

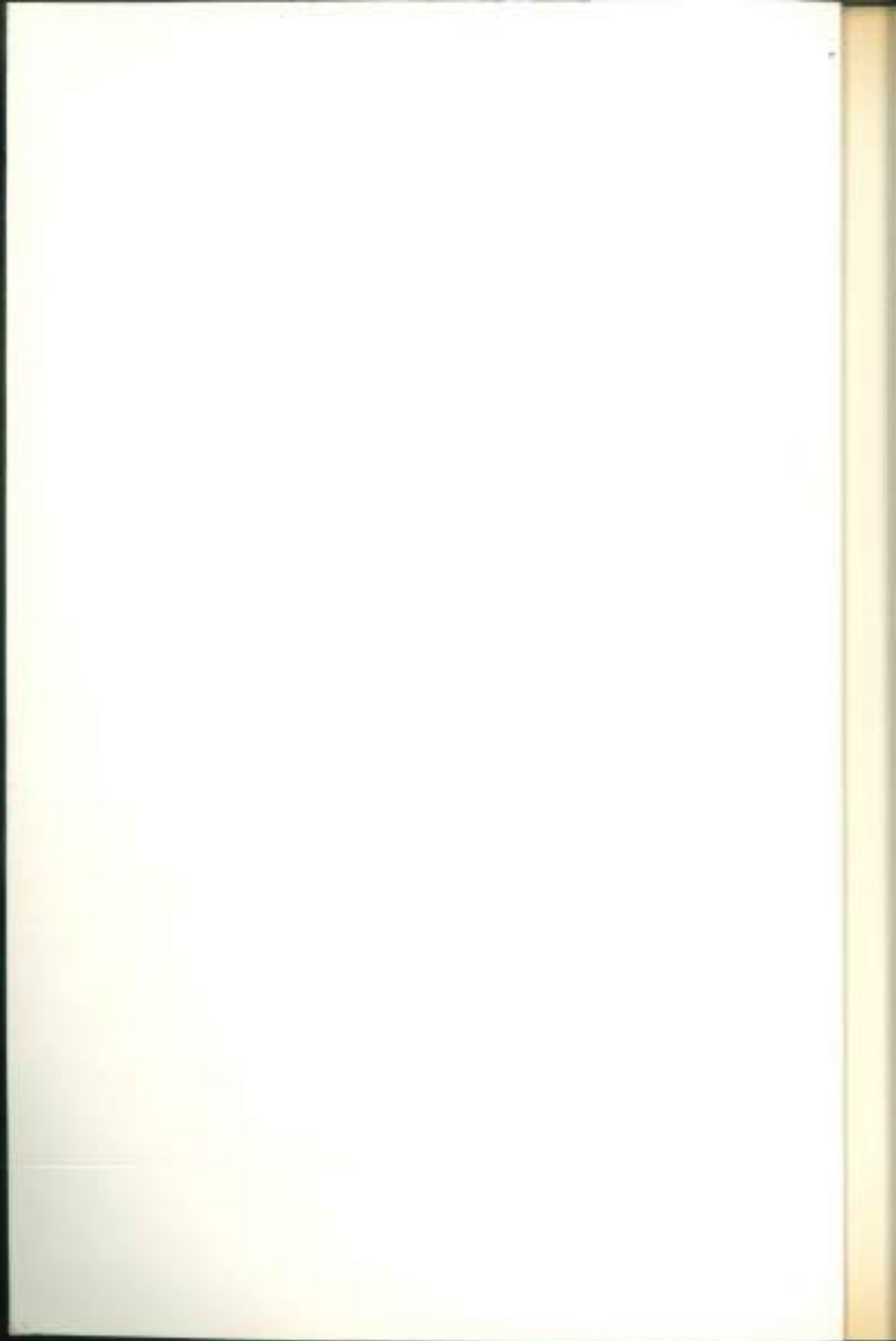
*Büyüyen ve Gelişen*

# Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

*Dr. Ebru Karpuzoğlu*

  
yönetim 16  
dizisi

  
Hayat



BÜYÜYEN VE GELİŞEN  
AİLE ŞİRKETLERİNDE  
KURUMSALLAŞMA

Hayat Yayınları: 114  
Yönetim Dizisi: 16

*Kitap Editörü*  
Rahime Demir

*Yazarı*  
Dr. Ebru Karpuzoğlu

© 2000, Hayat Yayıncılık İletişim, Yapım, Eğitim Hizmetleri ve Tic. Ltd. Şti.

Tüm yayın hakları anlaşmalı olarak Hayat Yayınları'na aittir. Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir; izinsiz çoğaltılamaz, basılamaz.

ISBN: 975-6700-17-3

*Dördüncü Baskı* : İstanbul, Ağustos 2004  
*Yayına Hazırlayan* : Rahime Demir  
*İç Düzen* : Burhan Maden  
*Düzeltilme* : Mehmet Sandıkçı  
*Kapak Tasarımı* : Ahmet Altay  
*Baskı & Cilt* : Bilge Matbaacılık

HAYAT YAYINCILIK, İLETİŞİM, YAPIM, EĞİTİM HİZMETLERİ VE TİC. LTD. ŞTİ.

Çatalçeşme Sokak No: 48 Bateş Hanı 34410 Cağaloğlu/İstanbul

Tel: (0212) 511 84 50 (Pbx) Fax: (0212) 526 71 14

<http://www.hayat yayinlari.com>

e-mail: [hayat@hayat yayinlari.com](mailto:hayat@hayat yayinlari.com)

BÜYÜYEN VE GELİŞEN  
AİLE ŞİRKETLERİNDE  
KURUMSALLAŞMA

Dr. Ebru KARPÜZOĞLU



**Hayat**

Istanbul / 2004

Dr. Ebru Karpuzoğlu, Ankara doğumludur. İlk ve orta öğrenimini Tekirdağ'da tamamlayan yazar, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nü bitirdikten sonra İstanbul Üniversitesi S. K. Yönetim ve Organizasyon alanında "Türk Sağlık Sigortacılığı Sisteminin Sağlık Kurumlarıyla Yaşadığı Sorunların Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma" konulu tezini hazırladı. Ardından yine İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme-Yönetim-Organizasyon ve Personel Yönetimi'nde doktora programını, "Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" konusu üzerine tamamladı. Yazarın yine bu konuyla ilgili "Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar" ve "Aile Şirketleri Neden Ölüyorlar?" adlı çalışmaları da vardır.

