



ev tekstili

LEBEN DERNEĞİ YAYIN ORGANİDİR

YIL 8 SAYI 30

TİCARETE İLKE DOĞRULUKTUR

AĞUSTOS 2001



Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Dünya'da ve Türkiye'de küçük ve orta ölçekli şirketlerin (ortaklıkların) önemli bir kısmı (bu oran Türkiye için % 90'ların üstündedir) aile şirketi özelliklerine sahiptir. Bununla birlikte aile şirketi olarak kurulan şirketlerin çok azının üçüncü jenerasyona geçtiği, dördüncü jenerasyona ulaşabilenlerin ise isimlerinden söz edilebilecek kadar nadir olduğu da bilinmektedir. Üstelik günümüzde üçüncü jenerasyona geçmesi söz konusu olan aile şirketlerinin 1940'lı yıllarda (rekabetin çok daha sınırlı olduğu bir ortamda) kuruldukları düşünülürse, zamanımızda kurulan aile şirketlerinin yoğun rekabetçi işletmecilik anlayışı çerçevesinde gelecek nesillere başarılı ve karlı bir şekilde intikal etmelerinin ne denli zorlaştığı daha da net biçimde ortaya çıkmaktadır.

Dr. Ebru Karpuzoğlu
eburkarpuzoglu@hotmail.com
Marmara Üniversitesi Öğretim Üyesi

İşletmecilik ve işletme yönetimi literatürü incelendiğinde aile şirketlerinin devamlılıklarını uzun dönemler sürdürememelerinin nedenlerinin, gerek ülkemiz gerekse diğer ülkelerdeki şirketler açısından hemen hemen aynı noktalara dayandığı ve genel anlamda kurumsallaşmama olarak adlandırılabilir. "Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" konulu yazı dizisinin ilk bölümünde kavram kargaşasını ortadan kaldırmak ve aynı perspektiften bakabilmek amacıyla öncelikle aile şirketi denildiğinde kastedilenin ne olduğu ve bu şirketlerin sadece ülkemizde değil dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar sahip oldukları tipik özelliklerin hangilerinin olduğu gibi hususları ele alacağım. Daha sonra ise, Türk kültürünün etkisi altında faaliyet gösteren aile şirketlerinin ülke kültürünün etkisiyle bünyelerinde barındırdıkları özellikler ile aile şirketi olmanın avantajlı ve dezavantajlı yönleri üzerinde duracağım. Bir sonraki yazımda ise, İstanbul bölgesinde sanayi sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik olarak yürütmüş olduğum araştırmanın bulgularını sunacağım. Dolayısıyla Türk aile şirketlerinin kurumsallaşmada eksik oldukları hususlar; aile üyesi yöneticiler ile profesyonel yöneticilerin şirkete bakış açılarının farklılaştığı noktalar; faaliyet gösterilen sektörün, işletmenin kurulma döneminin, işletme büyüklüğünün, firma yöneticileri ile girişimcilerin eğitim düzeylerinin ve deneyimlerinin kurumsallaşma üzerindeki etkilerini ele alacağım. Yazı dizimizin son kısmında ise, araştırma bul-

gularından yola çıkarak kurumsallaşma düzeylerini yükseltmek isteyen aile şirketlerinin üzerinde durmaları gereken hususlar ve kurumsallaşma sürecinin işletilmesinde dikkate alınması gereken konular üzerinde duracağım.

"Aile Şirketi" Nedir, Ne Değildir?

Günümüzde sıkça telaffuz edilen aile şirketi kavramı yaygın kullanımına rağmen, farklı olarak algılanabilmektedir. Aile şirketlerini farklı özelliklerine bakarak farklı şekillerde tanımlamak mümkündür. Ancak yapılan tüm tanımlamalar çerçevesinde oluşturduğum ortak tanıma göre Aile Şirketi kavramını "Aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademesinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonunun kuruma istihdam edildiği şirkettir" şeklinde ifade edilebilirim.

Yönetim Tarzları Açısından Aile Şirketleri

Yönetim tarzının önemli ölçüde tepe yöneticisi tarafından belirlendiği aile şirketlerinde genel olarak üç tür yönetim şekli söz edilebilir. **Merkeziyetçi (Paternalistic) Yönetimde**, işletme politikalarının, işletmenin tek yöneticisi durumunda olan sahibi tarafından belirlenmesi söz konusudur. Yani işletme sahibi çalışanlarını korumakta, ihtiyaçlarını gidermekte, ancak onlara hemen hemen hiç söz hakkı tanımamakta, başka bir ifade ile hükme-



dici bir yönetim tarzı uygulamaktadır. Burada altı çizilmesi gereken husus, nihai karar işletme sahibinin tek başına aldığı bu yönetim biçiminde, işletmedeki yöneticilerin tümünün veya önemli bir kısmının aile bireyleri olduğu ve kurucunun inanç ve değerlerinin, örgütün değerlerini tamamen şekillendirdiği gerçeğidir.

