



## KÖKLÜ AİLE VE UZUN ÖMÜRLÜLÜK

### Aile Şirketleri Kriz Dönemlerinde Güvenli Görünmekle Birlikte Çoğu Avrupa'da Başarısız

Şule Aylin Koyuncuoğlu  
Kıdemli Danışman  
“iyi şirket” Danışmanlık A.Ş.

Almanya Danimarka'yı 1940' da işgal ettiğinde, A.P. Moller-Maersk taşımacılık şirketinin kurucusu A.P. Moller, Naziler ile işbirliği içinde olmayı kabul etmemiştir. Bunun yerine, o zamanlar 26 yaşında olan oğlunu işleri yürütmesi için Amerika'ya göndermişti. Bu günlerde şu anda 96 yaşında olan genç Mr Moller firmaya resesyondan geçerken yardımcı olmaktadır. Firma konteynır taşımacılığındaki kapasite fazlalığı nedeniyle ilk tam yıl zarardadır. Mr Moller artık gün be gün işlere dahil olmasa da, nakit akışını izlemekte ve şu anda aileden olmayan şirket yöneticisine tavsiyelerde bulunmaktadır. Mr Moller' in görüşü olayların bugün 1930'ardan daha hızlı hareket ettiği yönündedir.

Yüzyıl veya daha fazla tecrübeye sahip olmak, zor zamanlar için aile şirketlerine büyük avantaj sağlayacağı farz edilebilir. Birçok büyük Avrupalı aile şirketi iki dünya savaşı ve ulusallaşma dalgasından sonra başarıyla hayatta kalmıştır. Sonuç olarak borca ve ani paniğe karşı temkinli olma eğilimindedirler. Credit Suisse tarafından oluşturulan global endekse göre, aile şirketleri, MSCI World Index'in piyasayla tanıştığı Ocak 2007'den bu yana %4.8 oranında daha iyi performans göstermişlerdir. Hatta kimileri aile şirketlerinin düşük kaldıraç, uzun dönemli yaklaşım ve çalışanlarına sadakat ile kapitalizmin daha istikrarlı türüne işaret ettiğini tartışmaktadırlar. Barselona'daki Family Enterprise Institute' den Fernando Casado “aile şirketlerinde dürüstlük değeri, dikkatli çalışma ve tüketiciye yakın olmanın” “kolay para ve spekülasyon” olmadığını tartışmaktadır.

Aile şirketi ya da çoğunluğu aile elinde bulunan şirketler özellikle Almanya'da baskındır. En büyük 1000 Alman şirketinden sadece 170 tanesi borsaya kayıtlıdır. Aile şirketleri lobi grubunun başkanı Albrecht von der Hagen, üyelerinin birinci önceliklerinin aile şirketinin hayatta kalmasını sağlamak olduğunu, genişlemek ya da karı artırma isteğinin sadece bir koz olduğunu ifade etmektedir. Bir örnek 38.000 çalışanı olan, geçen sene yaklaşık \$5,9 milyar satış gerçekleştiren medikal aile şirketi B. Braun Melsungen'dan verilebilir. Bilançonun %40'ın özsermayeden oluşması ve geçen yıl 185 milyon Euro kar edilmesine rağmen şirket hissedarlara bunun onda birinden azını ödemiştir. Hatta düşüşte bankaların kapılarını çalıp çalmayacağı az da olsa merak edilmektedir.

Ama Almanya'nın en büyük aile şirketlerinden birkaçı geç olarak tutucu olmadıklarını kanıtlamışlardır. İlaç, çimento ve mühendislik holdinginin kurucusu Adolf Merckle, imparatorluğunun ağır borç yükü altına girmesi ve yanlış yönetilen finansal kumar sonunda, ailenin kontrolü yitirmesine neden olarak 5 Ocak'ta intihar etmişti. Mağazaların modernizasyonu için, firmanın yöneticisine yeniden yapılandırma konusunda güvenip, Haziran'da iflas eden büyük mağazacılık ve uzaktan satış grubu Arcandor'un büyük ortağı Madeleine Schickedanz şu anda ayda 600 Euro ile yaşamaktadır. Piëch ve Porsche ailesi tarafından kontrol edilen araba markası Porsche, Volkswagen'i almak için teklif verdikten sonra kurtarılmak durumunda kalmıştı. 200 seneden beri ailenin elinde bulunan Sal Oppenheim bankası da verdiği bazı kredilerin karşılıksız olması sonucu satılabilir.