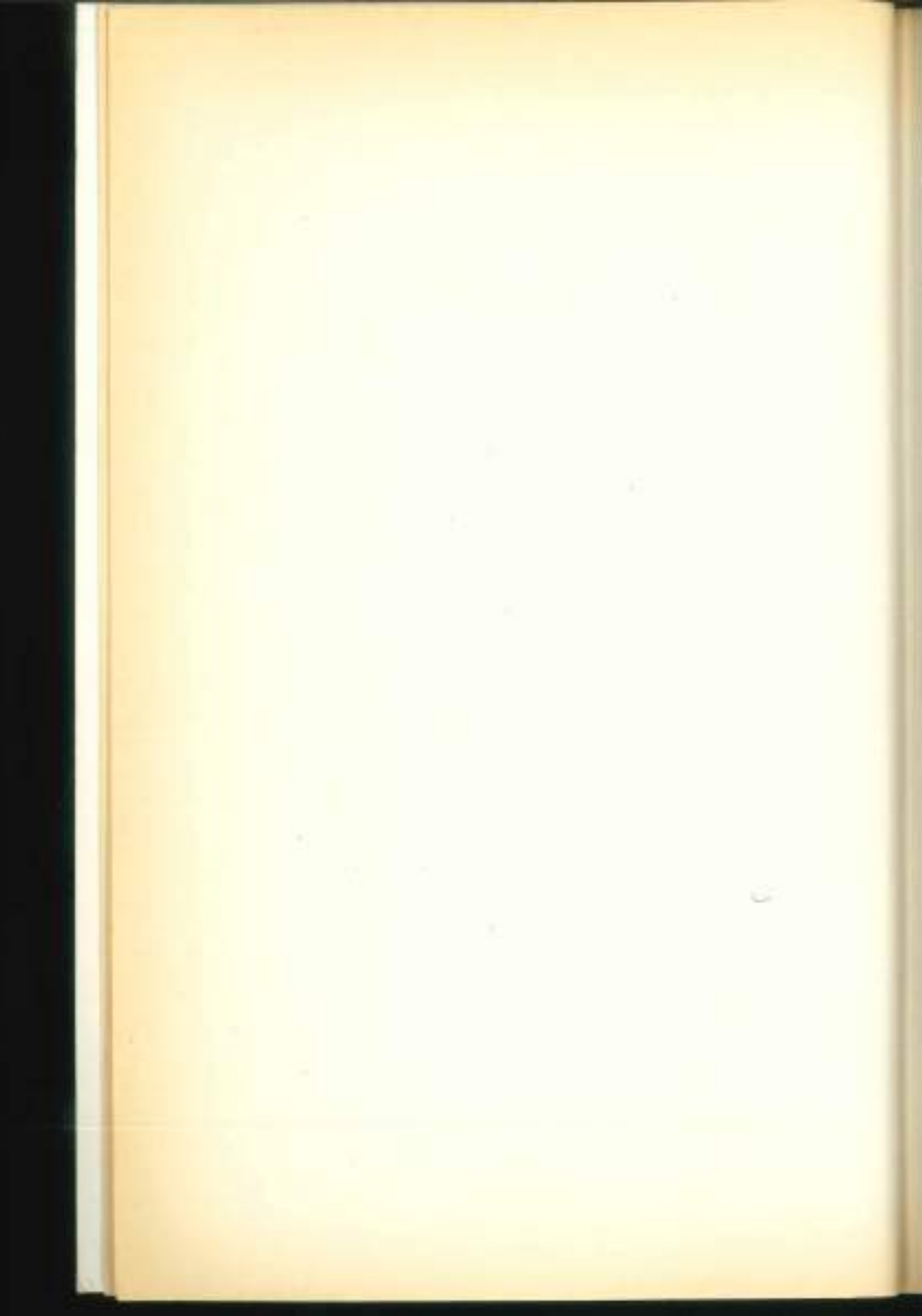
Çalışma hayatına Halkla İlişkiler Uzmanlığı ile başlayan Dr. Ebru Karpuzoğlu, Koçeli Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nün ardından İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler'e geçmiştir. 1997'den sonra İstanbul Üniversitesi M.Y.O.'nda ders vermiştir. Şu anda New Port University'de yönetim-organizasyon, stratejik yönetim, işletme, davranış bilimleri gibi konularda ders vermektedir.

Yazar şu anda yönetim ve insan kaynakları danışmanlığı yapmakta ve çatışma yönetimi; reaktif kişilikten ve organizasyonlardan, proaktif kişiliğe ve organizasyonlara; toplantı yönetimi, günümüz motivasyon anlayışı; çağdaş liderlik yaklaşımları; temel yönetim becerileri; ileri yönetim becerileri; ekip çalışması ve yüksek performanslı ekipler; büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma; iletişim becerilerinin geliştirilmesi; etkin zaman yönetimi; yaratıcılık; karar verme ve problem çözme gibi konularda eğitim vermektedir.

#### İTHAF

Çalışmalarındaki anlayışları ve destekleri için babam Özlkan Karpuzoğlu'na, annem Nigün Karpuzoğlu'na ve kardeşim Zeynep Karpuzoğlu'na...

Ayrıca, çalışmalarımın kalitesini yükseltebilmemde destek ve yardımlarını benden esirgemeyen sayın hocam Prof. Dr. Tanil Kiliç'a ve çalışmalarındaki hassasiyetleri ve yardımları için Hayat Yayıncılık, İletişim, Eğitim Hizmetleri ve Tic. Ltd. Şti. sahibi Hayatı Bayrak'a, yayın ve ajans müdürü Ertan Şimşek'e, editörü Rahime Demir'e ve tüm personeline teşekkürü bir borç bilirim.



# İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	11
------------	----

## BİRİNCİ KISIM

### AİLE ŞİRKETİ VE KURUMSALLAŞMA KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ

#### BİRİNCİ BÖLÜM

##### AİLE ŞİRKETLERİ VE TEMEL KARAKTERİSTİKLERİ 17-33

I. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMINDAN NE ANLAŞILMALIDIR? .....	17
II. AİLE ŞİRKETLERİNİN TEMEL KARAKTERİSTİKLERİ .....	19
III. AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI .....	22
A- AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJLARI .....	22
B- AİLE ŞİRKETLERİNİN DEZAVANTAJLARI .....	24
IV. AİLE ŞİRKETLERİNDEKİ YÖNETİM TARZLARI VE KÜLTÜR İLİŞKİSİ .....	28

#### İKİNCİ BÖLÜM

##### AİLE ŞİRKETLERİ VE MEVCUT STATÜLER 35-69

I. AİLE ÜYESİ OLANLARIN ÜSTLENDİKLERİ STATÜLER .....	35
A- GİRİŞİMCİ STATÜSÜ .....	36
B- VÂRİS STATÜSÜ .....	46
C- AKRABALIK STATÜSÜ .....	57
D- İKİNCİ JENERASYONDAN ÜÇÜNCÜ JENERASYONA GEÇİŞ .....	58
II. AİLE ÜYESİ OLMAYANLARIN ÜSTLENDİKLERİ STATÜLER .....	65
A- İSGÖREN STATÜSÜ .....	65
B- PROFESYONEL YÖNETİCİ STATÜSÜ .....	66
C- ORTAK STATÜSÜ .....	68
D- DANIŞMAN STATÜSÜ .....	68

#### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

##### GENEL HATLARIYLA ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA KAVRAMI 71-82

I. ÖRGÜTSEL AÇIDAN KURUMSALLAŞMA .....	71
II. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI .....	72
A. RASYONEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI .....	72
B. KURUMSALLAŞMA ANALİZİ YAKLAŞIMI .....	73

III. ÖRGÖTSEL KURUMSALLAŞMA ÖĞELERİ .....	74
A. SADELİK .....	74
B. FARKLILAŞMA .....	75
C. ESENLIK .....	76
D. ÖZERKLİK .....	77
IV. ÖRGÖTSEL KURUMSALLAŞMA SÖRECİ .....	78
A. KANUNEN TANINMA .....	79
B. VARLIĞIN SÖREKLİ KILINMASI .....	79
C. BİREYSEL VE ÖRGÖTSEL AMAÇ UYUMU .....	80
D. KURUMSAL KİMLİK KAZANMA .....	80
V. ÖRGÖTSEL KURUMSALLAŞMA KAVRAMINA İLİŞKİN ELEŞTİRİLER .....	81

**İKİNCİ KISIM**  
**AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA**

**BİRİNCİ BÖLÖM**  
**AİLE ŞİRKETLERİ GELİŞİM SÖRECİNE GENEL BAKIŞ 93-132**

I. AİLE ŞİRKETLERİ GELİŞİM EVRELERİ .....	93
A. GİRİŞİMCİNİN SAĞİP OLDUĞU VE YÖNETTİĞİ	
BİRİNCİ NESİL AİLE ŞİRKETLERİ .....	94
B. BÖYÖYEN VE GELİŞEN AİLE ŞİRKETLERİ	
(KARDEŞLERİN SAĞİP OLDUĞU VE YÖNETTİĞİ	
BİRİNCİ NESİL AİLE ŞİRKETLERİ) .....	101
C. KOMPLEKS AİLE ŞİRKETLERİ	
(KUZENLERİN YÖNETTİĞİ ÜÇÖNCÜ NESİL AİLE ŞİRKETLERİ) .....	108
D. SÖREKLİ OLMAYI BAŞARAN AİLE ŞİRKETLERİ .....	114
II. AİLE ŞİRKETLERİ GELİŞİM SÖRECİNDE	
DANIŞMANLIK VE ÖNEMİ .....	125
A. AİLE ŞİRKETLERİNDE DANIŞMANLIK	
HİZMETLERİNE GENEL BAKIŞ .....	126
B. AİLE ŞİRKETLERİ GELİŞİM SÖRECİNDE	
DANIŞMANLIK EVRELERİ .....	127
C. AİLE ŞİRKETLERİ GELİŞİM SÖRECİNDE	
DANIŞMANLIK İHTİYACI .....	129

