

KARDEŞ



REKABETİ

AİLE ŞİRKETLERİNDEKİ AYRILIKLAR, TÜRKİYE İŞ DÜNYASI İÇİN TANIDIK BİR KONU. GEÇMİŞTEN BUGÜNE ÇOK SAYIDA ÖRNEK MEVCUT. SON DÖNEMDE BU AYRILIKLARA YENİ ŞİRKETLER EKLENDİ. GÜRAL AİLESİ, ULUSOYLAR, GÜLLÜOĞLU, ÇELET VE DİNÇKÖK AİLELERİ LİSTEDE YER ALIYOR... KİMİ AYNI MARKA ÜZERİNDEN KİMİ DE FARKLI İŞKOLLARINA GEÇEREK REKABET ETMEYE DEVAM EDİYORLAR. BU DURUM DA KARDEŞ-AİLE REKABETİNE NEDEN OLUYOR.

Haber: Esra Kızıltan
esrakiziltan@turkishtimedergi.com

Türkiye'deki şirketlerin yüzde 95'i ve halka açık tüm şirketlerin yüzde 75'i aile şirketlerinden oluşuyor. Gayrisafi yurtiçi hasılabın ise yaklaşık yüzde 75'ini aile şirketleri temsil ediyor. Ekonomide bu denli önem taşımalarına karşın aile şirketlerinin ömrü düşünüldüğünden daha kısa sürüyor. Çoğu aile şirketi, henüz birinci kuşağın elindeyken ya iflas ediyor ya da el değişiyor. Üçüncü kuşağa dek yaşayanların sayısı ise yapılan araştırmalara göre yüzde 10'un altında. Ortaya çıkan uyumsuzluklar, aile üyelerinin şirketten ayrılmasıyla sonuçlanıyor. Bu türden ayrılıklara dair çokça örnek vermek mümkün: Kazancı, Koska, Gürallar ve Ulusoylar gibi... Benzer bir gelişme en son Dinçkök Ailesi'nde yaşandı. Ömer, Ali Raif ve Nilüfer Çiftçi Dinçkök'ün yönetiminde olduğu holdingin Haziran ayında yapılan genel kuruluna ilk defa Ömer Dinçkök ve ailesinden biri katılmadı. Bu da kardeşler arasındaki ayrılığın ilanı olarak yorumlandı. Aile şirketlerinde yol ayrımları, genellikle ikinci kuşakta kendisini gösteriyor. İkinci kuşakta şirketi baba kurmuşsa kardeşler arasında, kardeşler kurmuşsa kuzenler arasında yaşanan görüş ayrılıkları bölünmeye neden oluyor. Bu ayrışmanın çeşitli etkenleri

var ama en önemlisi şirkette söz sahibi olma, sözünün dinlenmesi ve kararlara katılma şeklinde özetlenebilir. Beraberliğin devamı için ise kurumsallaşma, menfaat birliğinin sürdürülmesi ve aile anayasasının oluşturulması öne çıkıyor. Türkiye'de son 10 yılda aile şirketlerinde yolları ayrılan rakip kardeşler ve sonrasında yaptıkları işlerde aldıkları yoldan çıkarılacak çok ders var.

İkinci kuşak kritik

Aile şirketlerinde en önemli ortak payda, aile büyüğünün (genelde baba) hayatta olması ve kontrolü elinde bulundurması. Aile büyüğü vefat ettikten sonra diğer aile üyeleri, kuruluşu aynı şekilde devam ettirecek ortak paydaları bulmak zorunda kalıyorlar. Bu ortak paydalar, genelde ailenin yaşça en büyük üyesinin şirketin başına geçmesi, adil bir görev dağılımı, adil hisse paylaşımı, kurumsal yapının kurulması şeklinde sıralanıyor. Kazancı adil paylaşılması kurulmuş ve ortaklıkların sonunu hazırlıyor. Basit gibi görünse de sözüne değer verilmeyen genç aile üyesi, şirketten bir daha geri dönmeksizin ayrılabilir. Daha sonradan aile üyesi olan bireylerin olumsuz etkileri de bu süreçte azımsanmayacak kadar fazla.