Katılımcı (Participate) Yönetimde, hisselerin çoğu aile bireylerinde olmakla birlikte, şirkette teknik uzmanlığa sahip profesyonellerin de yer aldığı görülmüştür. Ortak sayısının çok olması ve şirkette aile üyeleri ile profesyonellerin beraber çalışmaları problem yaratabileceğinden; işlerin, yetkilerin ve sorumlulukların önceden belirlenmesi büyük önem taşır. Bu yönetim biçiminde profesyonellerin de yer almaları -yani aile üyelerinin yeterli olmadıkları görevleri uzmanların icra etmeleri- şirketin daha verimli ve etkin çalışmasını sağlar. Görüleceği üzere katılımcı yönetim tarzında aile değerleri kadar iş değerleri de önem taşır ve esas olan işe uygun elemanın görevlendirilmesidir.

Profesyonel (Aristocratic) Yönetim, işletme sahipleri ve aile üyelerinin büflül işlerin icrasında yer almamalarını öngörür. İşletme yöneticilerinin aile üyeleri tarafından belirlendiği bu yönetim biçiminde, yatırım kararları ve genel işletme politikaları gibi örgütün geleceğini ve bütününe ilgilendiren kararlar işletme sahibi ve aile üyeleri tarafından verilir. Bir başka ifade ile profesyonel yönetimde, işletmeyle ilgili stratejik kararların alınmasından aile bireyleri, işletmenin yönetilmesinden ise, yöneticiliği meslek edinen kişiler sorumludurlar. Bu yönetim tarzında şirket sahibi veya sahipleri, şirketin geleceğe hazırlanması için uzun vadeli amaçların belirlenmesi, yatırım kararlarının verilmesi, rakiplerin mevcut durumlarının saptanması ve yurtiçi ve yurtdışındaki gelişmelerin takip edilmesi gibi şirketin tamamını ilgilendiren konularla ilgilendirilir. Yöneticiler ise, şirket amaçlarına ulaşılması için para, enerji, makina, malzeme, hammadde ve insan gibi kaynakların etkin şekilde kullanılmasına ve objektif standartları belirlenerek bu standartlara uygun sistemlerin kurulmasına ve işletilmesine yönelik çalışmalarını yürütürler. Ötede aile üyeleri liderliği, profesyoneller yöneticiliği üstlenirler.

Gelişim Evreleri Açısından Aile Şirketleri

Yaşam eğrisinin her bir evresinde farklı karakteristikler gösteren aile şirketleri; girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği I. nesil aile şirketleri, büyüyen ve gelişen aile şirketleri, kompleks aile şirketleri ve sürekli olmayı başaran aile şirketleri şeklinde dört ana başlık altında incelenebilir. Dolayısıyla aile şirketlerinden bahsedildiğinde genel anlamda aile şirketi kavramına ek olarak, bu şirketlerin hangi yönetim tarzıyla yönetildikleri ve gelişim evresinin hangi aşamasında yer aldıkları hususları da aynı dili konuşmak açısından son derece önemlidir. Bu noktada her bir aile şirketi gelişim evresinden ve bu ev-

Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile şirketlerinde; mülkiyet ve yetki girişimcidedir ve genellikle eş ile ortaklık ilişkisine sahip olmakla birlikte stratejik ve fonksiyonel kararların bizzat girişimci tarafından alındığı görülmüştür. Bir başka ifade ile kararların alınmasında ve uygulanmasında çoğunlukla eşin fonksiyonu yoktur. Dolayısıyla, ortak olmak her zaman işletmede birlikte çalışmak anlamına gelmeyebilir ve bu ortaklık sadece kağıt üzerinde kalabilir. Yine bu tip aile şirketlerinde girişimcinin üretim, satınalma, satış, kayıt tutma, işe alma ve eğitim gibi konularla birebir ilgilendiği ancak, işletme büyüdüğünde işleri ve çalışanları tek başına yönetemez hale geldiği için yeni bir yönetici istihdam ederek mevcut işlerinin bir kısmını ona devrettiği söylenebilir. Pek çok girişimcinin bilfiil işletme faaliyetlerini yürütmesi müşterilerin artmasına katkıda bulunur. Bu sayede müşterilerin işletmeye olan bağlılıkları artar ve firmanın nakit akışı ivme kazanır. Ancak müşteri-girişimci ilişkisinin zaman içerisinde kişisellikten çıkartılarak şirkete kaydırılması firmanın kurumsallaşması için son derece önemlidir.