**İKİNCİ BÖLÖM**  
**KURUMSALLAŞMA DÖZEYLERİ YÖKSEK**  
**AİLE ŞİRKETLERİNİN GENEL KARAKTERİŐTİKLERİ 133-161**

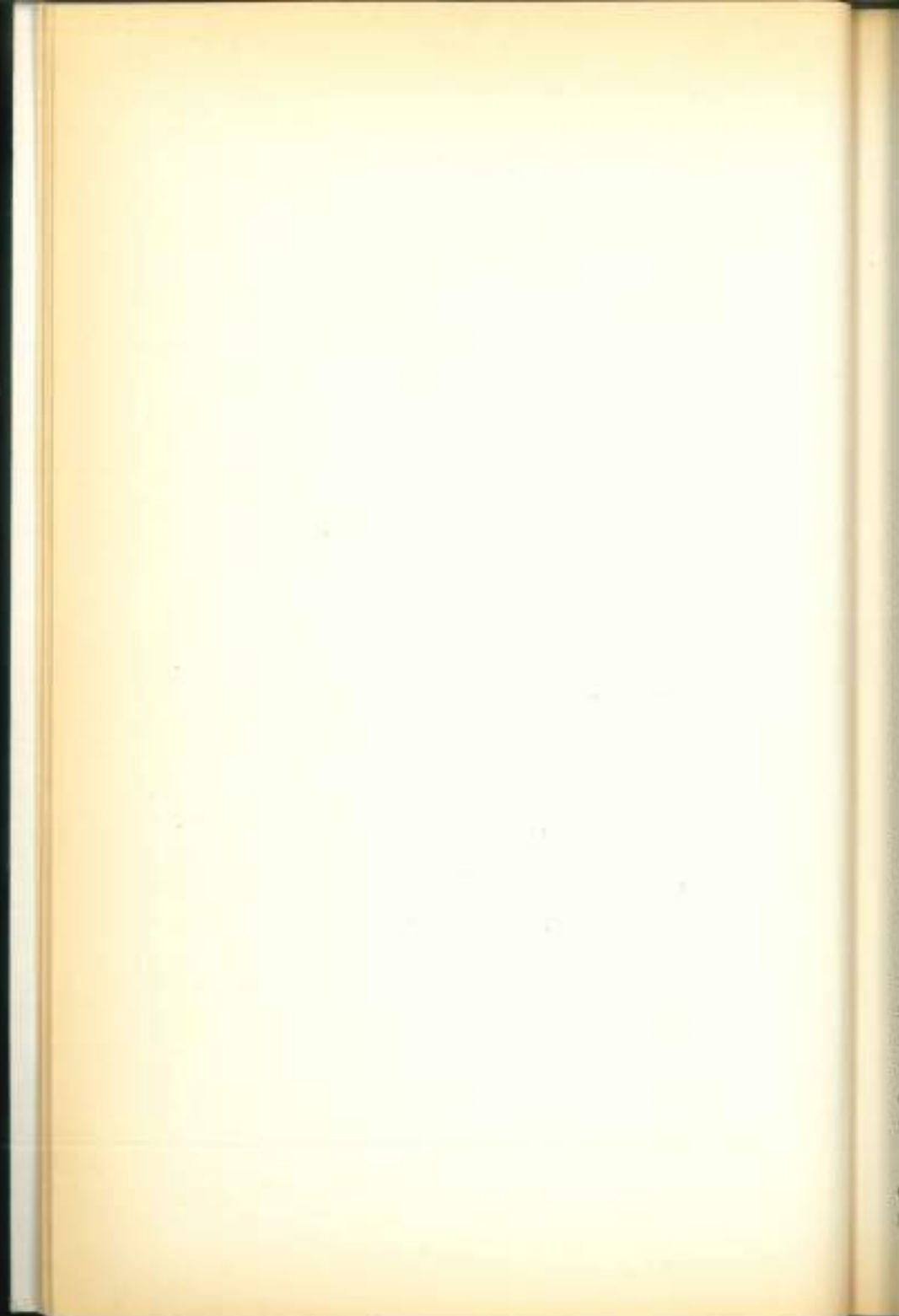
I. KURUMSALLAŞMA DÖZEYLERİ YÖKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	
VE YÖNETİM FONKSİYONLARI .....	134
A. KURUMSALLAŞMA DÖZEYLERİ YÖKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	
VE PLANLAMA FONKSİYONU .....	137
B. KURUMSALLAŞMA DÖZEYLERİ YÖKSEK	

74	AİLE ŞİRKETLERİ VE ÖRGÜTLEME FONKSİYONU .....	144
74	C. KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ VE	
75	YÜRÜTME İLE KOORDİNASYON FONKSİYONLARI .....	149
76	D. KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ VE	
77	DENETİM FONKSİYONU .....	153
78	II. KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK	
79	AİLE ŞİRKETLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....	155
79	III. KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	
80	VE ÇEVRE İLE ETKİLEŞİM .....	158
80		
81		

**DÜÇÜNCÜ KISIM**  
**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ AİLE ŞİRKETLERİNİN**  
**KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİ BELİRLEMeye**  
**YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA**  
**DÜZEYLERİNİN TESPİTİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA BULGULARI 173-190**

93	I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI .....	173
94	A. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	173
	B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI .....	174
101	II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMBİLİMİ .....	175
	A. VERİ TOPLAMA ARACI .....	175
108	B. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE VERİLERİN	
114	DEĞERLEMESİNDE KULLANILAN İSTATİSTİKİ YÖNTEMLER .....	175
125	III. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....	176
	A. KURUMSALLAŞMADA ETKİLİ OLAN	
126	DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER .....	176
	B. KURUMSALLAŞMADA SIKLIKLA KARŞILAŞILAN PROBLEMLER .....	178
127	IV ÇÖZÜM ÖNERİLERİ .....	187
129	SONUÇ .....	191
	EKLER .....	195
	Agricultural Publishers Inc. ....	195
	Novelty Import Inc. ....	200
	Hartwall Group Ltd. ....	212
	Lombardi Enterprises .....	218
	KAYNAKLAR .....	221



## GİRİŞ

Günümüz işletmecilik anlayışının, küreselleşmenin etkisiyle yakın geçmişe kıyasla bile oldukça değiştiği bir gerçektir. Dünyada 1960'lı yıllarda yoğun biçimde kendisini hissettirmeye başlayan rekabet ortamı, bu tarihten günümüze işletmeleri, yaşamlarını sürekli kılabilme sürecinde pek çok arayışa ve yeniliğe itmiştir. Söz konusu arayışların hemen hemen tamamı, "Yönetimde Sistem Yaklaşımı" olarak bilinen ve "çevresel değişimlere ayak uydurarak hayatiyetini sürdürebilme" şeklinde özetlenebilen anlayışın sonucudur. Bir başka ifade ile 1960'lı yıllardan günümüze uzanan çizgide işletmelerin gerek yerel, gerek küresel pazarlarda yaşamlarını sürdürebilmek için çok daha fazla çaba harcadıkları görülmektedir.

Buna paralel bir diğer gerçek ise bu arayışların ve yaşamı sürdürmeye yönelik olarak çevresel faktörleri dikkate alan çabaların, doğrusal bir trend izlemeyip üstel biçimde (her geçen gün hızlanarak) arttığıdır. Yukarıda genel hatları ile çizilmeye çalışılan işletmecilikteki değişim anlayışının günümüzde ulaştığı noktada esnek, yenilikçi, kendini yerel pazarlarla sınırlamayan, araştıran ve bulduğu bulgulara göre kendisini yenileyen, ekip çalışmasına ağırlık veren, doğru (uygun) büyüklüğün peşinde koşan, finansal kaynakları rasyonel şekilde kullanan, müşteriye odaklanan özellikle de insan kaynağının veriminden maksimum düzeyde faydalanmaya çalışan bir işletmecilik ve yönetim anlayışı haline almıştır.