Markaya sahip olma yarışı

Ayrılan kardeşler arasındaki rekabet ve anlaşmazlığın en önemli konusu markaya kimin sahip olacağıyla ilgili. Çünkü marka, ailenin ve yılların deneyimiyle oluşan işletmenin temel birikimi olarak görülüyor. Kimi zaman araya giren hakemlerin yönlendirmesiyle markaya bir değer biçiliyor ve markayı taraf alıyor. Uzmanlar tarafından bu çözüm, daha sonra yaşanacak olan yıkıcı rekabeti önlemek bakımından daha doğru bir yöntem olarak yorumlanıyor. Değer Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı İlhami Fındıkçı, "Çoğu zaman aynı markaya küçük eklemeler yaparak marka iki hatta daha fazla tarafça kullanılır. Koska ve Güllüoğlu Baklavaları buna en iyi örneklerden... Bu durumda bir tarafın yaptığı reklam yatırımları, diğer tarafı da etkileyeceğinden durmadan sorunlar yaşanabilir. Bunun için örneğin Koska markası farklı olmak için "O" harfinin içine bir nazar boncuğu koyma ihtiyacı duydu" diyor.

Kim lider olacak?

Bu soru aile şirketleri için son dönemde çok önemli hale geldi. 20 yıl öncesine kadar ailenin en büyük kardeşi işin başına geçtiğinde sorun yaşanmazken, bugün bu büyük bir sorun oluyor. Çünkü bugün en iyi eğitimleri ailenin en küçük üyeleri alıyor. Donanımlı ve başarılı yeni nesil, gözlemlediği sorunları lidere ilettiğinde sorularına bir karşılık bulamıyor ve aradaki bağlar zedeleniyor. İşin başına geçen ailenin en büyüğü ise işi babasından öğrendiği ve genelde sadece bu işte çalışmış olduğundan başka şirketlerin kültürünü, değişen dünyayı, gelişen teknolojiyi takip etmiyor. Sonuçta da değişim isteyen yeni nesil ile aralarında uçurumlar oluyor. Bir diğer önemli konu ise finansmanın kontrolü. İşin başındaki kişiler genelde gelir ve giderleri kendileri kontrol

EN SON AYRILIK ÖRNEKLERİ

Aile şirketleri içinde yaşanan ayrılıklar genellikle ikinci kuşakta kendini gösteriyor. Türkiye'nin yakından tanıdığı pek çok aile de bu ayrılıkları yaşıyor. Dinçkök, Sabancı, Kazancı aileleri son dönemde karşımıza çıkanlar...

Güllüoğlu



Baklava denince akla ilk gelen markalardan Güllüoğlu, 1949'da Karaköy'de Güllüoğlu Baklavacısı olarak Mustafa Güllü tarafından kuruldu. Mustafa Güllü'nün oğulları Nadir Güllü ve Ömer Güllü, Karaköy Güllüoğlu'nu babalarıyla birlikte işletiyorlar. Diğer oğullar Faruk ve Nejat Güllü ise ayrı çalışmalar yapıyor. Nejat Güllü, hem mağazaları hem de yurtdışında yaptığı ihracatla dikkat çekiyor. Güllüoğlu markasıyla üretim ve satış yapan Faruk Güllü ise son dönemde farklı bir yapılanma içinde. Sahip olduğu Güllüoğlu mağazalarını yavaş yavaş Faruk Güllüoğlu İstanbul'a çeviren Güllü, şimdilerde sahip olduğu şirkette yeniden yapılandırma çalışmalarına başladı. Üretim, reçel ve helva ile restoran ve mağazaları üç ayrı şirket haline getirdi.

