

Aile Şirketinde Başarının 3 Koşulu

John Ward

Bütün dünyada aile şirketleri, onların kurumsallaşması ve yaşam sürelerinin artırılması konuşuluyor. John Ward da bu konuda uzman isimlerden biri. “Perpetuating the Family Business” (Aile Şirketi Yapısını Sürdürmek) adlı kitabında, tam da bu konulara odaklanıyor, hayatta kalabilmenin sırlarını anlatıyor. Ona göre, aile şirketlerinde kritik 3 oluşum var: “Bağımsız yönetim kurulu, düzenli aile toplantıları ve aile meclisi-anayasası”. Ward, “Bu çalışmaları yapan ailelerin çok başarılı olduklarını saptadık” diye konuşuyor.

John Ward, aile şirketleri konusunda uzman isimlerden biri. Bu alandaki gelişmeleri izliyor, şirket uygulamaları üzerinde çalışmalar yapıyor. “Perpetuating the Family Business” (Aile Şirketi Yapısını Sürdürmek) isimli son kitabında bu çalışmaları toplayan Ward, başarılı aile şirketlerinin modelleriyle ilgili bilgiler veriyor. Bu şirketlerin deneyimlerinden dersler çıkartıyor. Ward, bu derslerin arasında en fazla kurumsallaşmaya dikkat çekiyor. Kurumsallaşma olmadan aile şirketlerinin ilerleyemeyeceğini belirtiyor.

Ward’ın aile şirketlerine yöneltilen eleştirilerle ilgili de ilginç görüşleri var. Ona göre, aile şirketleri daha strateji odaklı ve müşteri memnuniyetine daha fazla önem veren bir yapı içeriyor. Ward, çalışanlar açısından da aile şirketlerinin cazibesinin daha fazla olduğunu düşünüyor. Aile şirketlerinin uzun dönemli strateji geliştirmek zorunda olduğuna değiniyor. Bu nedenle pek çok konuda diğer şirketlerin önünde olduklarını belirtiyor. Ward, “Bu şirketler diğerlerine göre daha esnek olmak zorunda. Bu yapılarda müşteri hissedarin yerini alıyor diyebiliriz. Sonuçta bir sonraki jenerasyonda devam etmek için bu kriterleri göz ardı edemezler. Bu kriterleri başarıyla uygulayanlar da diğer şirketlere göre daha uzun soluklu oluyor” diyor.

Ward’la, aile şirket yapılarını, uzun dönem hayatta kalmış şirket örneklerini ve bu şirketlerin diğer paydaşlarıyla etkileşimini konuştuk.

Aile şirketlerinde yaşanan en önemli sorun nedir?

Bence aile şirketlerinde en fazla plansızlık sorunu yaşanıyor. Bir aile şirketi büyüdükçe ve genişledikçe sorunları artar. Şirketlerin bu sorunları önceden öngörüp, planlarını buna göre yapması gerekir. Aile şirketleri dendiğinde ilk akla gelen kavram olan kurumsallaşma da şirketlere sorun yaratabiliyor. Şirketlerin her biri bu terimle yaşam döngüleri boyunca mutlaka bir kere karşılaşır. Bir şekilde şirketlerinin içinde kurumsallaşma çalışması yürütürler. Fakat problem bu çalışmalara yeteri kadar önem verilmemesinden kaynaklanıyor. Kurumsallaşma çalışmaları pek çok kritere dayanır. Bu kriterlerin bazıları diğeri olmadan bir işe yaramaz.

Aile şirketlerinin uzun dönem plan yapan yapılar olması gerekiyor. Diğer şirketlerden farklı olarak da bir sonraki liderlerini seçmeleri ve yetiştirmeleri hayati önem taşıyor. Yapılan ölümcül hatalardan bir tanesi de bu zaten. Bir sonraki lider yeterince iyi eğitilmeyebiliyor. Aile şirketleri yapıları gereği uzun dönem hayatta kalabiliyorlar. Bu uzun yolculukta da şirketlerin girdiği birbirinden farklı işler olabiliyor. Bu işleri stratejik olarak taze tutmak da çok önemli. Bunun yanında geleneksel aile şirketi kültürünü sürdürmek ya da yenilemek de sorun yaratabiliyor.

Bu saydığınız kriterlerden ötürü başarısız olmuş şirket örnekleri var mı?

Ben kitabımda da başarısız örnekleri vermemeye çalıştım. Ama bunların modellerinden bahsedebilirim. Başarısız örneklere bakıldığında, bunların her birinde işi kuran girişimcinin kontrolü bırakmadığını görüyoruz. Zaten aile şirketlerinin uzun yıllardır eleştirilen tek yönü de budur.