Dolayısıyla 2000'li yılların işletmecilik ve yönetim anlayışında, 1960'lı yıllara kadar genel anlamda geçerliliğini koruyan patron ya da lider yönetimi ağırlıklı bir yönetim anlayışının pek çok

açıdan yetersiz kaldığı söylenebilir. Yönetim literatürünün ağırlık noktasının, liderlikten ekip çalışmasına ve yönetsel sistemlere doğru kayması, bu düşüncenin en somut delili olarak düşünülebilir. Diğer bir deyiş ile, 1960'lardan günümüze uzanan dönemde güçlü bir lider ya da patron figürünün kişisel karizmasını, bireysel yaratıcılığını, risk anlayışını, cesaretini, uzak görüşlülüğünü, kişisel yönetim anlayış ve becerilerini baz alan bir işletme yönetimi anlayışının, her geçen gün cazibesini, doğal olarak da başarısını yitirdiğini gösteren pek çok örnek mevcuttur. Rekabetin sınırlı ve hedefin yerel pazarlar olduğu geçmiş dönemlerde büyük ölçüde başarılı örnekleri görülen bu anlayışın, günümüz işletmeciliğinde aynı başarıyı göstermesi çok zaman zorlaşmıştır. Bunun doğal bir sonucu olarak da işletmelerin, lider bağımlı ve yönetimli birimler olmaktan, kişiye bağımlılıklarını en aza indirgeyerek yönetsel sistemlere sahip kurumlar olmaya yönelik girişimlerini her geçen gün hızlanarak artırdığı söylenebilir. Açıkçası kurumsallaşma olarak adlandırılan bu süreç, 2000'li yılların işletmeleri için vazgeçilmez bir yönelim halini almıştır.

İşletme yönetimi için önemi bu denli açık olan kurumsallaşmanın "Aile Şirketleri" (Family Business) olarak adlandırılan ve kendilerine özgü pek çok özelliğe sahip olan işletmeler açısından çok daha fazla önem taşıdığı da ayrı bir gerçektir. En genel anlamıyla "ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan ve ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen şirket" şeklinde tanımlanabilen aile şirketlerinde, kurumsallaşmanın daha da önem taşımasının pek çok nedeninden söz edilebilir. Herşeyden önce 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 kârlı

bir şekilde intikal etmelerinin ne denli zorlaştığı daha da net biçimde ortaya çıkmaktadır.

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 kurumsallaşamama olarak adlandırılabilirdiği görülebilir. İşte "Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" adlı bu kitap, söz konusu sorunu çeşitli yönleriyle ele almış ve yukarıda özetlenen rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeyi ve büyümeyi amaçlayan aile şirketlerine rehber olarak hazırlanmıştır.

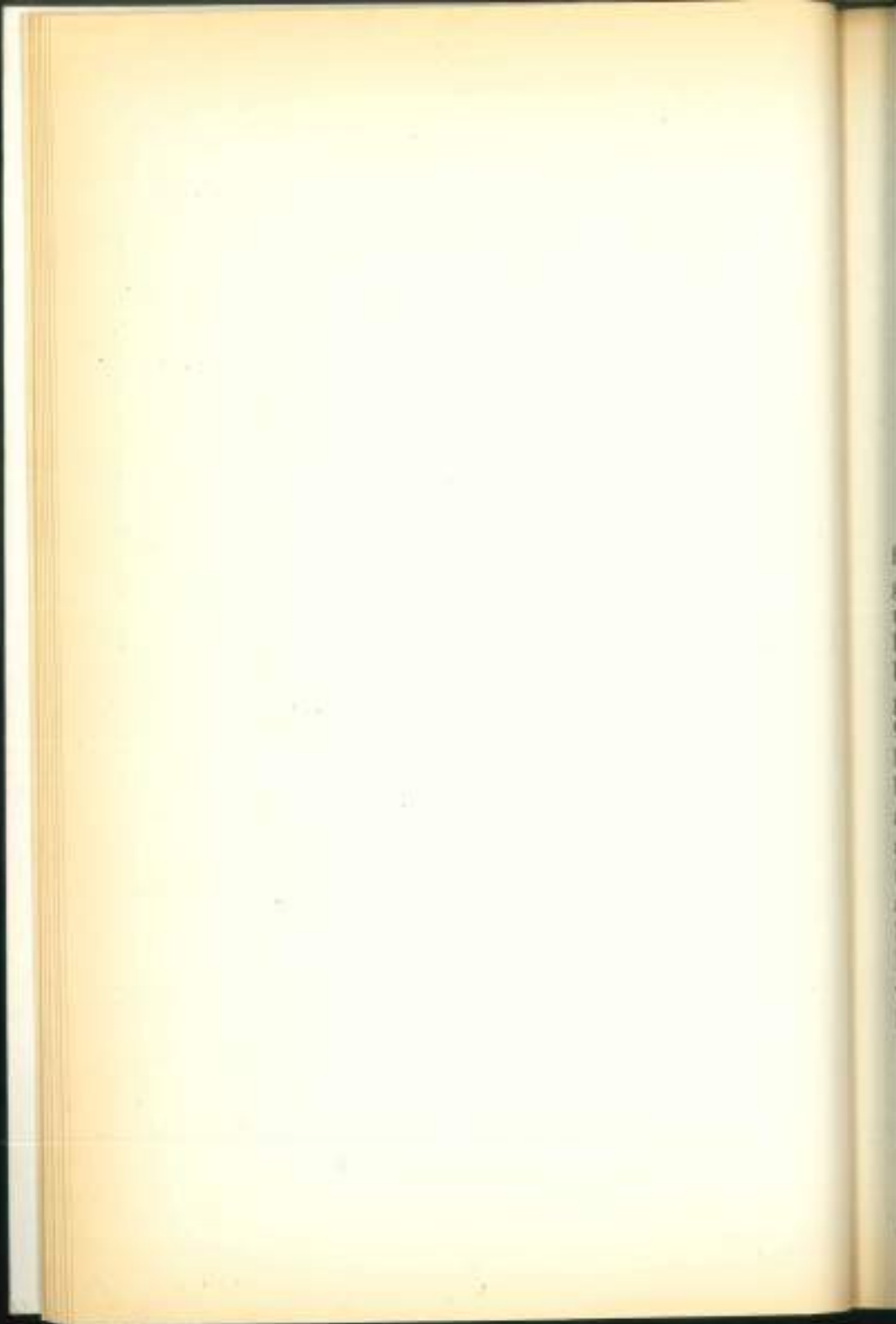
Kitap, üç ana bölümden oluşmaktadır. Buraya kadar sunulan çerçeve ışığında çalışmanın birinci bölümü, kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketleri kısmına baz oluşturan temel kavramların açıklanmasına ayrılmıştır. Bu düşünceden hareketle birinci bölümde aile şirketi kavramı, istihdam edilen aile üyelerinin ve profesyonellerin üstlendiği roller ile örgütsel kurumsallaşma kavramları genel hatlarıyla irdelenecektir. İkinci bölümde kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinin temel karakteristikleri, aile şirketleri gelişim süreci ve bu sürecin farklı aşamalarında yer alan şirketlerin kurumsallaşma süreci içerisindeki konumlarından ve kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinin yönetim fonksiyonları, örgüt kültürü ve örgüt-çevre ilişkisi açılarından sahip oldukları özelliklerden yola çıkılarak incelenecektir. Kitabın son bölümünde ise İstanbul Bölgesinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerinin tespit edilmesine yönelik araştırmaya ilişkin istatistikî bulgular ve bu bulguların yorumlarından kısaca söz edilecektir.



BİRİNCİ KISIM

---

AİLE ŞİRKETİ VE  
KURUMSALLAŞMA  
KAVRAMLARINA  
GENEL BAKIŞ



## Birinci Bölüm

# **AİLE ŞİRKETLERİ VE TEMEL KARAKTERİSTİKLERİ**

Giriş kısmında da vurgulandığı üzere aile reisinin ya da aile fertlerinden herhangi birinin, ailenin geçimini sağlaması ve/veya geleceğini güvence altına alması amacıyla kurulan aile şirketlerinin sayısı ve önemi her geçen gün artmaktadır. 1997 yılı itibariyle Kuzey Amerika'da (A.B.D., Kanada, Meksika) halka açık şirketlerin % 60'ının, bütün işletmelerin % 92'sinin; ABD'de faaliyet gösteren şirketlerin % 93'ünün; Şili'de % 90'ının; İtalya'da % 99'unun; İspanya'da % 71'inin ve 1996 yılı itibariyle 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 halini almıştır.

### **1- "AİLE ŞİRKETİ" KAVRAMINDAN NE ANLAŞILMALIDIR?**

Aile şirketlerinin kapsam ve sınırları, farklı bakış açılarına göre değişebilmektedir. Burada kavram kargaşasını minimize et-

mek ve kitabımız boyunca aile şirketi dediğimizde vurgulamak istediğimizin ne olduğunu belirtmek amacıyla, öncelikle farklı bakış açılarına göre aile şirketi kavramından, daha sonra ise bütün tanımların özeti niteliğindeki kendi tanımlamamızdan bahsedeceğiz.

