözden geçirmeniz gerekir.

Bariyerler. Öncelikler konusunda hizalanma esastır. Fakat performans ölçümü için somut yollar olmadıkça bunlar sözde kalır. Bariyerler işletmeyi gündelik olarak yürüten



Aile sahipliğinin en iyi yönlerinden biri dışarıdan hiç kimsenin inançlarınızla çelişen fırsatların peşinden koşmanızda ısrar edememesidir.



kişilerin enerji ve kaynaklarını şirket sahipleri olarak sizin en çok önemseydiğiniz hususlara yöneltmelerini sağlar. Kararlarınızı daha büyük bir güvenle başkalarına devredebilmenize imkan tanır.

Bariyerler mali olabilir ya da olmayabilir. Sahipler kısıtlı sayıda mali bariyere, örneğin yatırılan sermayede asgari kazanç seviyesi ya da azami borç seviyesine yönelmeli ve şirketin bunların içinde kalmasını sağlamalıdır. Mali olmayan bariyerlerse sahiplerin uğruna mali performansı feda etmeye hazır oldukları sonuçları tanımlar. Onları yönlendiren değerler genellikle aileyi bir arada tutan tutkalin bir parçası ve dünyayı daha iyi bir yer kılmanın bir aracıdır. Örneğin Yahudi Soykırımı'nda yakınlarını kaybetmiş, ABD merkezli bir aile şirketiyle çalışıyoruz. Bu şirket sadece kâr amacı gütmeyen Freedom House adlı bir STK'nın yıllık karnelerinde yüksek not alan ülkelere yatırım yapıyor.

Net bir sahip stratejinizin olması işletmenin sahiplerinin, mali ve diğer hedeflerine ulaşmasını sağlayarak uzun ömürlülüğü destekler. Aileler uzun vadede şirketleri ile duygusal bağ kurmaya ihtiyaç duyar. "Bu bizim şirketimiz çünkü bir fark yaratmak istiyoruz" ya da "Bu, dedemizin bize daha iyi bir yaşam sunmak için feda ettiklerini temsil ediyor" diyebilmelidir. Duygusal bağ eksik olduğunda sahipler için hisselerini satıp çıkmak cazip gelebilir.

NELERİ PAYLAŞACAK VE PAYLAŞMAYACAKSINIZ?

Sahipler yasal olarak işletmeleri hakkında çok fazla bilgi sahibi olmaya yetkilidir. Örneğin bilançodaki bilgileri, bazı kuruluş kayıtlarını ve sahiplik belgelerini görme hakları vardır. Ve dışarıdan yatırımcı, borç veren ya da kurul üyeleri getirdikleri zamanlar dışında bu bilgiyi (devlet hariç) kimseyle paylaşmak zorunda değildirler. Bu da iletişimi onların kontrol ettikleri, önemli hiçbir bilginin kendilerinin izni olmadan paylaşamayacağı anlamına gelir.

Şirket sahiplerinin bu hakkı nasıl kullanacakları işletmenin uzun ömürlülüğünü önemli ölçüde etkiler. Bunun sebebi etkili iletişimin aile şirketlerinin en önemli varlıklarından biri olan güvenilir ilişkileri inşa etmede hayati önemde olmasıdır. Bu ilişkiler genellikle yeterince önemsenmez ama üç önemli unsurun yaratılmasına yardımcı olur:

- *Mali sermaye*: İşletmeye duygusal olarak bağlı ve uzun vadeli performansa değer veren, adanmış sahipler



ORGANİZASYONLARI
YÖNETMEK

• **Beşeri sermaye:** Tüm yeteneklerini işe ve aileye sunan, işini önemseyen çalışanlar ve eşlerin de içinde yer aldığı aile üyeleri

• **Sosyal sermaye:** Kalabalık bir piyasa ortamında farklılaşmanıza ve nesiller arası ortaklıklar inşa edebilmenize yardımcı olabilecek; müşteriler, tedarikçiler, kamuoyu ve diğer paydaşlar nezdinde olumlu bir itibar

Mahremiyeti koruma dürtüsü anlaşılabilir. Mahremiyet işletmeyi ve aileyi dışarıya karşı koruyabilir. Fakat eğer sahipler kartlarını yüzlerine *çok* yakın tutarsa işletmeyi değerli ilişkiler kurma yetisinden mahrum etme riski alırlar.