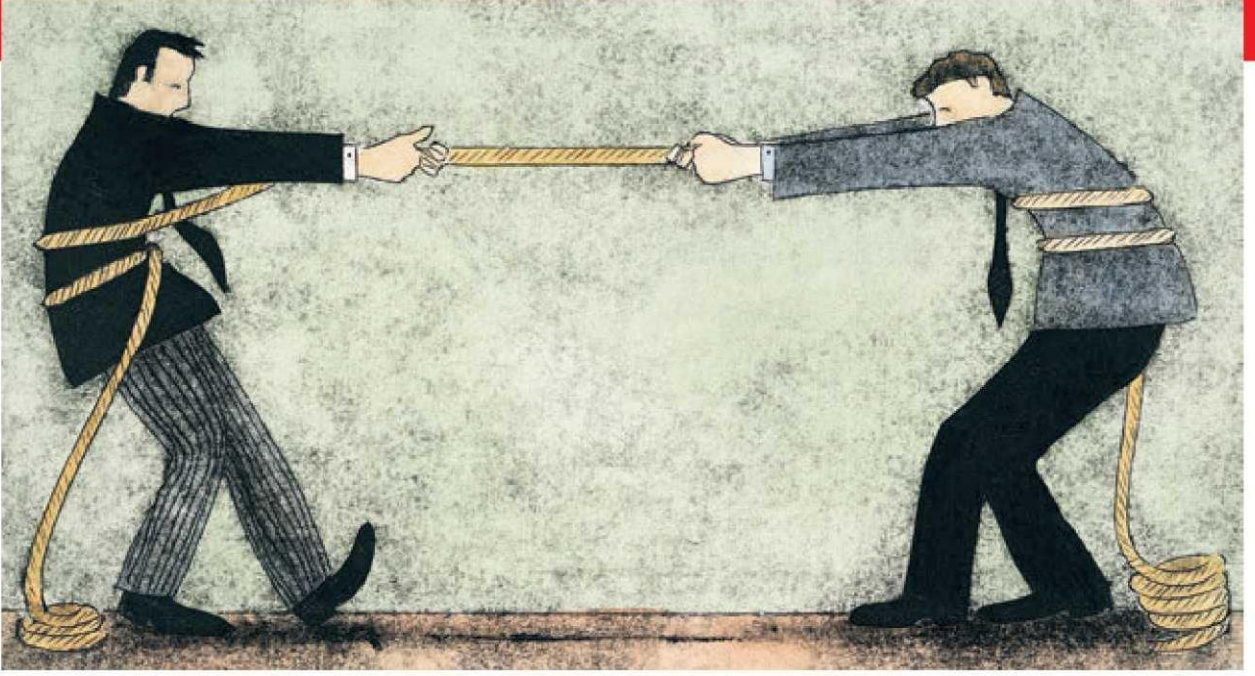
Gürallar

Rıza, İsmet, Nafi ve Sevim Güral yollarını ayırmak için 2004 yılından bu yana formül bulmaya çalışıyor. Rıza Güral, Gürallar Aircraft, Ali Bey Tatil Köyleri, makine ve çatı sistemleri üreten fabrikaların başında. Oğlu Erol Güral ve kızı Esin Güral Argat ile şirketlerini yönetiyor. Aile hisselerinin dağılımı ile Gürök'ta yüzde 66 oranındaki hisse Rıza Güral ve çocukları Esin-Erol Güral'da kaldı. Nafi Güral'ın Kütahya'daki yüzde 15.86 olan payı, İsmet Güral'ın şirketteki yüzde 24.01 payını almasıyla yüzde 40 oldu ve şirkette yönetim hakkı kazandı.



Dinçkök Ailesi

Dinçkökler, işleri konusunda oldukça kapalı bir aile ama böylesi fikir ayrılıklarından biri, yakın zamanda genel kurul tutanaklarına yansınca anlaşmazlıklar iyice su yüzüne çıktı. Üzerinde fikir ayrılığının yaşandığı konu ise grubun ana yatırım şirketlerinden Akkök Sanayi Yatırım ve Geliştirme A.Ş.. Şirketin Haziran 2013'te yapılan genel kuruluna hisseleri eşit oranda paylaşılan Ömer Dinçkök, Ali Raif Dinçkök, Nilüfer Çiftçi Dinçkök ve onların temsilcileri katıldı. Ancak şirketin yönetimine ilk kez Ömer Dinçkök ve ailesini temsilen kimse giremedi. Adeta Ali Raif Dinçkök ve Nilüfer Çiftçi Dinçkök aileleri, Ömer Dinçkök'e karşı bir set oluşturdular.



Ulusoylar

Hacı Mehmet Bahattin Ulusoy tarafından 1937 yılında kurulan Ulusoy Holding, aile içindeki anlaşmazlık nedeniyle 2008'de üçe bölündü. Şirketler iki kardeş Saffet Ulusoy ve Yılmaz Ulusoy ile yeğenleri Alican Ulusoy (merhum Cemal Ulusoy'un oğlu) arasında paylaşıldı. Bu ayrılığa otobüs grubu Saffet Ulusoy'da, turizm grubu Yılmaz Ulusoy'da, lojistik grubu da Alican Ulusoy'da kaldı. Şirkette ilk sürtüşme, kardeşlerin tekstil sektöründeki fikir ayrılıkları ile başladı. 2007 yılında satışıyla anlaşmazlık doruğa çıktı. Yılmaz Ulusoy, Ulusoy Holding'den dokuz şirket olarak ayrıldı ve üç çocuğuyla birlikte 15 şirketli Yılmaz Ulusoy Holding'i kurdu. Cemal Ulusoy'un oğlu Alican Ulusoy, ailenin yollarının ayrılmasından sonra 31 yaşında kendi holdinginin patronu oldu ve Ulusoy Holding'in lojistik sektöründe faaliyet gösteren 10 şirketini Ulusoy Uluslararası Yatırım Holding bünyesinde birleştirdi.