Aile şirketi kavramına, aile servetinin mülkiyeti açısından bakan Benght Karlöf ve Ö. Teoman'a göre aile şirketi "Ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket biçimidir." Bir başka ifade ile daha çok zirai taşınmazların parçalanmasına engel olmak amacıyla, akrabalar arasında ve terekedeki (ölen kişinin mal varlığı) miras paylarının tümünü veya bir kısmını bırakmak ya da ortaya başka mallar koymak suretiyle kurulan, tüzel kişiliği bulunmayan bir ortaklık şeklidir. Tanımından da görüleceği üzere aile şirketi özellikle mirasın paylaşılması sonucu malların parçalanmasını önlemek veya aile başkanının hayatta olduğu dönemdeki iktisadi düzeni devam ettirmek ve böylelikle aile topluluğunu, başkanın ölümü sonucu mali sıkıntı ve sarsıntılara uğratmamak amacı ile kurulan bir ortaklıktır.

Geraldo Von Potobsky'nin aile şirketlerine yönelik tanımlamasının temel noktası ise çalışan işgücünün kanbağı ile ilgilidir. Potobsky'a göre, "Aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler, aile şirketleridir." Burada belirtilmesi gereken nokta, aile üyelerinin, kurucu ortağın (girişimcinin) çocukları ile sınırlı olduğu hususudur. David Bork tarafından yapılan tanımlamanın özü Potobsky'nin yaptığı tanımlamanın özü ile aynıdır. Yani Bork da çalışan işgücünün kanbağı üzerinde durmaktadır. Ancak burada bir farklılık söz konusudur. Bu farklılık da çalışan işgücü kavramının kapsamıyla ilgilidir. Bork'a göre aile şirketi "Aile üyeleri tarafından ya da evlilik yoluyla aileye katılmış kişiler tarafından kurulan bir şirket türüdür." Bu tanımlama ışığında aile şirketini kuranlar ve sürekliliğini sağlayanlar doğum, evlilik, ya da aile ile birebir yakın ilişki içinde olan kişilerdir. Hatırlanacağı üzere Potobsky, aile üyeleri kapsamına sadece girişimci ve çocuklarını dahil etmekte idi. Söz konusu şirketlere yönetimdeki hakimiyet açısından bakan Kleiman'a ve Bozkurt'a göre "Yönetim kurulunda en az 2 veya daha fazla aile bireyinin yer alması ve bu bireylerin, şirketin en az %10 hissesine sahip olması şirketin aile şirketi

olarak tanımlanmasını gerekli kılan unsurlardır." Tanımlamada görüleceği üzere bir şirketin aile şirketi olması için sadece aile bireylerinin var olması yeterli değildir.

Şan Öz-Alp aile şirketini, "Aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki jenerasyonun şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan şirkettir." şeklinde tanımlamaktadır. Görüleceği üzere Öz-Alp'in yaptığı tanımlamada üzerinde durulan iki husus söz konusudur. Bunlar: 1- Girişimcinin ailenin geçimini sağlayan ve geleceğini güvence altına alan kişi olduğu, 2- Bir şirkette sadece girişimcinin mevcut olmasının, o şirketi aile şirketinden ziyade patron şirketi yapacağı hususlarıdır.

Buraya kadar yapılan tanımlamaların özeti niteliğindeki Longenecker ve Moore'un tanımı, "Aile şirketi iş ve ailenin birleşmiş, adeta üst-üste geçmiş halidir." şeklindedir. Bu tanımında, aile ve işin farklı nedenler için var oldukları, ailenin fonksiyonunun, üyelerinin bakımı, öğrenimi, gelişimi, yeterlilikleri ile ilgili işin fonksiyonunun ise mal ve/veya hizmetlerin üretimi, işletmenin karlılığı ve sürekliliğiyle ilgili olduğu vurgulanarak, aile şirketlerinin her iki fonksiyonu bütünleştirdiği ifade edilmektedir.

Buraya kadar yapılan tüm tanımlamalar çerçevesinde oluşturduğumuz ve kitabımızda aile şirketi ifadesini her kullandığımızda kastedeceğimiz tanıma göre, "Aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonunun kurumda istihdam edildiği şirkettir." şeklinde ifade edilebilir.

## II- AİLE ŞİRKETLERİNİN TEMEL KARAKTERİSTİKLERİ

Her ne kadar bir ortaklık (şirket) türü olsa da aile şirketlerinin diğer şirket türlerinden ayırt edilmesini sağlayan ve aile şir-

ketlerini karakterize eden birtakım özellikler mevcuttur. Söz konusu karakteristikler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- 1- Genellikle aileden en az iki jenerasyon işletme yönetimi ile ilgilenir. Anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki jenerasyonu barındıran aile şirketleridir. Her ne kadar karı-koca arasında kurulan aile şirketlerinde jenerasyon farkı görülmesi de aşağıda belirtilen diğer özellikleri yapılarında barındıkları için aile şirketi statüsünde ele alınabilirler.
- 2- İşletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, aile değer ve inançlarından etkilenir.
- 3- Aile bağları diğer faktörler yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynayabilir. Genellikle şirket sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, işletme içerisinde de aile içerisinde olduğu kadar girişimciye yakındır.
- 4- Şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev alırlar. Şirket sahipleri gelecekte miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının tanımalarını isterler. Çocuklarının geleceklerini güvence altına almak isteyen girişimciler, onların firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin, firmanın ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünürler.
- 5- Genellikle şirketin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir. Yani aile bireylerinin toplumdaki statüleri işletmenin de statüsünü etkiler. Dolayısıyla aile bireylerinin işletmede bilfiil çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyadı önem kazanır.
- 6- Aile bireylerinin işletmedeki görevleri, aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir. İşletmede başarılı ve güçlü bir pozisyona sahip olanların aile içinde de güçlü hale gelme olasılığı yüksektir.

- 7- Bu tür şirketlerde doğal bir koruma söz konusu olabilir. Bir başka ifade ile çalışma koşulları aile üyelerinin sağlığını tehlikeye sokmayacak şekilde düzenlenebilir, doğum ve yıllık izinler ile çalışma saatleri konusunda esneklik gösterilebilir.
- 8- Ailenin mevcut normları, aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılır. Aile değerleri ve inançları, örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb. kısacası örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler.
- 9- 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 almayı tercih ederler. Bu tercihte şirkete ilişkin bilgilerin paylaşılmak istenmemesi temel rolü oynar.
- 10- Aile şirketlerindeki idari personel genellikle aileden ve akrabalarından temin edilir. Bu tür şirketlerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri mevcut iken aile dışından idari personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara sıkça rastlanır. Dolayısıyla personel seçme ve yerleştirmede genellikle aile üyelerine öncelik tanınır.
- 11- Aile şirketlerinde firma sahibi ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir. Kurucu ortakların (girişimci) büyük bölümü, kendi sağlıkları yerindeyken firmalarını bir başkasına devretmeyi düşünmezler. Firma sahibi oldukları için genel müdürün ya da yönetim kurulu başkanının kendileri olmalarının normal olduğunu kabul ederler.

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

### III- AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Kendine özgü karakteristiklerini yukarıda sıraladığımız aile şirketlerinin, aile şirketi olmayan şirketlerle kıyaslandıklarında birtakım görece avantajları ile dezavantajları birlikte taşıdıkları görülür.

#### A- AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJLARI

Aile şirketi olmanın beraberinde getirdiği avantajlar, finansman, yönetim ve kurum kültürü olmak üzere üç alt başlıkta değerlendirilebilir.

##### 1- Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Taşıdıkları Avantajlar

Aile şirketleri sermaye piyasalarının gelişmediği veya az geliştiği kalkınmakta olan ülkelerde, sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde çözümlerler. Sermaye piyasalarının 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.

