

# Aile Şirketlerinde Güven ve Kontrol Dengesini Yapay Zekâ ile Kurmak

Aile şirketleri, ekonominin hem motoru hem de en hassas dişlisidir. Bir yandan, köklerinden aldığı güven bağıyla güçlenir; öte yandan, aynı bağlar yanlış yönetildiğinde kırılabilirlik yaratır. Bu kırılabilirliğin tam kalbinde iki kavram yatar: vekil maliyeti ve bilgi asimetrisi.

*“Yönetici, her zaman sahibin çıkarına mı çalışır? Vekalet teorisi diyor ki: Hayır. Bu yüzden sıkı denetim, prim sistemleri ve bağımsız kurullar gerekir. Buna karşılık, temsil teorisi ise yöneticinin sadakatini esas alır; ona güvenmek gerektiğini savunur. “*

Vekil maliyeti, bir şirketin sahibi ile o şirketi yöneten vekiller arasındaki çıkar ayrılığından kaynaklanır. Yönetici, her zaman sahibin çıkarına mı çalışır? Vekalet teorisi diyor ki: Hayır. Bu yüzden izleme maliyeti ve oluşabilecek kayıpları önlemek için sıkı denetim, prim sistemleri ve bağımsız kurullar gerekir. Buna karşılık, temsil teorisi ise yöneticinin sadakatini esas alır; ona güvenmek gerektiğini savunur. Asıl ve vekilin hedeflerinin hizalanması ve vekil ile güven ilişkisi temelli bir yaklaşımdır.

Gerçek hayat ise bu iki uç arasında bir denge arar.



Dengeyi kurmak için yapılacaklardan önce, günümüzün en kıymetlisi bilginin, kurum içinde -özellikle asil-vekil düzeyinde- dengesini aramak ve anlamak gerekir.

***“Bilgi asimetrisi, yöneticilerin şirket hakkında sahiplerden daha fazla ve daha zamanında bilgiye sahip olması, bir üstünlük ve eşitsizlik durumudur.”***

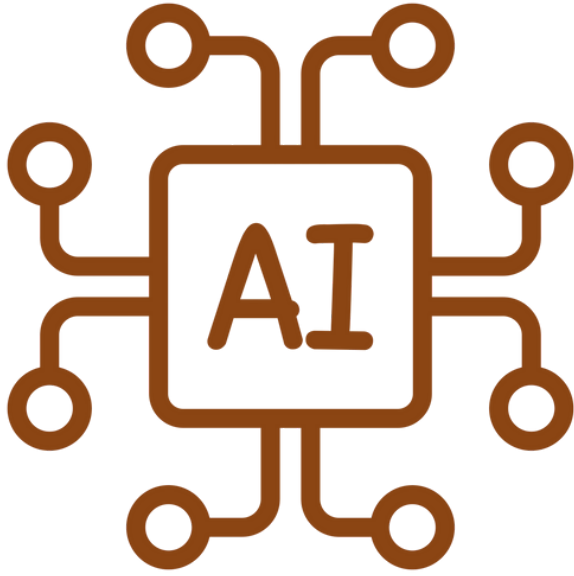


Bilgi asimetrisi, yöneticilerin şirket hakkında sahiplerden daha fazla ve daha zamanında bilgiye sahip olması, bir üstünlük ve eşitsizlik durumudur. Yöneticinin bilgi üstünlüğü, çoğu zaman kararların paylaşılmaması, gelir-gider tablolarının kapalı kalması gibi sonuçlar doğurur. Bu ise yanlış kararlar ve çıkar çatışmaları için uygun bir zemin hazırlar.

Kurumsal yönetim anlayışı tüm dengelerin kurulması ve bilgi asimetrisinin önlenmesi için sistematik yöntem ve araçları; şeffaflık, eşitlik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri etrafında şekillendirir. Özellikle aile şirketlerinde özdeğerler, rollerin ve yetkilerin kurala bağlanması riskleri azaltır. Her iki kurumsal yönetim yaklaşımının harmanlanması ve bilgi asimetrisi sorunlarının çözümünü kurum kültürünü de göz önüne alarak gerçekleştirmeyi amaçlar.

- Temsil bakışıyla: Aile anayasası hazırlanmalı, ortak vizyon inşa edilmeli, yetki devri ve güven kültürü korunmalıdır.
- Vekil maliyetini düşürmek için: Performansa dayalı ödül sistemleri, bağımsız yönetim kurulları ve sıkı iç-dış denetim uygulanmalıdır.
- Bilgi asimetrisini azaltmak için: Şeffaf raporlama, düzenli hissedar bilgilendirme ve bağımsız denetim olmazsa olmazdır.

***“Günümüzde özellikle vekil maliyeti ve bilgi asimetrisi sorunlarının çözümü için önemli bir araç devrede. Yapay Zekâ “***

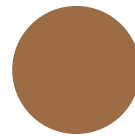


“

Bin bir kontrol mekanizmasını tek tek inşa etmek yerine, akıllı sistemler anlık veri akışıyla olağandışı hareketleri tespit edebiliyor. Finansal anomali tespiti, otomatik raporlama, riskli işlem alarmı ve anlık bilgi paylaşımı gibi yetenekleriyle hem vekil maliyetini hem de bilgi asimetrisini minimuma indiriyor. Böylece soğuk kontrol mekanizmaları, insanın omuzlarına yük olmadan işliyor.

Yaşanmış örnekler bize şunu kanıtıyor: Sağlam bir aile anayasası, bağımsız denetim, liyakat esaslı yönetim ve teknoloji destekli şeffaflık bir araya geldiğinde hem güven hem kontrol yan yana yürüyebilir. Bir aile şirketi, kuşaklar boyu yaşamaya devam edebilir. Aile şirketlerinin uzun ömürlü olabilmesi, akrabalık bağından çok, yazılı kurallar, şeffaflık ve çağın gereği teknolojik altyapılarla mümkündür.

Vekalet teorisinin disiplinini, vekil teorisinin güvenini ve yapay zekânın tarafsız zekâsını birleştirebilen her aile şirketi, geleceğe kalıcı bir iz bırakacaktır.



**Ş. Özlem Çarıkçioğlu**

Kurumsal Yönetim  
Koordinatörü