Bunun dışında bir sonraki jenerasyondaki kardeşler arasında yaşanan sorunlar, aile işini çıkmaza sokuyor. Bu örneklerde kıskançlıklar nedeniyle işlerin battığına bile tanık olabiliyoruz. Bazı aile üyeleri de kendi özel hayatlarıyla iş hayatını karıştırıyorlar. Kendi özel ilgi alanları için işi kullanabiliyorlar. İşin kendilerine hizmet etmesini istiyorlar. Sonuçta başarısız örneklerin her birine baktığınızda, işten kaynaklanan değil aile üyelerinin kişisel özelliklerinden kaynaklanan sorunların başarıyı etkilediğini görürsünüz.

Şirketlerin aile üyeleri ve işle kurulacak ilişkiyi düzenlemek için bu nedenle pek çok oluşum içine girdikleri görülüyor. Aile meclisi, aile anayasası bunlardan birkaçı. Sizce bunlar ne oranda etkin kullanılıyor?

Aslında bir aile şirketine yapılandırılması gereken üç adet oluşum olmalı. Bunun en önemlisi bağımsız bir yönetim kurulu. İkincisi, düzenli aile toplantıları düzenlemek. Sonuncusu ise aile meclisi ve anayasasını oluşturmaktır. Bu çalışmaları yapan ailelerin çok daha başarılı olduklarını görüyoruz.

Bu süreçlerde aile üyeleri planlanan bir tarihte toplanırlar. Bu toplantılarda pek çok konu konuşulur. Aile üyeleri işle ilgili problemleri ve bunların kendilerine yansımalarını tartışır. Aile anayasasında ise, aile üyelerinin şirket içinde nasıl çalışacağına karar verilir. Bu kişilerin eğitim programları belirlenir. Bu eğitim programları üniversite eğitiminden, şirket içi eğitim programlarına kadar geniş bir çerçevede düşünülür. Aile üyeleri yetkinliklerine göre ayrılır. Bu sayede şirketin bir sonraki jenerasyonda da aynı çizgide temsil edilmesi sağlanır.

Eğer aile şirketlerinde aile üyesi 10 kişiden az ise o zaman bu kişilerin her biri aile meclisinin üyesi olur. Bu kişiler 20 kişi ise aralarından belirli kişiler temsilci olarak seçilir. Bu temsilciler işle ilgili belirli kararları koordine etmekle görevlendirilir.

Aile meclisinde aile üyelerine ait promosyon ve ücretler belirlenebilir mi?

Aile meclisinin görevi aileyi, aile olarak desteklemektir. Bu oluşum aile üyelerinin isteklerinin işle bağdaştırılmasını sağlar. Yani aile tarafında bir oluşum olduğunu söylemek daha doğru. Aile meclisinin bireysel iş kararlarına katılmaması gerekir. Aile üyelerinin şirket içinde nasıl ilerleyeceğine ya da nasıl bir maaş sistemiyle işte kalacaklarına bu meclis karar vermez. En azından vermemeli. Aile meclisi sadece aile işleriyle ilgilenir.

Çok uzun yıllar devam eden ve başarılı aile şirketi örnekleri var mı?

Japonya'da bir restorasyon firması 578 yılında kuruldu. Bunun yanında İtalya'da 1385 yılında şarap üretimi gerçekleştirmek üzere kurulan bir firma halen aktif bir şekilde iş hayatına devam ediyor. Türkiye'de 1623 yılında zil üretimi ile işe başlayan ve daha sonra Amerika'da faaliyetini sürdüren Zildjian şirketi de başka bir örnek. Bu örnekler dışında benim en başarılı bulduğum ve 500 yaşında olan Deretta şirketi var. İtalya'da kurulan şirkette şu anda 10'uncu jenerasyon iş başında.

Oluşturdukları kurumsallaşma modeli, şirketin bu yaşa kadar ilerlemesindeki en önemli etken. İşler her jenerasyona zamanında ve başarıyla aktarıldı. Bir sonraki lider seçimi büyük titizlikle gerçekleşti. Şirket kültüründe bu sistemler iyi oturtulduğu için uzun yıllar bu şirketin ayakta kalacağını düşünüyorum. Şirketin değişime çok iyi ayak uydurması da bugünlere gelmesinde en önemli etken. Bu sayede alınan kararların uzun vadeli ve sürekli olması sağlandı.

Aile şirketlerinde yaşanan delege etme sorunu en fazla ne zaman kendini hissettiriyor?

Girişimcilerin ellerindeki kontrolü bırakmamaları en fazla 1'inci ve 2'inci jenerasyonda görülüyor. Kendi işlerini delege edebilen kişiler ise bu kararı ancak 50-55 yaşlarında verebiliyorlar. Bu yaşlarda kontrolü bırakmaları gereken zamanı da tayin ediyorlar. Buna göre plan yapıyorlar. Bu transformasyonun başarılı gerçekleşmesinde yönetim kurullarının rolü büyük oluyor. Yardımcı rol üstleniyorlar.

