

AİLE ŞİRKETLERİNDE GELECEĞİ TASARLAMAK

Ali Kamil UZUN

Kurucu aile büyüğünün girişimciliği ve önderliği ile başlayan aile şirketlerinin her biri başlangıç ve gelişme dönemleri ile birer başarı öyküsünü ifade eder. Ancak bu öykünün konusu olan kurumsal varlığın nesilden nesile devam eden bir şirkete dönüşme süreci ise bazen başarısızlık öyküleri ile anılabiliyor. Bu nedenle nesiller arası geçiş süreci, aile şirketlerinin sürdürülebilirliği için yönetilmesi gereken öncelikli konulardan birini oluşturuyor.

Bugün sahibi, hissedarı olduğunuz şirkete bakınca onun herhangi bir insan ömründen daha uzun bir gelecek vaat ettiğini düşünüyorsanız bu yazımızı okumalısınız.

Belki şirketi kendiniz yarattınız ve kurdunuz, belki de başka birinin kurmuş olduğu bir kuruma liderlik ediyorsunuz. İşle ilişkiniz nedir? Ya da bundan iki yıl, beş yıl, 10 yıl, 20 yıl sonra işle ilişkiniz ne olacak? Siz çalışmayı bıraktığınız zaman, işinize ne olacak? Bu soruların cevaplarını merak edip sorguluyor musunuz? Bir diğer ifadeyle geride ne bırakmak istiyorsunuz?

Beş ya da 50 yıl sonra, aile şirketinizin yönetiminin başkasına geçmesi kaçınılmaz olduğu halde, beş yıl içinde emekli olmayı planlayan aile şirketi sahiplerinin çoğu şirketlerinin gelecekleri için cevaplandırılması gereken bu ve benzeri birçok sorunun cevabını merak edip sorgulamamışlardır.

Nesiller, çocuklar ile devam etmeyebilir ama aile şirketinizin marka değeri doğru yönetim ilkeleriyle daha sonraki kuşaklara aktarılabilir. Aile şirketlerinde kurumsallık, sadece babadan evlada geçerek devam eden bir konu olarak görülmemelidir. Bu nedenle fiziksel ve entelektüel enerjisi mevcutken kurucu aile büyüğünün şirketini kurumsallaştırmasının ne kadar önemli olduğunu ifade edebiliriz. Bunu başarabilmesi için ise, yöneticilikten yönlendiricilik rolüne geçişin gerekli olduğunu belirtebiliriz. Çünkü girişimci enerjisini tecrübesiyle yönlendiriciliğe sevk etmesi ve bu enerji ve tecrübenin sinerjisini kuruma aktarması gerekiyor. Burada kurucu aile büyüğü veya aile üyeleri için bir başka fırsat yatıyor. İyi bir iş adamı olmanın yanı sıra, sosyal bir insan olma fırsatı da doğuyor. Bir yandan şirketinizi kurumsallaştırırken öte yandan açığa çıkan zamanınızı ve enerjinizi sosyal sorumluluk projelerine yönlendirme imkanına sahip oluyorsunuz. Kurucu aile büyüğü olarak sizi başarılı iş adamı yapan girişimciliğinizin yanı sıra, sizi sosyal insan yapacak sivil girişimcilik fırsatını da göz ardı etmemeniz gerekiyor.

Bu süreçte başarının sırrı doğru soruları sorup, mevcut durumu sorgulamak, geleceği tasarlamaktır.

Şirketinizin yarını için hazırlanmak yalnızca mevcut durumu korumak değildir. Pek çok şirket büyüme amacındadır. Gelecek planlaması stratejik planlamanın bir parçası olmalıdır, alternatifi değil. Şirketinizin gerçek değerini, bu değeri artırmanın yolunu ve ileride bununla ne yapmak istediğinizi bilerseniz, işinizin değeri için bir strateji oluşturmaya başlayabilirsiniz.

Şirketinizin geleceği için stratejik yol haritanızı oluşturmanın temel adımları nelerdir?

Bu sorunun cevabı için tecrübe edilmiş tavsiyelerimizi aşağıda belirtilen başlıklarda ifade edebiliriz.

