



Bu Zamanda Yapılacak En İyi Çalışmalardan Birisi...

Özge Bulut Maraşlı – Yatırımcı, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi, Danışman ve TÜYİD Yüksek İstişare Konseyi Üyesi

Değerli Tüyid Üyeleri,

Sizlerle E-Bülten’de buluşmak her zaman çok kıymetli. Hele ki pandeminin tüm dünyayı esir ettiği gündemin ortasında “networking” ve bağlı bulunduğumuz toplulukların daha da önemli olduğunu bir kez daha anladığımız bugünlerde sizlere ulaşmak her zamankinden daha değerli...

TÜYİD her zamanki gibi hız kesmeden gündemi takip etmesi, çözüm yollarını araması, sürdürülebilirlik konularını sahiplenmesi ile bizi bu dönemlerde diri ve odaklı tutuyor.

Gündem ne olursa olsun hayat devam ediyor ve ticari işletmeler de hayatını devam ettirmek üzere ellerinden gelenin ötesini yapmaya çalışıyor. Tarih bize daima gösterdi ki şirketlerde en önemli ezber bozan değişiklikler ekonomi iyi giderken değil krizler esnasında ortaya çıkıyor. Ben bugün hepimiz için önemli olan bir konuyu tam da bu noktadan; krizleri fırsata çevireceğimiz pencerelerden birinden ele almak istiyorum.

Konumuz “Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği”... Önümüzde bir fırsat olup olmadığını elimizdeki bilgiler çerçevesinde değerlendirmek ve yorumlamak istiyorum.

“Neden Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Önemli?” konusunda birkaç saptama yaparak başlayayım. Küçük ve orta büyüklükteki şirketlerin toplam işletmelere oranı; ABD’de %97,1, Almanya’da %99,8, Japonya’da %99,4 ve Türkiye’de %98,8’dir. Diğer taraftan ABD’de kayıtlı şirketlerin %90’ı, İspanya’da %80’i, İtalya’da %95’i, İsviçre’de %85’i ve Türkiye’de %95’i aile şirkettir. TÜİK ve İstanbul Ticaret Odası verilerine göre Türkiye’de aile şirketlerinin ortalama

ömürü 25 yıl. Dünya genelinde aile şirketlerinin ömürlerine bakıldığında Türkiye’deki şirketlere göre çok farklılık göstermediklerini söyleyebiliriz. Aile şirketlerinin sadece yüzde 30’u ikinci kuşağa, yüzde 12’si üçüncü kuşağa geçebiliyor. Dördüncü kuşağa geçebilenlerin oranı ise yüzde 3’te kalıyor. 1921’den bu yana; yani tam son yüzyıllık dönemde kurulmuş ve bugün hala devam eden işletme sayısı sadece 69.

Kuşkusuz; Türkiye’nin ekonomik, toplumsal ve kültürel açıdan istikrarlı gelişimi için aile şirketlerinin uzun ömürlü olması gerekiyor. Peki bunun için ne yapabiliriz; günümüzde çözüm alternatifleri net ve sadece aile şirketlerinin kararlarına bağlı. Birincisi kurumsallaşma, ikincisi ise, şirketin gelecek nesillere aktarılması. Başarılı kurumlar da başarılı insanlar gibidir. Başarılı insanların değişmez ortak noktaları var; Dünyaya bakış açıları, araştırmaları, yapıcı ve çözüm odaklı olmaları, kaynaklarını iyi planlamaları, yeniliklere ve ömür boyu öğrenmeye açık olmaları... Yaşam grafiklerini başarılı bir şekilde yükselten şirketlerde de aynı özellikleri görüyoruz. Başarılı şirketler; uzmanlardan destek alan, danışan, araştıran, akıl alan, çözüm odaklı yaratıcı yaklaşımı olan, kaynaklarını etkin ve verimli kullanan, iyi planlayanlar. Gelecek nesillere aktarımı sürdürülebilir kılmanın en önemli unsurlardan, aile şirketlerinin her zaman gelişme odaklı bir zihniyeti benimsemesi gerekiyor, bu nedenle mevcut yöneticilere ve yeni nesil, yeni katılan yöneticilere önemli görevler düşüyor.