##### 2- Aile Şirketlerinin Yönetsel Açıdan Taşıdıkları Avantajlar

Aile şirketleri 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 alabilirler. Girişimcinin ve diğer aile üyelerinin benimsedikleri fikirleri uygulamaları için çok fazla kişiye da-

nışılmasına 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 şirketleri birbirlerini tanıyan bireylerden oluştuğu için ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanılabilir. İşin yürütülmesi esnasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çalışanlar (aile bireyleri) genelde birbirlerine yardımcı olurlar, eksikliklerini kapatırlar ve yapılması gerekenleri söze dökmeden icra ederler. İşletme politikasında devamlılık ve tek düzelik daha kolay sağlanabilir. 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 tanınmış bir aile veya işletme olmanın getirdiği avantajlardan da yararlanılabilir. 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 çalışmalarını yerine aile şirketinde çalışmayı tercih etmelerine neden olur. Aile içinde işin niteliğine uygun kişiler mevcut ise, bu kişiler başkalarının emrinde çalışmaktan çok ailenin sahip olduğu firmada çalışırlarsa yüksek bir performans sergileme olasılıkları artar. Aile bireyleri küçük yaşlardan itibaren iş ile ilgili pek çok bilgiye sahip olurlar. Dolayısıyla işi kolaylıkla ve erken yaşlarda öğrenirler. Bu nedenle işe ve işletmeye uyum sorunu aile şirketlerinde çok az yaşanır.

### 3- Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Taşıdıkları Avantajlar

Aile şirketlerinde güçlü bir kurum kültürünün oluşması daha kolaydır. Geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer ve inançlar arasında benzerlik olmasına neden olur. Dolayısıyla örgüt kültürünün oluşumu ve paylaşımı kolaylaşır. Kurum kültürü ile aile inanç ve değerleri bütünleştiğinden inanç, değer ve kurallar daha çabuk ve daha kolay benimsenebilir. Aile değerleri, inançları, kuralları örgüt değerlerini etkiler ve aile kültürünün etkisiyle oluşan örgüt kültürünün çalışanlarca kabul oranını artırır.

### B- AİLE ŞİRKETLERİNİN DEZAVANTAJLARI

Aile şirketlerinin, sahip oldukları avantajlar yanında birtakım dezavantajları da bünyelerinde taşıdıkları açıktır. Bernard Barry bu dezavantajların iki nedenden kaynaklandığını belirtmektedir. Bunlardan ilki şirket sahipliği ve rol belirsizliği ile ilgili nedenler iken ikincisi geleneksel değerlere bağlılıkta ilgili nedenlerdir. Bu nedenlerin yol açtığı problemler çoğunlukla finansal, yönetsel ve kültürel konularla ilgilidir. Burada aile şirketlerinin taşımaları olası dezavantajlar, avantajlar ile benzer şekilde sistematize edilerek ele alınabilir.

#### 1- Aile Şirketlerinin Finansman Açısından Taşıdıkları Dezavantajlar

Aile şirketlerinin finansman açısından taşıyabilecekleri en ciddi dezavantaj, ailenin menkul, gayrimenkul veya nakdinin fazla olmaması ya da şirketin borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda şirketin büyüme hızının yavaşlama olasılığıdır. Ayrıca borç alınmasına olumlu yaklaşılsa bile, ailenin mal varlığının az olması nedeniyle borç verilme istenmemesi ya da yüksek maliyetle kredi vermeye çalışılması gibi bir durum da, bir diğer olumsuzluktur.

Ayrıca, kârın dağıtılması ve şirketin başarılı şekilde yönetilmesi için gerekli disiplinin sağlanmasında güçlükler doğabilir. Yönetimdeki aile bireyleri, kârın dağıtımında çocuklarının da dü-

şünümlerini talep edebilirler. Ayrıca kâr dağıtımı ile ilgili seneden seneye değişmeyen istikrarlı bir politikanın belirlenip uygulanmasında 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 neden olabilir.

## 2- Aile Şirketlerinin Yönetmel Açısından Taşıdıkları Dezavantajlar

Diğer taraftan aile şirketlerinin yönetmel açıdan taşıyabilecekleri zaafiyetlerin başında, aileden olmayan yetenekli profesyonellerin aile şirketlerindeki yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünerek görev almak istememeleri veya başka kuruma geçmek için uygun bir fırsat yakalamaya çalışmaları gelir. 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 görüldüğü bu tip şirketlerde, hem bilgili ve yetenekli kişilerden yoksun kalınma, hem de, aileden olmayan kişilerin moral ve verim düşüklüğü ile karşılaşılma 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 yetersiz veya cesaretsiz aile bireylerinin elinde kalması tehlikesi de ayrı bir sorun kaynağıdır. Başta girişimci olmak üzere tepe yönetimdeki aile büyükleri merkeziyetçi bir yönetim tarzına sahiplerse (yani yetki devrine olumlu bakmıyorlarsa) bir sonraki neslin gelişimi yavaş ola-

çaktır, karar alma sorumlulukları olmadığı için isabetsiz karar alma veya kararın sorumluluğunu almak istememe gibi durumlarla karşılaşılma olasılığı yükselecektir ve çalışanların yaratıcılıkları engellenecektir.

Aile şirketlerinin tipik dezavantajlarından bir diğeri, işletmede bilfiil çalışan aile bireyleriyle çalışmayan aile bireyleri arasındaki ilişki ile vâris seçimi konusunda yoğun olarak yaşanan çıkar çatışmalarının ve rekabetin yönetimi olumsuz yönde etkileyebilmesi ihtimalidir. Bu gibi durumlarda özellikle de maliyetlerin yükselmesi ve verimliliğin düşmesi kaçınılmaz 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 olmamasının koordinasyonsuzluklara neden olacağı da açıktır. Bu durum sonucunda ise firmanın karışıklık ve belirsizlik yaşamaması ihtimali oldukça yüksektir. Keza ataerkil 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 dezavantaj ise, aile çıkarları ile iş çıkarlarının uyuşmaması ve bunun sonucunda işletmede verimin azalmasıdır. 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 çalışamayacak fiziki ya da psikolojik bir rahatsızlık yaşaması durumunda, aile üyeleri arasındaki rekabet, şirket politikalarındaki belirsizlik nedeniyle işletme yaşamını tehlikeye düşürebilir. Yeni başkanın uzun zamanda seçilmesinin olumsuz etkileri yanında, seçilen kişinin muhaliflerinin varlığı da işletmeyi amaçlarından uzaklaştırarak etkinliğini azaltabilir. Ayrıca başkan seçilen kişinin görev ve işletme ile ilgili yeterince bilgi sahibi olmaması (yani bu görev için önceden yetiştirilmemiş ve geliştirilmemiş olması) işletmenin zaman ve para maliyetini de artırır.

Profesyonel yöneticilerin olmadığı ya da sayıca az olduğu aile şirketlerinde rastlanabilecek tutuculuk (conservatism) bir diğer önemli dezavantajı oluşturur. Bu dezavantaj, profesyonel yöneticilerin bulunduğu kurumlardaki gibi hızlı ve sürekli büyümenin sağlanması için gerekli kararların alındığı; yeni buluşların ve bilimsel araştırmaların takip edildiği ve yenilik ve gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilen bir organizasyon yapısının kurulduğu şirketin var olmasını zorlaştıracaktır.

Nihayet aile şirketlerinde aile kararları ile iş kararlarının içiçe geçmesi ve aralarında denge kurulamaması işletme faaliyetlerinin çoğunlukla aile ve iş için tatmin edici bir verimlilikte icra edilmesini engelleyecektir. Dolayısıyla iş ile aile kararlarının birbirinden ayrılamaması olasılığı, aile şirketlerinin ciddi yönetsel dezavantajlarından biridir.

### 3- Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Taşıdıkları Dezavantajlar

Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu aile şirketlerinde yazılı belgeler, istatistikler ve memorandumlar yerine, deneme-yanılma yoluyla elde edilen deneyime önem verilme olasılığı yüksektir. Dolayısıyla objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme sistemi yerine, güvenilir kişilerin fikirlerinden yararlanma eğiliminin ağırlık kazanması söz konusudur.

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

Aile şirketleri verimliliklerini bir taraftan yukarıda belirtilen avantajlarını geliştirerek, diğer taraftan dezavantajlarını minimize etmeye çalışarak arttırabilirler. Ayrıca bu şirketler, taşınmaları

muhtemel avantaj ve dezavantajlar hakkında bilgi sahibi olarak kendilerini etkinlik ve verimlilik üzerine odaklayabilirler.