Büyüyen ve gelişen aile şirketi evresine bakıldığında çocukların genellikle eğitim döneminde olduklarını ve işletmenin, kuruluş aşamasındaki sorunlarının bir kısmını çözümleyerek büyüme dönemine girmesi nedeniyle diğer aile bireylerinin de, işletmede çalışmak arzusunun taşıdıklarını görülmüştür. Keza, bir kısım aile bireyinin ortak ya da yönetici olarak firmaya katıldığını ve bir kısım aile üyesinin de işletmeye katılmayı beklediği gözlemlenir. Yani işletme aile birliğinin merkezi haline gelme sürecindedir. Ayrıca bu evrede şirket, ne formalizasyon sürecine geçmiştir ne de herkes tarafından aynı şekilde bilinen ve uygulanan sistemlere sahiptir. Büyüme sürecindeki işletmede pazar payı artış gösterecek satışların yükselmesine ve kârlılığa neden olur ve bu durum borçlanma ihtiyacını azaltır, hizmetler ve ürünler tüketiciler tarafından bilinir ve talep edilir. Bununla birlikte, aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olması ve aile bütünlüğünün sağlanmasında ve korunmasında işletmenin aracılık görevini üstlenmesi durumları bu evrede de görülmüştür. 1948 yılında Vedat, Cihat Koca kardeşler tarafından kurulan ve imalathane düzeyinde kimyasal madde üretimi yapan Alkim Alkali Kimya A.Ş. kardeş ortaklığına tipik bir örnektir.

Kompleks aile şirketleri evresinde, şirkette birden fazla nesil istihdam edilir. Bu şirkelerde üçüncü ve hatta dördüncü nesle rastlamak olasıdır. Birden fazla nesli birarada bulundurmasından dolayı kompleks aile şirketlerinde farklı yaşta, bilgide, deneyimde ve kariyerde çok sayıda aile üyesi, keza işletmenin büyümesi nedeniyle de çok sayıda profesyonel yönetici mevcuttur. Aile ve işletmenin büyümesi ve çok sayıda aile üyesinin çalışması ya da çalışmak istemesi, işletme-aile dengesinin nasıl sağlanacağı sorusunu akla getirir. Bununla birlikte şirkette çalışan aile üyeleri kendilerini şirket kârlından



başka ifade ile aile üyeleri buldukları pozisyonların gereği olarak aldıkları kararların şirket geleceğini etkilediğinin farkındadırlar. Holding şirket görünümünü yansıtan kuzen ortaklıklarında her bir işletmenin bulunduğu aile şirketi evresi farklıdır. Bu tür kuzen ortaklıklarının bir kısmı büyüme evresinin özelliğini gösterebilirken, diğer bir kısmı olgunlaşma evresinin karakteristiklerini yansıtabilir. Dolayısıyla her birinin organizasyon yapısı, personelinin niteliği, amacı ve finansman ihtiyacı vb. diğerinden farklı olabilir. Olgunluk

evresinde aile şirketleri büyümektedirler ancak büyümenin hızı, gelişen ve büyüyen aile şirketi evresindeki kadar hızlı değildir. Yani büyüme giderek azalan bir seyir izler. Ancak işletme ürün ve/veya hizmet satışında maksimum seviyeye erişir. Satış hacminin artışı, kârlılığı ve biriken fonları da beraberinde getirir. İşletmenin borçlanma kapasitesi güçlenirken borçlanma ihtiyacı da aynı dönemde azalır. İşletme piyasada olumlu firma imajına erişir, rakipleri, müşterileri ve tedarikçileri karşısında güç kazanır, üretilen mal ve/veya hizmetler ve pazarlama taktikleri çoğunlukla diğer firmalar tarafından taklit edilir, stratejik planlama ve formalizasyona önem verildiğinden şirket politika ve stratejileri çevre koşullarını dikkate alacak şekilde sürekli revize edilir.

Sürekli olmayı başaran aile şirketleri evresi, iş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli hale geldiği bir evredir. Dolayısıyla faaliyetlerin icrasında kanbağından ve güvenilirlikten ziyade işler ön plana çıkar. Analize tabi tutulan işler, bu işlerin icra edilebilmesi için işi yürütecek kişilerde bulunması gereken özellikler, işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluluklar ile araç-gereçler, yardım alınacak veya işbirliği yapılacak birimler ve çalışma koşulları belirlenir. Yapılan bu faaliyetler ise, personel seçme ve yerleştirme, terfi, performans değerlendirme ve ücretleme gibi sistemler için kullanılarak iş değerlerinin öncelikli olarak uygulandığı bir ortam yaratılmasını destekler. Yine bu evrede misyon netleştirme, vizyon geliştirme, strateji ve uzun vadeli planlama yapma ile ilgili çalışmalar üzerinde durulduğu, kârlılık yanında iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklanıldığı, toplumsal ve sosyal içerikli amaçların gerçekleştirilmeye çalışıldığı da gözlenir.