Her şirkette yönetim kurulu yapısı farklılık içerir. Aile şirketlerinde kurulların görevi ve yetkisi nasıl olmalı?

Aile şirketlerindeki yönetim kurullarındaki en önemli nokta bağımsız danışmanlar. Bir aile şirketinde en az 2 bağımsız danışmanın görev alması gerekli. Bu kişilerin farklı aile şirketlerinde çalışmış hatta liderlik yapmış olmaları da çok yararlı. Uyumlu bir çalışma için bu kişilerin aile şirket yapısını anlaması ve aileye de saygısının olması gerekiyor. Bu sayede kurul içinde çok yararlı öneriler sunabilirler. Profesyonel yaklaşımla, aile kültürünün gerektirdiği politikaları iyi bir şekilde bağdaştırabilirler.

Aile üyeleriyle yönetim kurulu arasında nasıl bir ilişki olmalı?

Tıpatıp aile şirketi olmayan firmalardaki gibi olmalı. Buna ek olarak aile şirketlerinde bir fark var. O da diğer aile şirketi sahipleriyle bağımsız danışmanlar arasında kurulan ilişki. Bu danışmanlar sayesinde aile üyeleriyle yönetim kurulunun birlikte yer alacağı toplantılar ayarlanabilir. Aynı zamanda kimi zaman işle ilgili aile üyelerinin yönetim kurulunda gözlemci olarak bulunması da sağlanabilir. Bağımsız danışmanlar bir sonraki jenerasyonun lider adaylarının da gelişiminden sorumlu olabilirler.

Aile şirketi örneklerinde CEO'lar nasıl bir profil çiziyor? Bu kişilerin görevleri nasıl olmalı?

CEO'ların görevleri her şirket içinde aynıdır. Bu kişiler kendi çalışanlarına yetkilerini delege etmiş, koordinasyonu sağlayan kişilerdir. Tek fark aile şirket yapısı içinde görev alan CEO'nun daha uzun vadeli düşünmesi gerekliliği. Aile şirketi olmayan yapılarda stratejilerin maksimum 5 ya da 10 yıllığına belirlendiğini görüyoruz. Aile şirket yapısında bu daha uzun olmak zorunda. Aynı zamanda bağımsız danışmanlarla birlikte, CEO'nun ailenin bir sonraki jenerasyonunun eğitiminde de yeri vardır.

Aile Şirketleri Daha Esnek

Her şirket için uzun yıllar ayakta kalmanın yolu ne kadar esnek olduklarıyla doğru orantılı. Aile şirketlerinde bu daha da önem taşıyor. Sizce aile şirketleri ne kadar esnek?

Müşteri Memnuniyeti Daha Önemli Aslına bakarsanız aile şirketlerinin, diğer şirketlere göre çok daha esnek davranabildikleri görülüyor. Bu şirketler müşterileri dinlemekte çok daha başarılılar. Sonuçta aile şirketi olmayan firmalar hisse sahiplerini daha fazla dinliyor. Hisse sahiplerinin ihtiyaçlarını, müşterinin ihtiyaçlarının üstünde tutabiliyorlar. Aslında bunu da bazı durumlarda yapmak zorunda kalıyorlar. Çelişki yaşanan durumlarda yanlış tarafta yer alabiliyorlar.

Kişisel İlişki Kuruluyor Bu nedenle aile şirketleri müşterileriyle kişisel ilişkiler kurabiliyorlar. Aynı zamanda bu ilişkileri uzun döneme yayabiliyorlar. Müşteriler de bu şirketlere daha yakın duruyor. Uzun yıllar boyunca kimin yönettiğini bildikleri bir şirket olması müşterilere güven veriyor. Günümüz iş dünyasında da güven her şey demek. Ayrıca müşterilerin bu şirketlerin çıkarttığı ürünlere de daha sempatiyle baktıkları görülüyor.

Farklı Alanlar İçin Strateji Aile şirketleri incelendiğinde, hepsinin geçmişte müşterilerinden pek çok şey öğrendiği görülüyor. Kişisel ilişki kurdukları için bu zaten kaçınılmaz bir süreç. Aile şirketleri ayrıca daha stratejik kararlar alabiliyorlar. Kimi zaman da almak zorunda kalıyorlar. Uzun vadeli düşündükleri için farklı alanlara yönelik strateji geliştiriyorlar. Bu nedenle yeni fırsatlar aile şirketleri için daha büyük önem taşıyor. Bu sayede de diğer şirketlere göre daha kolay değişebiliyorlar. Aile şirketleri bu nedenlerle daha esnek. Tabi bu saydıklarım kurumsallaşmayı gerçekleştirmiş örnekler için geçerli.