1. **Kendiniz için halefiyet planı;** eğer hazırda bir halefiyet planınız varsa, bir adım öndesiniz demektir. Ancak bu adımda kritik olan halefiyet planınızın sabit varsayımlar üzerine mi kurulu olduğudur? Halefiyet planınız, her şeyin beklentileriniz doğrultusunda, beklediğiniz zamanda ve biçimde olacağı üzerine mi kuruludur? Yoksa koşullara göre değişim gösterebilir mi? Bu kritik sorular çerçevesinde halefiyet planınızı gözden geçirmeniz, seçenekleri değerlendirmeniz gerekir.
2. **Yönetim için halefiyet planı;** yalnızca kendiniz için değil, diğer kilit noktalardaki yönetici pozisyonları için de belirlediğiniz halefler var mı? Bu adaylar kendilerini neyin beklediğini biliyorlar mı? Buna hazırlar mı? Halefler yalnızca aile üyelerinden mi seçildi? Kan bağıının dışında başka özelliklere de ihtiyaçları var mı? Diğer çalışanlar sizden sonra gelecek yeni yöneticileri kabullenmeye hazır mı?

Tüm şirket sahipleri iş yaparken farklı çıkarları dengede tutmanın gerekli olduğunu bilir. Şirketi yeni yönetime devrederken de farklı paydaşları arasındaki dengeyi korumak son derece önemlidir. Aksi takdirde devamlılığa kesin gözüyle bakmak ve bunu garanti kabul etmek, yanıltıcı olacaktır.

3. **Ayrılma stratejiniz;** yani ceketinizi ve şapkanızı alıp gitmek mi? Aslında rolünüzü değiştirmenin birden fazla yolu var ve tercih ettiğiniz yol, şirketin nasıl ilerleyeceği konusunda büyük bir fark yaratabilir. Şirketinizin gelecek kuşağı için plan yapmak önemli ve karmaşık bir iştir. Bu iş, geniş bir perspektiften farklı odakların beklentileri göz önüne alınarak yapılırsa, şirkete büyük faydalar sağlar. Bir şirketi devretmenin çeşitli yolları vardır. Sizin için hangisi uygundur? Sizin şirket profiliniz, pazarınız ve diğer faktörler bu seçenekleri nasıl belirlemektedir? Şirketi aile içinde mi tutacaksınız? Yoksa halka mı arz edeceksiniz ya da yeni ortaklar mı alacaksınız? Çalışanlara mı devredeceksiniz? Halefiyet planınızı uygulamak için doğru zaman nedir?

Emekli olunca tamamen çekilecek misiniz? Yoksa kısmen bir rol oynayacak mısınız?

Halefiyet planınız ve stratejileriniz için atmanız gereken adımlar olarak; halefiyet planı hedeflerinizin açık, ölçülebilir, ulaşılabilir, iddialı ve birbiriyle tutarlı (aynı zamanda şirketinizin uzun vadeli vizyonuna ulaşmanızı sağlayacak şekilde) olmasına özen göstermelisiniz. Şirketinizin değerini göz ardı etmeden hangi kararlarınızın uzun vadede büyümeyi ve düşündüğünüz emeklilik planını teşvik edeceğini düşünmelisiniz.

Halefiyet planında yol almanızı sağlayacağına inandığınız ve şirketiniz, aileniz ve kilit yöneticileriniz için tavsiyelerine güvendiğiniz danışmanlarınızın da bulunması sürecin yönetilmesinde işinizi kolaylaştıracaktır. Şirketiniz yönetim kuruluna dışarıdan danışman olarak katılacak bu kişilerin kendi tecrübelerini kullanarak verecekleri tavsiyeleri, bağımsız kimlikleri ile haleflik planlamasında adaylar arasından uygun kişilerin seçilmesi, seçilen adaylara mentorluk yapılması gibi uygulamanın etkili bir şekilde yönetilmesinde önemli rolleri olacaktır. Seçilecek bu kişilerin bilgili, tecrübeli kişiler olmasına dikkat etmelisiniz.

Esnek olun. Şartlar değiştikçe planlarınız da değişebilir. Planlarınızı sık sık yeniden gözden geçiriniz.

Girişimci önderliğinizle yarattığınız şirketinizi, işinize olan sevginizi, bilgi ve deneyim birikimlerinizi, gelecek nesillere aktarmanın dünya gözüyle mutluluğunu ve gururunu yaşamak, isminizin ve markanızın nesilden nesile devamının güvencesi olacaktır.

Ali Kamil UZUN, CPA, CFE, MA, CRMA, CAC

Deloitte Türkiye Yönetim Kurulu Danışmanı

akuzun@deloitte.com

Makale, TURCOMONEY Dergisi Mayıs 2014 sayısında yayınlanmıştır.