Adına Sophie diyeceğimiz bir işletme profesörü evlilik yoluyla Asya'daki dördüncü nesil bir medya şirketine katıldı. İnovasyon konusunda ihmalkar bulunduğu bir tutumdan endişe duyarak şirketin uzun vadeli stratejisi hakkında sorular sormaya başladı. O ne kadar çok soru sorarsa yönetici ekip o kadar çok bilgi sakladı ve "sorun çıkarması"ndan korktukları için nihayetinde eşinden onunla mali raporları paylaşmamasını talep ettiler. Sophie çocuklarına miras kalacak olan şirketin herhangi bir değer taşıyıp taşımayacağı konusunda giderek daha fazla endişelenmeye başladı. Önüne konan bu duvar karşısında geri çekildi, hatta ailenin yıllık buluşmaları sırasında başka yerlerde tatiller planladı. Bu durum çocuklarının kuzenleriyle (ve gelecekteki ortaklarıyla) ilişkilerini güçlendirme fırsatlarını ellerinden aldı ve bunun gelecek yıllarda işletme üzerinde çok yıkıcı etkileri olabilir.

İşletmenizin gençlik yıllarında iletişim muhtemelen gayriresmi olacak, belki de yemek masasında gerçekleşecektir. İşler ilerledikçe ne tür toplantıların, politikaların, fonksiyonların ve teknolojik platformların diyaloglarınızı iyileştirebileceğini düşünün. Her bir tarafla neler paylaşıp paylaşmayacağınızı belirlemekle başlayın. Deneyimlerimize göre sahipler genellikle servetlerine dair detayları korumak konusunda o kadar endişelidir ki paydaşların işletmenin uzun vadeli başarısıyla bağlantıda hissetmeleri için neler *paylaşabileceklerini* düşünmeyi atarlar. Bu bilgiler sahiplerin değerleri ve stratejisi, kararların nasıl alınacağı, gelecek nesillere devir konusunda ne düşündüğünüz ve işletme konusundaki tutkunuzu içerebilir. Bu tür bilgileri mahrem tutmaya karar verirsiniz paydaşlarınıza sebebini açıklayın.

Etkili iletişim eksikliğinin, bir aile şirketinin çöküşünün en önemli sebebi olduğu örnekler gördük. Ustalıklı





Gelecek nesile geçişin ertelenmesi ya da kötü planlanması, aile için de işletme için de çok yıkıcı olabilir. Bir devamlılık planınız olmalıdır.

İletişimin şirketi zor zamanlarda ayakta tuttuğu şirketler de gördük. Bilgi verme hakkını bilgelikle kullanın.

GELECEK NESİLE DEVİRİ NASIL YÖNETECEKSİNİZ?

Sahiplerin haklarından sonuncusu nasıl çıkış yapacaklarına karar vermektir. İşletmeye sizden sonra kimin sahip olacağına, bu sahiplik yapısının hangi biçimde olacağına (hisseler ya da bir vakıf) ve bu devir işleminin ne zaman gerçekleşeceğine siz karar verebilirsiniz. Bu hak beraberinde karmaşık ve zor kararlar getirir. İnşa etmek için bu kadar çalıştığınızı varlıklarla ne yapacaksınız? İpleri nasıl bırakacaksınız? Gelecek nesilin üyeleri hangi rolleri oynamalı? Onları nasıl hazırlamalısınız? Aralarındaki ilişkiler birlikte karar alabilmeleri için yeterince güçlü mü?

Bu geçişi ertelemek ya da kötü planlamak işletme ve aile için yıkıcı olabilir. Boston Consulting Group'un 200 Hint aile işletmesiyle yaptığı bir araştırmada devir işlerini planlamış ve planlamamış şirketler arasında şirketin piyasa değeri büyümesinde 28 puan (yüzde) fark bulunmuştur. Aile imparatorlukları, gücün nesiller arası aktarımı sırasında güçlenebileceği gibi harcanabilir de.