#### IV- AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM TARZLARI VE KÜLTÜR İLİŞKİSİ

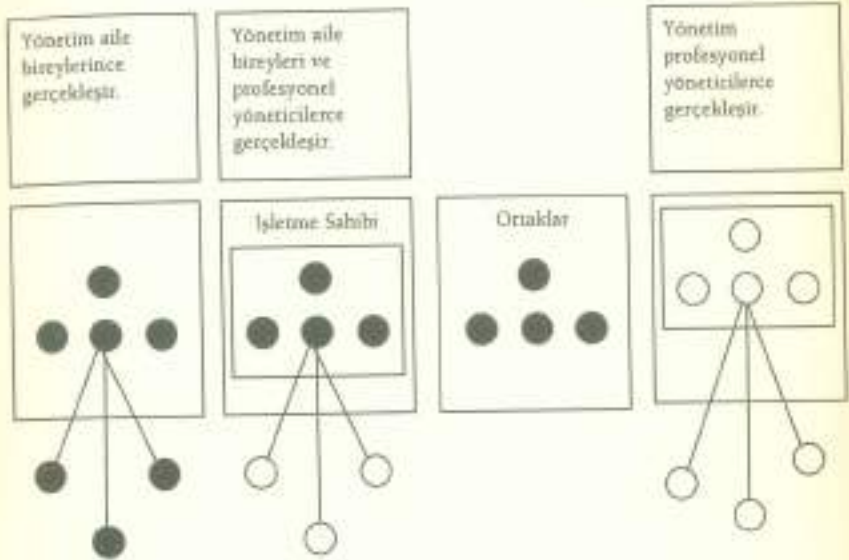
Yönetim tarzının önemli ölçüde tepe yöneticisi tarafından belirlendiği aile şirketlerinde genel olarak üç tür yönetim şekline söz edilebilir (Şekil 1-1-1.)

**Merkeziyetçi (Paternalistik) Yönetim:** Monarşik yönetim tarzı da denilen merkeziyetçi 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 hükmedici bir yönetim tarzı uygulamaktadır. Burada altı çizilmesi gereken husus, nihai kararı işletme sahibinin tek başına aldığı bu yönetim biçiminde, işletmedeki yöneticilerin tümünün veya önemli bir kısmının aile bireyleri olduğu gerçeğidir.

Merkeziyetçi yönetim biçiminde kurucunun inancı ve değerleri, örgütün değerlerini tamamen şekillendirir. Dolayısıyla işletmede özgürlüğü sınırlı olan çalışanların yaratıcılıklarını kullanabilecekleri, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissedebilecekleri ve karar alma sorumluluğunu taşıyabilecekleri bir ortamın oluşması hemen hemen imkansızdır. Aynı zamanda bu yönetim tarzında, kurucunun vefatından veya çalışamayacak duruma gelmesinden sonra şirketin başına geçecek vâris ile, diğer tepe yöneticilerin gelişebilmelerine, isabetli kararlar alabilmelerine ve sorumluluk yüklenebilmelerine yardımcı olacak bir örgüt iklimi de oluşturulamayacağından, şirketin karışıklık yaşaması kaçınılmazdır. Keza tepe yönetimde profesyonel yöneticilerin olmaması, şirketin sadece aile değerleriyle yönetilmesine, dolayısıyla bilimsel işletmecilik ve yönetim ilke ve yaklaşımlarını kullanma avantajlarından yeterince yararlanılamamasına neden olur.

**Katılımcı (Partispeyt) Yönetim:** Oligarşik yönetim biçimi de denilen bu yönetimde hisselerin çoğu aile bireylerinde olmakla

birlikte, şirkette teknik uzmanlığa sahip profesyonellerin de yer aldığı görülür. Ortak sayısının çok olması ve şirkette aile üyeleri ile profesyonellerin beraber çalışmaları problem yaratacağından; işlerin, yetkilerin ve sorumlulukların önceden belirlenmesi bü-



#### Temel Yönetim Mantığı

- Ailenin Katılımıyla Merkezi Yönetim
- Ailenin ve İşin Kümesi Ayrılması
- İşletmenin Bağımsız İş Ünitelerine Ayrılması
- Şirketin İş Ünitelerine Ayrılması
- Ailenin Yönetim Üzerine Odaklanması
- Ailenin ve İşin Ayrılması
- İşletmenin Bağımsız İş Ünitelerine Ayrılması
- Ailenin Stratejik Yönetim Üzerine Odaklanması

#### Örnek

- Kikkoman, Japonya
- Lucky Gealdotat, Güney Kore
- Lurallenberg, İsviçre
- Correa, Brezilya
- Camargo

Profesyonel Yönetici



Aile Üyesi Yönetici



#### Şekil 1-1-1.

Aile Şirketlerinde Yönetim Tarzları

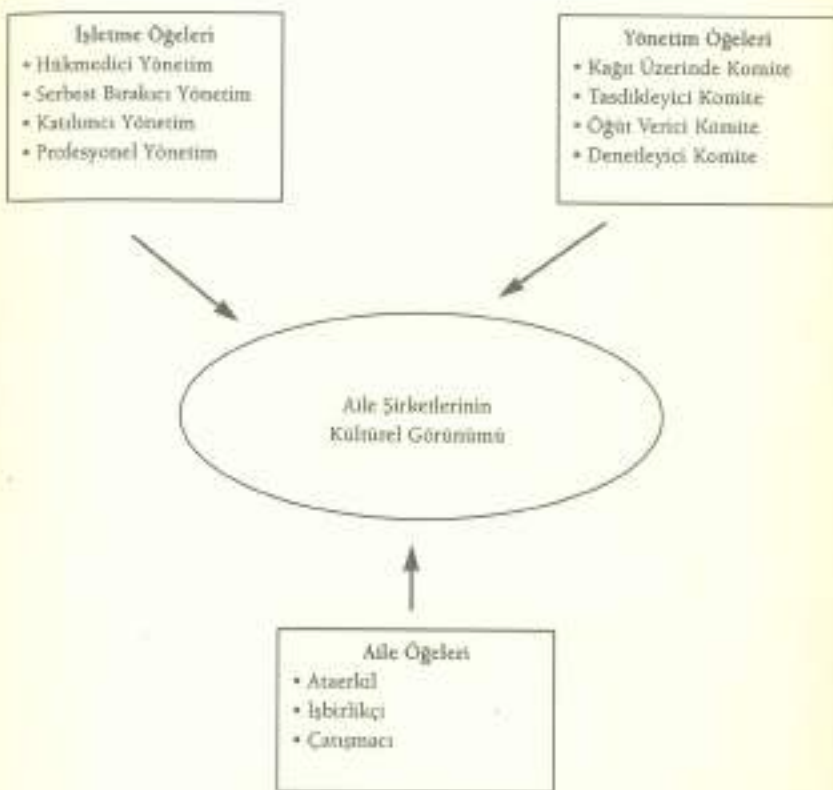
yük önem taşır. Bu yönetim biçiminde profesyonellerin de yer almaları -yani aile üyelerinin yetersiz kaldıkları görevleri uzmanların icra etmeleri- şirketin daha verimli ve etkin çalışmasını sağlar. Görüleceği üzere katılımcı yönetim tarzında aile değerleri kadar iş değerleri de önem taşır ve esas olan işe uygun elemanın görevlendirilmesidir. Ancak bu noktada belirtilmesi gereken husus, aileden olanlar ile aileden olmayanları karşı karşıya getirmek yerine aralarındaki işbirliğinin artırılmasıdır.

**Profesyonel (Aristokratik) Yönetim:** Aristokratik yönetim olarak da adlandırılan üçüncü yönetim tarzı, işletme sahipleri ve diğer aile üyelerinin bilfiil işlerin icrasında yer almamalarını öngörür. İşletme yöneticilerinin aile üyeleri tarafından belirlendiği bu yönetim biçiminde, sadece yatırım kararları ve genel işletme politikaları gibi örgütün geleceğini ve bütünü ilgilendiren kararlar işletme sahibi ve aile üyeleri tarafından verilir. Bir başka ifade ile profesyonel yönetimde, aile bireyleri işletmeyle ilgili stratejik kararların alınmasından yöneticiliği meslek edinen kişiler ise, işletmenin yönetilmesinden sorumludurlar. Bir diğer deyiş ile şirket sahibi veya sahipleri, şirketin geleceğe hazırlanması için uzun vadeli amaçların belirlenmesi, yatırım kararlarının verilmesi, rakiplerin mevcut durumlarının saptanması ve uluslararası arenadaki gelişmelerin takip edilmesi gibi şirketin tamamını ilgilendiren konularla ilgilenirler. Yöneticiler ise, şirket amaçlarına ulaşılması için para, enerji, makina, malzeme, hammadde ve insan gibi kaynakların etkin şekilde kullanılmasına ve objektif standartların belirlenerek bu standartlara uygun sistemlerin kurulmasına ve işletilmesine yönelik çalışmaları yürütürler.