Aile şirketlerinin belirli büyüklüklere ulaşması durumunda ailenin diğer şirketlerinden ve kişisel malvarlıklarından verilen destekler yeterli olamayabilir ki bizim gibi gelişmekte olan ülkelerin yaşadığı dalgalanmalar şirketleri tam da bu nedenle

büyümekten ve kurumsallaşmaktan alıkoyuyor. Aile şirketlerinde kurumsal yönetim gereklerinin yerine getirilemediğinde ve sermaye piyasalarının sağladığı finansman olanakları dışında başka finansman kaynaklarına ulaşamaması durumunda şirketin faaliyetlerinin sürdürülebilirliği konusunda önemli problemler ortaya çıkıyor. Bu durumda şirketlerin ilk kuşaklardan sonraki kuşaklara geçişleri yarım kalarak faaliyet ömürleri maalesef kısa kalıyor.

Aile şirketlerinin ülkedeki ekonomik faaliyetlerden aldıkları büyük pay dikkate alındığında, kurumsal yönetimin aile şirketlerine uygulanmasının çok önemli bir süreç olduğunu kabul ediyoruz. Aile şirketlerinde kurumsal yönetim sadece kurucu aile büyüğünün ve aile bireylerinin gerçekleştirebileceği bir süreç olmayıp, kolektif bir süreç. Dolayısıyla bir öğrenme ve değişim süreci ve buna bağlı olarak da geçiş ve uyum maliyeti yükseliyor.

Türkiye’de kurulu aile şirketlerinin kurumsal yönetim ile ilgili uygulamaları ileri bir düzeyde değil. Ancak, halka açılarak BİST’te hisse senetleri işlem gören aile şirketlerinde kurumsal yönetim uygulamalarını görmek mümkündür. Bu çerçevede halka açılma; hem kurumsallaşmanın ve kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesinin önemli bir aşaması olabilir. Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve kurumsal yönetim uygulamaları aile şirketlerinin sonraki nesillere en az sorunla geçişlerinde ve dolayısıyla aile şirketlerinin sürdürülebilirliklerinde çok önemli olacaktır. Dolayısıyla şirket hisse senetlerinin halka arz edilmesi; alternatif ve düşük maliyetli bir fon sağlama aracı olarak görülebileceği gibi, kurumsallaşmaya ve kurumsal yönetime geçişin bir aşaması olarak da görülmesi mümkün. Halka arz kararı verilmesi, aile şirketinin her iki amacı da aynı anda hayata geçirmeleri olanağını verecektir. Halka açılma ayrıca geniş tanıtım imkanları, marka değerini yükseltme gibi pek çok konuda avantajlar sağlayacaktır.

Ne demiş oldum: Aile şirketlerinin halka açılması, sürdürülebilirliğinin temelindeki kurumsal yönetimin dünya standardında uygulanmasına, finansal kaynaklara kolay ulaşmaya, nesillerin şeffaflıkla hedefler çerçevesinde işlerini büyütmelerine, dünyaya açılmalarına giden bir yoldur. Aile şirketlerinin halka açılması için desteklenmesi,

hazırlanması, düzenleyici kuruluşlar ile bir araya gelmesi açısından doğru bir zamanda mıyız? Bence evet; kontrolümüzün dışında gelişen koşulların ortasında gelecekte kontrolümüzde olacak bir döneme yatırım yapmak için, dinamik ve esnek kalmak için bundan daha uygun bir zaman olamaz. Aksi takdirde şirketler sadece risk yönetir hale gelmek üzere! Oysaki yarınlarda yapılabilecek işleri masaya koyup bakmak için, kilometre taşlarını ve gelecek koşullarını planlamak için zamanı doğru kullanmak bizlere sadece moral vermekle kalmayacak; geleceğin yatırımı olarak bize dönecektir.

Hepinize sağlıklı ve esenlik dolu günler diliyorum!