Başarılı bir devir için mevcut nesilden bir sonrakine giden yolu haritalandıran bir *devamlılık planı*na ihtiyacınız olacaktır. Bu plan başlıca üç meydan okumayı ele almalıdır:

- *Varlıklarınızın gelecek nesile devredilmesi.* Aynı sahiplik türünü (tek sahip, ortaklık veya diğerleri) devam mı ettirecek yoksa değiştirecek misiniz? Sahipliği tek seferde mi yoksa kademeli olarak mı (örneğin oy kontrolünü elinizde tutarken ekonomik çıkarları sonraki nesile vererek mi) devredeceksiniz? Vergileri asgari düzeyde tutmak için hangi araçları (vakıflar ve hediyeler gibi) kullanacaksınız?

- *Rollerin devredilmesi.* Mevcut liderlerin ipleri bırakması için gereken yumuşak geçişi nasıl sağlayacaksınız? Dört odadan en yetenekli adayları adil bir şekilde nasıl seçeceksiniz? Asanın sorunsuz bir şekilde el değiştirmesini nasıl sağlayacaksınız?

- *Gelecek nesilin kabiliyetlerinin geliştirilmesi.* Şirkette fiilen çalışan ve çalışmayan yeni sahiplerin her biri hangi becerilere ihtiyaç duyacak? En uygun oldukları rolü belirlemede onlara nasıl yardımcı olacaksınız? Birbirleriyle nasıl işbirliği yapacaklarını öğrenme fırsatlarını nasıl sağlayacaksınız?

Bu geçiş bir olay değil bir süreçtir ve devamlılık planı bir ulti-matom yerine bir diyaloga ne kadar benzerse başarı şansı o kadar yüksektir. Plan bir nesil tarafından diğerine dayatılmaz; yeni liderler buna hazırlıklı ve aynı tarafta olmalıdır. Bu olmadığında neler olabileceğini görmek için Hyatt otellerinin de bünyesinde yer aldığı Pritzker ailesinin kurduğu imparatorluğa bakalım. Üçüncü nesilin lideri Jay Pritzker ve kardeşi Robert 1995 yılında aileyi topladı ve gelecek nesile devir planlarını açıklayan iki sayfalık bir plan dağıttı. Metin, ailenin varlıklarını elde tutmak için tasarlanmış karmaşık bir vakıflar ağının detaylarını sunuyor, üyelerin ne zaman pay alacaklarını belirliyor ve yönetimi üç kişilik bir gruba atıyordu. Plan şüphesiz ki iyi niyetle hazırlanmıştı fakat işe yaramadı. Jay'in vefatından sadece birkaç ay sonra, 1999'da bir dizi dava açıldı. Aile sonunda mallarını bölüşmeye karar verdi.

Devamlılık planlamasında çoğu zaman en büyük sorun başlamaktır. Güncel acil meseleler karşısında ölümlülük ve kimlik gibi mevzularla yüklü olabilecek nesiller arası diyalogları ertelemek kolayımıza gelebilir. O halde bu konuları gündeminize ekleyin (sahipler odasında, kurulacak bir devamlılık planlaması çalışma grubuyla ya da kurulunuz üzerinden) ve bunlar için bazı son tarihler belirleyin.

GERÇEKLERİ ALLAYIP PULLAMAYACAĞIZ: Sahiplerin, diğer aile üyelerinin ve çalışanların sıkı ve akıllıca çalışması olmaksızın aile işletmeleri genellikle kendi içinde patlar. Birbirine rakip pek çok çıkarın yıkıcı duruma gelmemesi için ciddi enerji harcanması gerekir.

Hayatta kalmanın tek bir yolu yoktur ve her durumda geçerli olabilecek iyi uygulama örnekleri çok azdır. Fakat beş hakka dair bu çerçeveyi uygulayarak kendinizi aile sahipliği yapısının gerekleri için hazırlayabilirsiniz. Şirketin üyelerinden her bir hak üzerine performansınızı değerlendirmelerini isteyin. Ardından sonuçları paylaşın ve güçlü yönlerinize dayanan ve kınlanlıklarınızı destekleyen bir plan geliştirin. Ancak böyle bir işbirliği aracılığıyla aile şirketinizi nesiller boyu ayakta tutmak için sahipliğin gücünü kullanabilirsiniz. ©



JOSH BARON, BanyanGlobal Family Business Advisors'in eş kurucusu ve ortağı, aynı zamanda Columbia Business School'da misafir profesördür.

ROB LACHENAUER, BanyanGlobal'in eş kurucusu ve CEO'sudur. İkili The Harvard Business Review Family Business Handbook (Harvard Business Review Press, 2021)'ün yazarlarıdır.