Değişim Zorunlu Bu şirketlerin diğer aile üyelerine işlerini bırakmak gibi de bir hedefleri var. Bu nedenle değişimi önceden sezmek ve buna göre hareket etmek zorundalar. Diğer firmalar için bu değişim o anda stratejik önem taşımayabilir. Sonuçta bu insanlar 5 yıl sonrası için strateji geliştiriyorlar. Buldukları dönemdeki kârlılık, onlar için daha fazla önem taşır. Aile şirketlerinin ise yapısı gereği geleceğe yönelik anlaşma yapmak zorundadır.

Dünya çapında başarılı bulduğunuz aile şirketleri hangileri?

1886 yılından bu yana faaliyetini başarıyla yürüten SC Johnson şirketi çok başarılı bir örnek. Ailenin kurulduğu günden bu yana başarıyla ilerleyen devamlılık planları var. Şu anda şirketi 5'inci jenerasyon yönetiyor. Şirket, her jenerasyonda büyümesini sürdürmüş ender örnekler arasında yer alıyor. Mr. Muscle, Raid, Ziploc, Vanish, Windex gibi günümüzde pek çok farklı alanda kullanılan yaratıcı ürünler SC Johnson çatısı altında hayat bulmuş. Yapılan araştırmalara göre de şirket, en fazla çalışılmak istenen ilk 100 firma arasında yer alıyor.

Şirketin en önemli özelliği kurulduğu yıldan bu yana neredeyse her yıl yenilikçi bir ürünle müşteri karşısına çıkmayı başarması. Bunu da iyi bir aile şirketi olmasına borçlu. Müşteriler şirketin ürünlerine ve ismine güveniyorlar. Şirket içinde aile üyeleri ve profesyoneller arasında etkin ve sağlam bir ilişki var. Şu anda SC Johnson, 70 ayrı ülkede 9 bin 500 çalışanıyla dünyanın en başarılı şirketleri arasında yer alıyor.

Bir başka örnek de Hindistan'daki Murugappa şirketi. Bu şirket her aile şirketine örnek teşkil edebilecek bir kurumsallaşma örneği sergiledi. Oturttukları aile meclisi sistemiyle, işle aile arasındaki koordinasyonu başarıyla yürüttüler. Şirketin 4'üncü jenerasyona kadar hızla büyümesinde bu çalışmaların payı büyük. Şirketin yönetim kurulunda bağımsız üyeler var. Aile ile iş arasındaki ilişki aile anayasasıyla belli kurallara oturtulmuş durumda. Her yeni jenerasyon lider yetiştirme programı da şirketin başarıyla uyguladığı süreçler arasında. Şirket içinde çalışanından, liderine kadar herkes kurumsallaşma programının bir parçası. En önemlisi herkes bu kurumsallaşma çalışmaların katılımında bulunuyor.

Aile şirketlerine çalışan tarafından bakıldığında nasıl bir sonuç ortaya çıkıyor?

Aile şirketlerinde çalışmanın avantajları ve dezavantajları vardır. Yine de pek çok kişinin aile şirketinde çalışmayı tercih ettiği görülüyor. Yapılan araştırmalar da bu savı destekliyor. Bunun nedeni bu şirketlerin uzun dönem stratejilerinin olması. Bu nedenle şirket içindeki sadakat diğer şirketlere göre daha yoğun olabiliyor. İnsanlara yapılan yatırım da daha fazla oluyor. Bu da çalışanları memnun ediyor. Bunun yanında çalışanlar kültürün oturmuş ve değişken olmamasından da hoşnut kalıyorlar. Dezavantajlarına gelince, örneğin eğer aile şirketinde iyi iş çıkartmıyorsa o zaman kişilerin yapabileceği bir şey kalmıyor.

Çalışanlar ne kadar iyi olursa olsun aile liderlerinin tutumu işi direkt etkiliyor. Genellikle bu durum çalışanlar tarafından profesyonel olmayan bir yaklaşım olarak görülüyor. Bu nedenle aile şirketi olmayan yerlerde çalışmanın daha fazla profesyonelleşme sağladığı düşünülebilir. Kariyer planlaması yaparken de bir aile şirketinde belirli seviyelere kadar gelinebileceği düşüncesi hakim. Üst mevkilerin her birinin aile üyeleri tarafından üstlenildiği düşünülüyor. Bu nedenle uzun vadeli kariyer planı yapan kimi yöneticiler bu tür şirketleri tercih etmeyebiliyor. Bu yaklaşımların hepsinin doğru olduğunu söylemem gerekiyor. Yine de belirttiğim gibi araştırmalar gösteriyor ki aile şirketinde çalışmak isteyen kişilerin sayısı daha fazla. Bunun en önemli nedeni ise çalışanların da , tıpkı müşteriler gibi bu şirketleri uzun yıllardır takip etme şanslarının olması. Bu sayede daha fazla güven duyabiliyorlar.