Örgütsel Açından Kurumsallaşma Kavramından Ne Anlaşılmalı?

Kurumsallaşma kavramının genel çerçevesini çizmek ve bu konuda ortak bir bakış açısı geliştirmek için kurumsallaşma kavramından ne anladığımızı aşağıda kısaca sunmak istiyorum.

Kavrama çevresel uyum açısından bakıldığında kurumsallaşma "Çevresel değişimle birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır." şeklinde ifade edilebilir. Bu tanımlamada üç husus özellikle dikkati çekmektedir. Buna göre kurumsallaşmış organizasyonlar, 1- Çevresel değişimle birlikte değişirler,

2- Bu değişimi öğrenirler ve 3- Yeni duruma uygun standartları geliştirirler.

Bir başka tanıma göre ise kurumsallaşma "Örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve beklentilerin doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir." şeklinde tanımlanır. Görüleceği üzere bu tanımlamada ağırlık, 1- İşletmenin diğer işletmelerden farklı bir kimliğe ve yapıya sahip olmasına ve 2- Sosyal ihtiyaçlara uyumuna verilmiştir.

Daha çok örgütün sosyal yapısı üzerinde duran ve kurumsallaşmanın süreç niteliğini ön plana çıkaran diğer bir tanıma göre kurumsallaşma ise "Bir işletmenin fonksiyonlarını yerine getirme biçimini anlatan, birlikte örgütlenen ve uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kalıpları ve değer yargıları ile bunları görünür bir şekilde sokan araç-gereçlerdir."

Bir Aile Şirketi, Profesyonel Şirketten Nasıl Ayırt Edilir?

Dünyanın neresinde faaliyet gösterirse göstereceği bir aile şirketini diğer şirketlerden farklı kılan bir takım özellikler mevcuttur ve bir şirketi aile şirketi kimliğine büründüren bu özelliklerdir. Söz konusu özellikleri aşağıdaki şekilde özetleyebilirim.

• Bir şirketin aile şirketi olarak tanımlanabilmesi için öncelikle, aileden en az iki jenerasyonun işletme yönetimi ile ilgilenmesi gerekir. Anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki jenerasyonu barındıran aile şirketlerdir. Her ne kadar karı-koca arasında kurulmuş aile şirketlerinde jenerasyon farkı görülmesi de aşağıda belirttiğim diğer özellikleri yapılarında barındırdıkları için aile şirketi statüsünde ele alınabilirler.

• Yine bu şirketlerde işletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyum içerisindedir. Bir başka ifade ile genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile şirketlerinin, aile değer ve inançlarından etkilendiğini ifade edebilirim.

• Aile şirketlerinin üçüncü özelliği olarak diğer faktörler yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde aile bağlarının önemli bir rol oynamasını belirtebilirim ve genellikle şirket sahibinin aile içerisinde sevgi ve güven duyduğu kişilerin, işletme içerisinde de aile içerisinde olduğu kadar girişimciye yakın olduklarını söyleyebilirim.

• Aile şirketlerinde görülen bir başka özellik şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocuklarının çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev almaları ile ilgilidir. Şirket sahipleri gelecekte miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının tanımlarını isterler. Çocuklarının gelecekteki güvence altına almak isteyen girişimciler, onların firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin, firmanın ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünürler.

• Aile şirketleri ile ilgili bir başka konu genellikle şirketin isminin ve prestijinin, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişmesine ilişkindir. Yani aile bireylerinin toplumdaki statüleri işletmenin de statüsünü etkiler. Dolayısıyla aile bireyleri

reçler, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerden oluşan bir bütündür." Şeklinde ifade edilebilir. Buraya kadar yapılan tanımlamaları özetlemek gerekirse kurumsallaşma "Bir şirketin kişisel tarz ve yeteneklere bağlı olmaktan ziyade kabul edilmiş ortak kurullarla, standartlarla, prosedürlerle çalışma alışkanlığını yerleştirmesi, kendisine özgü kültür oluşturması, bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir." şeklinde ele alınabilir.

Görüleceği üzere yukarıdaki özelliklerin ortak noktasında işletmenin önemli bir kısmının yönetiminde ve kontrolünde tek bir ailenin egemen olmasında yatar. Bu durumun başlıca nedenlerinden biri olarak, sermayenin önemli bir kısmının yönetimi elinde tutan aile tarafından konulması gösterilebilir.

reylerinin işletmede bilfiil çalışıp çalışmadıkları değil, taşındıkları soyadı önem kazanır.

• Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran bir başka özellik de aile bireylerinin işletmedeki görevlerinin, aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilmesi ile ilgilidir. İşletmede başarılı ve güçlü bir pozisyona sahip olanların aile içinde de güçlü hale gelme olasılıkları yüksektir.

• Aile şirketlerinde doğal bir korumanın varlığından söz edilebilir. Bir başka ifade ile çalışma koşulları aile üyelerinin şirkette sağlığını tehlikeye sokmayacak şekilde düzenlenebilir, doğum ve yıllık izinler ile çalışma saatleri konusunda esneklik gösterilebilir.

• Aile şirketlerinin genel karakteristiklerinden bir diğeri olarak aile normlarının, aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılması ile ilgilidir. Aile değerleri ve inançları, örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb. kısacası örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler.

• Aile şirketleri genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünüm arz eder. Dolayısıyla bu şirketler finansal zorluğa düştüklerinde halka açılmaktan ya da borçlanmaktan çok aile bireylerinin mali desteğini almaya tercih ederler. Bu tercihte şirkete ilişkin bilgilerin yayılması istenmemesi temel rolü oynar.

• Tipik bir aile şirketlerinde genellikle yönetsel kademelere alınacak personel aileden ve akrabalarından temin edilir. Bu tür şirketlerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği aile üyeleri mevcut iken aile dışından yönetsel kademelere personel alınması, boş karşılanmadığı durumlara sık rastlanır. Dolayısıyla personel seçme ve yerleştirmede genellikle aile üyelerine öncelik tanınır.

• Aile şirketlerinin genel karakteristikleri ile ilgili olarak burada son olarak belirtmemişi busuş, bu şirketlerde firma sahibi ile tepe yöneticinin çoğunlukla aynı kişidir. Kurucu ortakların (girişimci) büyük bölümü, kendi sağlıklarını yeneyleyen firmalarını bir başkasına devretmeyi düşünmezler. Firma sahibi oldukları için genel müdürün ya da işletim kurulu başkanının kendileri olmalarının normal olduğunu kabul ederler.

Aile Şirketlerinin Üstünlük, Zayıflıkları ve Avantajları

Aile reisinin ya da aile fertlerinden herhangi birinin, ailenin geçimini sağlamak ve/veya geleceğini güvence altına almak amacıyla kurulan aile şirketlerinin sayısı ve önemi her geçen gün artış göstermektedir. 1997 yılı itibarıyla Kuzey Amerika'da (A.B.D., Kanada, Meksika) halka açık şirketlerin % 60'ının, bütün işletmelerin % 92'sinin; ABD'de faaliyet gösteren şirketlerin % 95'inin; Şili'de % 90'ının; İtalya'da % 99'unun; İspanya'da % 71'inin ve 1996 yılı itibarıyla Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmelerin % 94.1'inin aile şirketi olması bunun tipik bir göstergesidir. Aile şirketlerinin sayısındaki bu artışın ülke ekonomilerine sağladıkları katma değer giderek artmasına yol açtığı da bilinen bir durumdur. Dolayısı ile ekonomik etkileri yanında istihdam yaratmada, toplumsal ve siyasal açıdan denge unsuru olmada ve bölgelerarası kalkınmayı desteklemede de olumlu etkileri görülen aile şirketlerinin sağlıklı bir şekilde incelenmesi, verimliliklerinin sorgulanması, daha başarılı ve kârlı hale getirilmesi, günümüz yönetim bilimcilerinin önemli ilgi alanlarından biri haline almıştır. Bu noktadan hareketle aile şirketlerinin sahip oldukları handikaplar yanında avantajları da bulunduğunu ve avantajlı hususlarını daha güçlendirmek ve dezavantajlı yönlerini minimize etmek suretiyle etkinlik ve verimliliklerini arttıracaklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Yani aile şirketi bünyesinden kaçınmak değil, iş değerlerini daha fazla ön plana çıkartmak ve bu değerlerle hareket etmenin avantajlarından yararlanmak; aile değerlerini iş değerlerini destekleyecek

ve iş değerlerinden daha fazla faydalanılmasını sağlayacak şekilde yönlendirmek son derece önemlidir. Aile şirketi olmanın beraberinde getirdiği avantajlar finansman, yönetim ve kurum kültürü olmak üzere üç ana noktada değerlendirilebilir.

