

## AİLE ŞİRKETLERİNİN VE AİLE SERVETLERİNİN BEKÂSINDA AİLE OFİSLERİ (FAMILY OFFICES) VE AİLE ANAYASALARI (FAMILY CONSTITUTION)

Nasıl toplumların temel taşları çekirdek ailelerse, **ekonomilerin de temel taşları ve esas kahramanlarının aile şirketleri olduğunu düşünüyorum**. Yatırımları yapan, riski alan, istihdamı sağlayan, vergiyi ödeyen, işsizliği azaltarak refahın tabana yayılmasına yardımcı olan şirketler, büyüklükleri, ticari ünvanları ve hatta iş alanları farklı farklı olsalar da bir aile veya aileler tarafından kurulmuş ve yönetilmektedirler.



PWC'ye göre dünya gayrisafi milli hasılasının ("GSMH") yaklaşık %70 ila %90'ı birbirleriyle ticaret yapan aile şirketleri tarafından üretiliyor. Dünyadaki şirketlerin %75'i, Türkiye'deyse şirketlerin %95'i aile şirketi.

**Nasıl bizde Koç, Sabancı ve Doğu aile şirketleriyse, yurtdışında Volkswagen, BMW, Aldı ve Bosch da birer aile şirketi ve aileler her daim işlerinin başındalar.**

Esasen dünya ticaretinin bir aile şirketleri/devletleri topluluğu olduğunu söyleyebiliriz.

Büyük ya da küçük, her aile şirketi, aile lideri veya aile liderleri (**kral ve krallar**) tarafından yönetilen, hissedarlarıyla (**asilzadeleri**) beyaz yakalılarıyla (**subayları**), mavi yakalılarıyla (**askerleri**) birer mikro devlet. Vergi topluyorlar veya koruma sağlamıyorlar ama müşterilerine (**halklarına**) hizmet sunarak kar ediyorlar (**bir nevi müşteriye hizmet sunma vergisi topluyorlar ve kalite güvencesi vererek onları koruyorlar**).

Kanunları var, kültürleri var, politikaları var, rakipleri var, şirket içi rekabetleri var ve kendi çaplarında güçleri var.

Bizler tüketiciler olarak bu şirket devletlerden hizmet alıyoruz ve **şirket devletler aynı siyasi devletler gibi doğup, gelişip, büyüyüp, durağanlaşıp, çöküyorlar.**

Eğer çöküşler bir ekonomik neden kökenli değilse, aile liderinin yaşlanması ertesi genellikle şirketin hantallaşmasından veya aile liderinin yönetimi devretmesi zamanlarındaki ortaya çıkan türbülans kaynaklanıyor. Bu sebeple, nasıl bir devlette yönetim sürekliliği ve stratejisi olmadığında işler kötüye



gidiyorsa, lider henüz baştayken, **lider değişiminde nasıl davranılacağını belirlemek ve servetin zarar görmeden bir sonraki nesillere nasıl aktarılacağını planlamak için aile ofislerini ve aile anayasalarını** oluşturmak gerekiyor.



**Aile ofisleri (family offices)** en basit anlamıyla **aile servetini, aile şirketinden ayırmak için kurulurlar**. Böylece aile bireyleri aile şirketi dışında da çeşitli işlere şahsi olarak yatırım yapabilirler. Servetlerini bilir ve yönetebilirler. Türkiye’de aile ofisleri yeni yeni kuruluyorlar. Halihazırdakiler daha çok nakit birikimini daha yüksek getirili olarak yönetmek

üzerine kurulmuş durumdadır. Aynı durum son 20-30 sene de büyük sermaye birikimi yapmış diğer Asya ve Ortadoğu ülkelerinde de var. Oralarda da aile ofisleri yeni yeni kuruluyorlar ve topu topu tüm bölgede 100-200 aile ofisi mevcut. Amerika ve Avrupa’da ise durum farklı. Bu rakam 3,000-4,000 civarında ve büyümeye devam ediyor.

Zamanla Türkiye’deki aile ofislerinin de, Amerika ve Avrupa da ki gibi ailelerin menkul, gayri-menkul, hisse, nakit gibi tüm servetini yöneten, aile bireylerinin tüm ihtiyaçlarını organize eden, serveti koruyan, aile servetinin ikinci ve üçüncü nesile güvenli aktarımını planlayan, stratejisini kuran, icra eden ve yeni nesillere kılavuzluk yapan birimler haline geleceklerini düşünüyorum.



Aile şirketlerinde, **servet yönetimi dışında** ileride oluşacak karışıklıkları ve kırınlıkları önleyebilecek ve bir sonraki neslin şirket yönetimini devraldığında şirketin nasıl yönetileceğinin çerçevesini çizecek, ailenin birlikte karar almasını sağlayacak **aile anayasalarının yazılması (family constitution)**

**ve aile konseylerinin oluşturulması gerekiyor**. Aile şirketlerinin bekası için bu oluşumların aile lideri veya liderleri ailenin başındayken hayata geçirilmesi çok önemli. Böylelikle lider değişiminde olası anne-çocuk, ağabey/abla kardeş, amca-teyze, yeğen-kuzen kavgalarının önüne geçilip, **aile şirketinin işleyişinin ve aile servetinin zarar görmesi engellenebilir**.

Önümüzdeki senelerde aile ofislerini ve aile anayasalarını daha sık duyacağız ve aile ofislerini yatırımcı olarak Türk ve dünya ticari hayatında daha sık göreceğiz.

Sağlıcakla kalın....

Kaan Kızıroğlu,  
Yönetici Ortak

<http://www.servo-capital.com/>