Bu başarısız noktalar aile kapitalizminde büyük sorunlar yaratmaktadır. Birinci olarak kuvvetli bir nokta olan sahiplik ve yönetimin uyumu, kontrolün sonraki kuşağa geçmesi ile zayıf duruma gelmektedir. Bazen küstah, bazen tecrübesizlik, bazen de gerçekten çok iyi fakat hiçbir zaman orijinal girişimci olmadıkları ifade edilmektedir.

Aynı zamanda aile şirketleri büyüdükçe dikkati kaybetmektedirler. Küçük ailelerde "ev bankacılığının" genellikle kredinin genişletilmesi ya da ret edilmesi üzerindeki gücünün büyük ve önemli etkisi göz önünde bulundurulur. Bu çeşit bankalar müşterilerinin işini anlayarak onları aşırı borçtan uzak durmaya yönlendirirler. Ama ne zamanki aile şirketi bir bankaya dayanmak için çok büyür ise, sendikasyon kredisi için başvurularında, birçok bankacı onları daha az yakından gözleme eğiliminde olurlar.

Avrupa'nın bazı yerlerinde kriz, aile kapitalizmi için bir takım olumlu değişiklikleri harekete geçirebilir. İtalyan ailelerinin küçük hisselerle büyük grupları kontrol etmelerine izin veren sahiplik konusunda, karmaşık ilişkiler inşa etmeleri uzun zamandan beri eleştirilmekteydi. Kontrol firmalarının genelde finansal olarak zayıf olması ve zor dönemlerde çökebilmeleri "Çin kutuları" olarak adlandırılan şirketler ile bankaların çalışmaya isteksiz olmalarına sebep oldu. İtalya'nın lider gruplarından, Confindustria'nın başkanı Emma Marcegaglia "Çin kutularının bankalardan ucuz para bulmada çok yaygın" olduğunu ifade etmektedir. Bankalar şimdi şunu söyleyebilir, "Eğer para istiyorsanız, yapınızı daha basit hale getirmelisiniz"

Aile şirketlerinin kriz zamanında kendilerini farklılaştırmalarının bir yolu da işgücünde kesinti yapmayı reddetmeleridir. Portekiz'de, Portekiz aile şirketleri derneği başkanı Peter Villax, büyük ailelerin işten çıkarmalardan sakındığını söylemiştir. Yiyecek dağıtım şirketi Jerónimo Martins' in başkanı Alexandre Soares dos Santos'un Şubat'ta açıkladığı üzere ücretlerin, ikramiyelerin, temettü ve yatırımların azaltılmasından sonra en son işgücü kesintisine gidilmesini firmaya telkin etmiştir. Çelik aile şirketi olan Marcegaglia Grup İtalya'da sektördeki büyük sayıda işçi çıkarmayan tek şirkettir. Bayan Marcegaglia "Aile şirketi olması nedeniyle diğer Avrupa ülkeleri ile İtalya karşılaştırıldığında daha az iş kaybının olduğunu" söylemiştir.

Birçok aile şirketinin korkunç bir krizde olmalarına rağmen bir endüstri parladı. Avrupa'da çoğunlukla ailelerin elinde bulunan indirim dükkanları tüketiciler tarafından aranır oldu. Avrupa çapında müşteriye sahip olan Aldi ve Lidl iki Alman indirim zinciri, Belçika'dan Colruyt ve sahibinin A.P. Moller-Maersk olan Avrupa Birliği şirketi Netto aile şirketleridir. İki giyim markası Zara ve Hennes & Mauritz and Primark'da aile şirketleridir.

**Yatırım bankası BNP Paribas'dan Philippe Suchet, indirim mağazacılığında aile şirketlerinin baskın olmalarının nedeninin uzun dönemli yaklaşımları olduğunu: tüketiciler için fiyatların düşük tutulmasının kuşaklar boyu hayatta kalmak için tek yol olduğunu bildiklerini söylemektedir. Bunun tam tersine genellikle kayıtlı perakendeciler kısa dönem finansal amaçlar için fiyatları yükseltme baskısı ile yüz yüze kalmaktadırlar. Büyük mağazacılığın haricinde kriz "ailelerin bütün mağazacılıklarda en iyi oldukları" gibi eski bir gerçeği onaylamış bulunmaktadır.**

**Economist, Eylül 2009**