Aile şirketlerinin sermaye piyasasının gelişmediği veya az geliştiği kalkınmakta olan ülkelerde, sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde çözümledikleri görülür. Sermaye piyasasının gelişmediği ülkelerde fon teminine ve kullanımına yönelik aracı kurumlar sınırlıdır. Böyle bir ortam içerisinde aile şirketleri çoğunlukla fon temininde ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinden; mevcut fonların kullanımında ise kurucu ortak başta olmak üzere aile büyüklerinin düşüncelerinden daha çok yararlanırlar. Özkaynakların, sermayenin önemli bir kısmını oluşturması, dışarıda şirketi güçlü konuma getirir. Ayrıca şirket finansman açısından zor bir döneme girdiğinde ortaklar gelirlerini diğer şirketlerdeki ortaklardan daha kolay feda edebilirler. Çünkü ailenin adıyla bütünleşen şirket, ailenin çocuğu gibidir ve şirketin iflas etmemesi için gerek girişimci gerek diğer aile üyeleri, gelirlerinden ve mal varlıklarından kolaylıkla vazgeçebilirler.

Yine aile şirketlerinin, sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla, teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni

yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararları daha kısa zamanda alabildiklerini söylemek mümkündür. Girişimcinin ve diğer aile üyelerinin benimsedikleri fikirleri uygulamaları için çok fazla kişiye danışılmasına gerek olmadığı gibi, çok fazla imzaya da ihtiyaç duyulmaz. Aile olmanın avantajlarından yararlanılarak düşünceler daha özgürce söylenebilir. Dolayısıyla şirketin ve kişilerin hedefleri çok daha gerçekçi bir şekilde belirlenebilir ve örgütsel amaçlar daha kolay bütünleştirilebilir. Ayrıca girişimci ve diğer aile bireyleri, çocuklarının iyi bir öğrenim görmelerini ve iyi koşullarda yetişmelerini arzu ederlerken, aynı zamanda personelinin kalitesini de artırarak örgüt verimliliğinin yükselmesine katkıda bulunabilirler.

Aile şirketlerinin sahip oldukları bir diğer avantajın şirketin birbirlerini tanıyan bireylerden oluşmasından ötürü için ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanılabildiği olduğunu ifade edebiliriz. Dolayısıyla bu şirketlerde işin yürütülmesi esnasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çalışanlar (aile bireyleri) genellikle birbirlerine yardımcı olurlar, eksikliklerini kapatırlar ve yapılması gerekenleri söze dökmeyen icra ederler. Ayrıca, işletme politikasında devamlılık ve tek düzelik daha kolay sağlanabilir. Keza girişimcinin şirketi kurmasındaki hedef diğer aile fertleri tarafından da şirketin kurulduğu ilk günden beri bilindiği ve paylaşıldığı için, işletme politikalarında tek düzeliğe daha kısa zamanda ulaşılabilir.

Öte yandan aile şirketleri tanınmış bir aile veya işletme olmanın getirdiği avantajlardan da yararlanabilirler. Bu bağlamda rakipler, tedarikçiler ve müşteriler nezdinde olumlu bir imaja ve güce sahip olurlar. Ayrıca olumlu imaj işletmeye karşı güven duygusunun oluşumuna da yardım eder. Aile bağları kendilerini işe adanmış bir yönetim kadrosunun oluşmasını sağlar. Şirket aile bireyleri tarafından kurulduğu için sahiplik duygusu yoğun olarak yaşanır ve bu sahiplik duygusuyla beraber pazar payının artırılarak işletme sürekliliğinin sağlanmasında tempolu şekilde çalışılır. Ailevi ilişkiler yetenekli aile bireylerinin, başkaları yanında çalışmaları yerine aile şirketinde çalışmayı tercih etmelerine neden olur. Aile içinde işin niteliğine uygun kişiler mevcut ise, bu kişiler başkalarının emrinde çalışmaktan ziyade ailenin sahip olduğu firmada çalışırlarsa yüksek bir performans sergileme olasılıkları artar. Aile bireyleri küçük yaşlardan itibaren iş ile ilgili pek çok bilgiye sahip olduklarından işi kolaylıkla ve erken yaşlarda öğrenirler. Bu nedenle işe ve işletmeye uyum sorunu aile şirketlerinde çok daha az yaşanır.

Aile şirketlerinin sahip oldukları bir diğer avantaj da güçlü bir kurum kültürünün oluşmasının daha

kolay olması ile ilgilidir. Geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer ve inançlar arasında benzerlik olması nedeniyle bu şirketlerde örgüt kültürünün oluşumu ve paylaşımı kolaydır. Kurum kültürü ile aile, inanç ve değerleri bütünleştiğinden inanç, değer ve kurallar daha çabuk ve daha kolay benimsenir. Aile değerleri, inançları, kuralları örgüt değerlerini etkiler ve aile kültürünün etkisiyle oluşan örgüt kültürünün çalışanlarca kabul oranı artar.