Kazancı Ailesi

Kazancı Holding'in temelleri 1950'li yıllarda baba Ali Metin Kazancı tarafından atıldı. 1990'larda holdingleşen Kazancı Ailesi'nin ana faaliyet alanları arasında jeneratör üretimi, doğal gaz dağıtım faaliyetleri ve enerji santralleri kurulum ve işletimi bulunuyor. Holding 2000'li yıllarda tarım ve turizm alanlarında da çeşitli yatırımlar yaptı. En son Aksa'yı halka arz eden Kazancı Grubu'nun Yönetim Kurulu Başkanvekili olan Mehmet Kazancı, halka arz sırasında yaşanan bir anlaşmazlık nedeniyle babası Ali Metin Kazancı ve kardeşi Cemil Kazancı ile ayrı düşüp şirkete yollarını ayırdı. Mehmet Emin Karamehmet ile MMEKA Makine İthalat ve Pazarlama Ticaret A.Ş.'yi kurdu.

Çeletler

Türkiye'nin en bilinen deri giyim markalarından biri olan ve 1972 yılında kurdukları Desa'da birlikte çalışan Melih ve Mehmet Çelet kardeşler 2003'te yollarını ayırma kararı aldılar. Bu ayrılığa gerekçe olarak Mehmet Çelet'in oğlu Barış Çelet'in magazin basınında çok sık yer alması gösterilmişti. Melih Çelet'te kalan Desa Deri bugün Türkiye'de 66, yurtdışında iki mağaza ile faaliyet gösteriyor. Desa'dan ayrılan iki kardeşin çocukları da (Semih Çelet'in oğlu Mert ile Mehmet Çelet'in oğlu Barış ve Sinan) 2002 yılında Barmes Deri'yi kurdular.

Kefeli Ailesi

Erkek giyiminde Türkiye'nin en başarılı markalarından biri olan Bisse, 32 yıl önce Mustafa ve İbrahim Kefeli kardeşler tarafından kuruldu. Ancak 2007 yılında sürpriz şekilde yolları ayrıldı. Bu kopuşun nedeni de yaşanan fikir ayrılıklarıydı. Mustafa Kefeli tüm yönetimi üzerine alıp Bisse ile yola tek başına devam etmeyi seçti. Diğer taraftan İbrahim Kefeli de sıfırdan başlama kararı aldı ve kendi adıyla yeni bir marka yarattı. Ancak başarılı olduğunu söylemek pek de mümkün değil.

ediyorlar ve hissedarları çok ciddiye almıyorlar. Kazançları adil ve şeffaf bir şekilde dağıttıkları da pek söylenemez. Dolayısıyla ortakları birbirine bağlayan konular, zamanla erozyona uğruyor ve ortaklık yapısı bozuluyor.

Risk birliği önemli

Danışmanlık şirketi Family Business Advisor'ın Başkanı Haluk Alacaklıoğlu'na göre ayrılıklarda vizyon ve risk almadaki farklılıklar hayli etkili. Alacaklıoğlu durumu şöyle özetliyor: "Çalıştığım bir aile şirketinde CEO olan ortanca kardeş, vapura ancak belli bir yer müsait ise binecek kadar riske kapalı iken, küçük kardeş neredeyse pencereden paraşütsüz atlayacak kadar riske açıktı. Nitekim birkaç yıl sonra kardeşler yollarını ayırmaya ve sektöründe liderler olan bu şirketi paylaşmaya karar verdiler". Bu örneğe göre yol ayrımına gelinmesinde, nesiller arası ortak iş vizyonlarını ve aile-iş misyonlarını doğru düzgün tartışıp oluşturamamış olmaları en önemli sebeplerden biri olarak karşımıza çıkıyor.

Aynı markada rekabet

Dağılan aile şirketlerinde ayrılan üyeler nadiren farklı sektörlere yöneliyorlar. Zaten ayrılma nedenleri de o sektörde mutlu olamamalarından kaynaklanıyor. Buna en güzel örnek, Sabancı Holding'den ayrılarak Esas Holding'i kuran Şevket Sabancı, Kazancı Holding'den ayrılarak Mehmet Emin Karamehmet ile ortaklık yapan Mehmet Kazancı... Diğer taraftan aynı sektör ve şirket üzerinden birbirleriyle rekabet eden aileler de var. Buna en iyi örnek, yakın geçmişte yollarını ayıran Güral Ailesi. Aile üyeleri şirketi belli hisseler oranında bölüştüler, yine Güral Şirketler Grubu üzerinden yollarına devam ediyorlar. 2007 yılında Ulusoy Holding'den dokuz şirket alarak ayrılan Yılmaz Ulusoy, üç çocuğuyla birlikte 15 şirketli Yılmaz Ulusoy Holding'i kurdu. 1949 yılında kurulan Güllüoğlu Baklavalan da babanın vefatından sonra parçalandı. İkinci kuşak üyeler arasında çıkan anlaşmazlıklar sonucunda dağılan kardeşler Güllüoğlu markası üzerinden rekabete devam ediyorlar. ■

GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE AYRILIKLAR

- **Bayraktarlar** Hüseyin ve İzzet Bayraktar kardeşler 1990 yılların başında yollarını ayırıp Bayraktar Holding ve Bayraktarlar Holding olarak ikiye ayırdı. Bayraktar Grubu bugün, gayrimenkul geliştirme ve otomotiv alanlarında faaliyet gösteriyor. Bayraktarlar Grubu da otomotiv ve turizm alanında faaliyette.
- **Hattatlar** Hema Holding'in sahibi Emin, Mehmet ve Ahmet kardeşler 1982 yılında yollarını ayırdılar. Kardeşlerin her biri bugün Hema ismiyle ayrı işler yapıyor. Hema Dişli'yi alan Emin Hattat iflas ederken, Ahmet Hattat Hema Elektronik adlı şirketin başında bulunuyor. Mehmet Hattat ise Hema Endüstri adıyla kurduğu şirketin yönetim kurulu başkanı olarak yoluna devam ediyor.
- **Seyidoğlu** 1948 yılında Gaziantep'te Habeş Seyidoğlu tarafından kurulan marka yola ilk olarak baklava ile çıktı. Ancak bugün helva ve reçelleriyle de oldukça iddialı. 1990'lı yıllarda şirkette bir ayrılık yaşandı. Bugün Seyidoğlu markasının reçel ve helva üretimini damadı Necati Göksu, baklava üretimini ise oğlu Mustafa Seyidoğlu yürütüyor.
- **Özgörkeyler** 1967 yılında Erdoğan ve Nevzat Özgörkey kardeşlerin kurduğu İmbat Meşrubat Sanayi, uzun yıllar Coca-Cola'nın Ege ve Akdeniz'deki şişeleme, dağıtım işlerini yapmıştı. 1985 sonrasında ise üçüncü nesil devreye girdi. Üçüncü neslin yönetimde söz sahibi olmasıyla görüş ayrılıkları ortaya çıkmaya başladı. 1997 yılında da aile sürpriz bir kararla ayrıldıklarını açıkladı.



Sabancı Ailesi

Bugün Sabancı Ailesi'ne baktığımızda, kariyerine Sabancı Holding'de başlayan birçok kişinin artık holding dışında kendi başarı öyküsünü yazmaya çalıştığını görüyoruz. Holding dışındaki Sabancılar arasında en iddialısı hiç kuşkusuz Şevket Sabancı'nın 2000 yılında çocukları Ali Sabancı ve Emine Kamışlı ile kurduğu Esas Holding. Holding, önce Medline'i ardından City Farm'ı aldı. Bilkent Holding ile birlikte Promed'i, Derindere ile ortak Renty'yi kurdu. Pegasus'u satın aldıktan sonra da hızlı bir yatırım holdingi olma yolunda ilerledi. Holding havacılıktan gıdaya, sağlıktan perakendeye ve gayrimenkule kadar beş ana sektörde 13 şirketle faaliyet gösteriyor. Ali Sabancı'nın başında olduğu Pegasus ile havayolu taşımacılığında agresif bir büyüme sergiliyor. Sakıp Sabancı'nın vefatından sonra aile üyeleri ile düştüğü anlaşmazlık, diğerleri gibi Demir Sabancı'yı da grup dışına itti. Sabancı, 2004 yılında holdingdeki tüm görevlerinin yanı sıra sahip olduğu yüzde 6,17'lik şirket hissesini de satarak gruptan ayrıldı. Ayrılık sonrasında Demir Sabancı pek çok sektörde faaliyet gösterdi. En son 2008 yılında İngiliz perakendeci Dixons ile ortak olarak Electroworld'ü Türkiye'ye getirdi. Sabancı Ailesi'nin en gizemli ismi olan Yalçın Sabancı, Sakıp Sabancı'nın amcası Hacı Mehmet Sabancı'nın oğlu. Grupta 39 yıl çalıştı. Emekli olunca gruptan ayrıldı ve Ya-Sa Holding'i kurdu. Sabancı Ailesi'nin üçüncü kuşak temsilcilerinden ve merhum Hacı Sabancı'nın kızı olan Demet Sabancı Çetindoğan, tam bir girişimci. Çetindoğan, Sabancı Holding'deki görevinden 2000 yılında ayrılarak Demsa Grubu kurdu.