Peki Ya Dezavantajları?

Aile şirketlerinin, sahip oldukları avantajlar yanında birtakım dezavantajları da bünyelerinde taşıdıkları açıktır. Bu dezavantajların iki ana nedenden kaynaklandığı düşünülebilir. Bunlardan ilki şirket sahipliği ve rol belirsizliğiyle, diğeri ise geleneksel değerlere bağlılıkla ilgili nedenlerdir. Belirtilen nedenlerin yol açtığı problemler çoğunlukla finansal, yönetsel ve kültürel konularla ilgilidir. Burada aile şirketlerinin taşınmaları olası dezavantajları sistematiklik açısından avantajlarına benzer şekilde ele almak istiyorum.

Aile şirketlerinin finansman açısından taşıyabilecekleri en ciddi dezavantajlarından birisi şirketin büyüme hızının düşük olma olasılığıdır. Bu karakteristik, özellikle de ailenin gayrimenkul ve nakit gücünün fazla olmadığı ya da şirketin borçlanmaya olumlu bakmadığı durumlarda daha da yüksektir. Ayrıca borç alınmasına olumlu yaklaşılsa bile, ailenin mal varlığının az olması nedeniyle borç verilmesi istenmemesi ya da borçlanma maliyetinin yüksekliği gibi hususlar da diğer olumsuzluklardır.

Keza, kann dağıtımı ve şirketin başarılı şekilde yönetilmesi için gerekli disiplinin sağlanması gibi hususlarda da güçlükler doğabilir. Yönetimdeki aile bireyleri, kann dağıtımında çocuklarının da düşünülmesini talep edebilirler. Ayrıca kar dağıtımı ile ilgili seneden seneye değişmeyen istikrarlı bir politikanın belirlenip uygulanması konusunda aile bireyleri arasında fikir ayrılıkları da görülebilir. Yine birinci ve ikinci nesil arasında yararlanılması muhtemel finansman kaynakları konusunda da görüş farklılıkları ortaya çıkabilir ve bu görüş ayrılıkları ciddi çatışmaların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir.

Diğer taraftan aile şirketlerinin bir diğer dezavantajı da profesyoneller ile ilgilidir. Aileden olmayan yetenekli profesyonellerin aile şirketlerindeki yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünerek görev almak istememeleri veya başka kuruma geçmek için uygun bir fırsat yakalamaya çalışmaları yüksek bir olasılıktır. Çoğunlukla bu tür şirketlerde tepe yönetim ve kritik görevler için nitelikten ziyade kanbağının ya da girişimciye yakınlığın temel kriter olarak kullanılması tepe yönetime yükselmek ve firmada söz sahibi olmak isteyen

kişilerin, diğer şirketleri tercih etmelerine neden olmaktadır. Aile bireyleri yetenek ve bilgiden ziyade, ilişki düzeyine veya girişimciye olan yakınlığına göre işe yerleştirilebilir. Adam kayırmanın (nepotizm) yüksek oranlarda görülebildiği bir üp şirketlerde, hem bilgili ve yetenekli kişilerden yoksun kalınma hem de aileden olmayan kişilerin moral ve verim düşüklüğü ile karşılaşılma olasılığı sık rastlanan bir durumdur. Sonuç itibarıyla akraba kayırma nedeniyle objektif kriterlere dayanan bir yönetim sistemi kurulamaması riski, bu şirketlerde ciddi bir tehdit olarak kendisini hissettirir.

Diğer taraftan aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olması durumunda (yani kanbağının ön plana geçerek işe göre adam değil, adama göre iş ilkesinin uygulanmasını gündeme getirmesi noktasında) gelecekteki yönetimin yeteneksiz veya cesaretsiz aile bireylerinin elinde kalma tehlikesi de aynı sorun kaynağıdır. Başta girişimci olmak üzere tepe yönetimdeki aile büyüklerinin merkeziyetçi bir yönetim tarzına sahip olmaları (yani yetki devrine olumlu bakmamaları) bir sonraki neslin gelişimini yavaşlatacaktır. Böyle bir durumda karar alma sorumlulukları olmadığı için isabetsiz karar alma veya kararın sorumluluğunu almak istememe gibi durumlara karşılaşılma olasılığı yükselecektir ve çalışanların yararcılıktan engellenecektir.

Aile şirketlerinin tipik dezavantajlarından bir diğeri, işletmede fiilen çalışan aile bireyleriyle çalışmayan aile bireyleri arasındaki ilişkinin, vris seçimi konusunda yoğun olarak yaşanan çıkar çatışmalarının ve rekabetin, yönetimi olumsuz yönde etkilemesi ihtimalidir. Bu gibi durumlarda özellikle de verimliliğin azalması kaçınılmaz bir hal alabilir.

Aile şirketlerinin çoğunda mevcut bulunan iş tanımları uygulamayı yansıtmayabilir ya da bunların belirgin olmaması otorite ve rol çatışmalarına yol açabilir. Ayrıca yetki ve sorumlulukların açık olmasının koordinasyonsuzluğa neden olacağı da açıktır. Bu durum sonucunda ise firmanın karışıklık ve belirsizlik yaşamaya ihtimali oldukça yüksektir. Keza ataerki yönetim sonucunda değişime direnç, gereğinden çok kuralcılık, adam kayırma, organizasyonsuzluk, isabetli kararların azlığı gibi zaafiyetler aile şirketlerinde sık rastlanan olumsuzluklardandır. Aile şirketlerine özgü tipik bir diğer dezavantaj ise, aile çıkarları ile iş çıkarlarının uyuşmaması ve bunun sonucunda işletmede verimin azalması hususudur. Bu uyumsuzluk neticesinde çatışmaların çoğalması, iş tatmininin azalması, moralsizlik ve motivasyonsuzluk ile beraber belirsizlik durumuyla da karşılaşılır.

Planlamaya yönelik gerekli kurumsal düzenlemelerin yapılmadığı aile şirketlerinde, yönetimden sorumlu aile bireyinin ölümü veya çalışmaya-

caz fiziki ya da psikolojik bir rahatsızlık yaşamaya durumunda, aile üyeleri arasındaki rekabet, şirket politikalarındaki belirsizlik nedeniyle işletme yaşamını tehlikeye düşürebilir. Yeni başkanın kısa zamanda seçilememesinin olumsuz etkileri yanında, seçilen kişinin muhaliflerinin varlığı da işletmeyi amaçlarından uzaklaştırarak etkinliğini azaltabilir. Ayrıca yeni seçilen kişinin görev ve işletme ile ilgili yeterince bilgi sahibi olmaması (yani bu görev için önceden yetiştirilmemiş ve geliştirilmemiş olması) verimlilik üzerinde ciddi olumsuz etkilere neden olabilir.

Profesyonel yöneticilerin olmadığı ya da sayıca az olduğu aile şirketlerinde rastlanabilecek tutuculuk (conservatism) bir diğer önemli dezavantajı gündeme getirebilir. Bu dezavantaj tamamen veya yoğun şekilde profesyonel yöneticilerin bulunduğu kurumlardaki gibi sürekli büyümenin sağlanması için gerekli kararları alabilen; yeni buluşları ve bilimsel araştırmaları takip edebilen ve yenilik ve gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilen bir organizasyon yapısının kurulduğu bir şirketin, var olmasını daha fazla zorlayacaktır.

Nihayet aile şirketlerinde aile kararları ile iş kararlarının iç içe geçmiş olması ve aralarında denge kurulamaması işletme faaliyetlerinin çoğunlukla aile ve iş için tatmin edici bir verimlilikte icra edilmesini engelleyecektir. Dolayısıyla iş ile aile kararlarının birbirinden ayırtılmaması olasılığı, aile şirketlerinin ciddi yönetsel dezavantajlarından bir diğeri.

Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu aile şirketlerinde yazılı belgeler, istatistikler ve araştırmalar yerine, yaşayarak öğrenmeye önem verilme olasılığı biraz daha yüksektir. Dolayısıyla objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme sistemi yerine, güvenilir kişilerin fikirlerinden yararlanma eğiliminin ağırlık kazanması söz konusu olabilir. Yine sistemlerin kaydılaştırılmasına da yeterince önem verilmeyebilir.

Öte yandan ailede eğitimden ziyade iş yaşamına önem veriliyorsa, işletmede çalışan aile bireylerinin eğitim düzeyleri düşük olabilir. Bu durum ise, iş için gerekli vasıflara sahip olmayan aile bireylerinin işletmede istihdam edilmelerine ve doğal olarak, uzun vadede işletmenin amaçlarına tam olarak erişememesine neden olabilmektedir. Pek çok aile şirketi, günün kurtanılmasını geleceğin büyük ödülleri tercih eder. Yine pek çoğunda mevcut örgüt kültürü değişim karşısında mevcut normlara, yapı ve kurallara aşırı derecede bağlı kalmayı ve değişime direnç göstermeyi destekler.

Aile şirketi verimliliklerini bir taraftan yukarıda belirttiğim avantajlarını güçlendirerek diğer taraftan dezavantajlarını minimize etmeye çalışarak artırabilirler. Ayrıca bu şirketler, taşınmaları muhtemel avantaj ve dezavantajları hakkında bilgi sahibi olarak kendilerini etkinlik ve verimlilik üzerine daha kolay odaklayabilirler.