Profesyonel yönetim tarzı ile, şirketin hem geleceği hem de bugünü için uygun politikaların belirlenmesi ve uygulaması sağlanır. Tekfen Holding bu yönetim tarzına örnek olarak gösterilebilir. Feyyaz Berker, Necati Akçagılar ve Nihat Gökyiğit tarafından 1966 yılında kurulan Tekfen Holding'de kurucuların çocukları ve eşleri sadece yönetim kurulunda yer almakta, yani bilfiil işleri yürütmemektedirler. Ayrıca Ülker Grubu da bu yönde adımlar atmaktadır. Asım Ülker ile birlikte şirketi kuran ve bugün 79 yaşında olan Yönetim Kurulu Başkanı Sabri Ülker'in, 22 şirkette 5 Genel Müdürlüğü profesyonellere devretmesi ve 22

şirketin 17'sinin yönetiminden ayrılması, bu tarza doğru bir gidişi yansıtmaktadır. Aynı şekilde Sabancı Holding'de de yönetim kurulu üye sayısının 12'den 9'a indirilmesi ve dört aile üyesinin yerine 34 profesyonel yöneticinin yönetim kuruluna dahil edilmesi profesyonel yönetime geçişi gösteren bir diğer örnektir.

Aile şirketlerinin kültürel görünümünün belirlenmesinde yönetim tarzlarının yanı sıra dikkate alınması gereken bir diğer faktör de Şekil 1-1-2.'de görülen aile öğeleridir. Bu öğelerden ilki ataerkilliktir. Ataerkil ailelerde sadece aile büyüğünün veya şir-



Şekil 1-1-2.  
Aile Şirketleri ve Kültür İlişkisi

ketlerde girişimcinin değerleri ve inançları ön plandadır ve firma, bu kişilerin istekleri doğrultusunda yönetilir. Ataerkillik aile ögesi, aynı zamanda merkeziyetçi yönetim tarzı ile eşanlımlı olarak da düşünülebilir. Merkeziyetçi yönetim, aile büyüğünün veya şirket kurucusunun istek ve düşüncelerinin tartışılmadan kabul edilmesini ve uygulamaya konulmasını gerektirir.

Katılımcı yönetim tarzı ile benzer özellikler gösteren işbirlikçi aile ögesinin temelinde ise, aileden olanlar ile aileden olmayanların şirket amaçlarına ulaşmalarında işbirlikçi ve dayanışmacı davranış tarzını benimsemeleri yatar. Ayrıca burada şirket yönetiminde aileden olanlar kadar aileden olmayanların da önemli rol oynadıklarını ve karar almada etken ögenin uzmanlık ve bilgi olduğunu vurgulamakta yarar vardır.

Son aile ögesi olan çatışmacı öge ise, aile bireyleri ve profesyonellerin sahip oldukları düşünce farklılıklarının ve bu farklılıktan doğan çatışmaların, şirket amaçları doğrultusunda yönetilmesinin gerekliliğini ifade etmektedir. Şirketlerde çatışma yaşanmaması mümkün olmayacağından, öncelikle bu durumun kabul edilmesi, daha sonra ise çatışmanın, verimi ve yaratıcılığı artıracak şekilde yönetilmesi gereklidir.

Aile şirketlerinin kültürel görünümünün belirlenmesine yönelik üçüncü etmen ise, yönetim ögeleri olarak adlandırılacak olan komitelerin oluşum ve işleyiş biçimidir. Yönetimin icra edilmesinde dört tür komiteden yararlanır. Bunlardan ilki tartışmadan karar alan komitedir. Bahsedilen komitede girişimci, isteklerinin diğer komite üyeleri tarafından benimsenip benimsenmemesine bakmadan karar alır.

Yine sadece girişimci isteklerinin ön planda tutulduğu diğer bir öge de, kağıt üzerindeki komitedir. Belirtilen komite sadece organizasyon şemasında yer alır. Bir başka ifade ile, uygulamada herhangi bir fonksiyonu üstlenmez ve mevcudiyeti sadece teorik olarak kalır.

Öğüt verici komite ise girişimcinin ve diğer tepe yöneticilerin karar almalarını kolaylaştıran, bu amaçla istatistikî verilere dayanarak alternatifler sunan ve bu alternatiflerin sonuçları hakkında bilgi vererek tavsiyelerde bulunan bir komitedir.

Nihayet denetçi komite ise, uygulama ile planlar arasındaki farklılıkları saptamaya ve eğer farklılıklar var ise yeniden düzenlemeler yapmaya odaklanan komitedir. Objektif standartlar ile gerçekleşen sonuçlar sürekli kontrol edilerek, elde edilen veriler, girişimcinin karar almasını kolaylaştıracak şekilde denetçi komite tarafından yönetime sunulur.

Yukarıda kısaca belirtilen yönetim ögeleri, işletme ögeleri ve aile ögeleri aile şirketi kültürü üzerinde etkilidirler ve örgüt kültürünün oluşumunda yer alan etmenler olarak, örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesinde etkin rol oynarlar.

lerin  
malı  
bu k  
öner  
den  
lece  
lerin  
yanlı  
alın

nün  
lirle  
lene  
aile  
aile  
rml  
aile  
gere  
dik

## İkinci Bölüm

### **AİLE ŞİRKETLERİ VE MEVCUT STATÜLER**

Aile şirketlerindeki mevcut statülerin, statü sahiplerinin rollerini icra etme şekillerinin ve şirketlerin gelecek için hazırlanmalarında bu kişilerin öneminin üzerinde durulması amaçlanan bu kısımda ayrıca, şirketlerin varlıklarını sürdürebilmelerinde önemli bir rolü üstlenen vârisin seçiminde kullanılan stratejilerden ve gelecek için vârisin yönlendirilme şekillerinden bahsedilecektir. Konunun sistematik olarak incelenmesi için aile şirketlerindeki mevcut statüler, aile üyesi olanların ve aile üyesi olmayanların üstlendikleri statüler şeklinde iki ana başlık altında ele alınacaktır.

#### **I- AİLE ÜYESİ OLANLARIN ÜSTLENDİKLERİ STATÜLER**

Bireyin başkalarına göre bulunduğu konumun yani statüsünün sınırları içerisinde yapacağı veya yapamayacağı önceden belirlenen davranışlar toplamı olarak adlandırılan rol, kişinin beklenen davranışları nasıl gerçekleştirdiği ile ilgilidir. Bu noktada aile şirketlerinde aileden olanların üstlendiği roller ve statüler ile aileden olmayanların üstlendiği roller ve statüler şeklinde bir ayrım ile karşılaşılabilir. Aile üyelerinin üstlendikleri roller, kişilerin ailenin bir parçası olmalarından dolayı elde ettikleri statülerinin gerektirdiği davranışları içerirken, aileden olmayanların üstlendikleri roller ise bilgi, beceri ve deneyimlerinin sonucunda elde

ettikleri statülerin uygulamaya aktarılış biçiminden kaynaklanır. Bu noktada öncelikle dikkati çeken statüler, ailenin üstlendiği girişimci, vâris ve akrabalık statüleridir.

## A- GİRİŞİMCİ STATÜSÜ

Burada önce girişimcinin<sup>\*</sup> işletme açısından taşıdığı önem ve işletmede üstlendiği fonksiyonlar hakkında bilgi verilecek daha sonra, bu statünün mahiyeti açıklanarak aile şirketi uyeleri açısından girişimci statüsünün önemi vurgulanacaktır.

### 1- Girişimci Kavramının Mahiyeti

Kurucu ortak olarak da adlandırabileceğimiz "girişimci" kavramının tanımlanması ile ilgili üç farklı yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımlardan ilki, girişimciyi davranışsal özellikler boyutunda ele alır. Davranışsal özellikler boyutundan girişimci "Dinamik, risk alan, yaratıcı, yenilikçi, vizyon sahibi, problemleri kolaylıkla çözümleyen ve önemsiz durumları önemli fırsatlara çevirebilen kişidir." Yukarıdaki tanımlamada görüleceği üzere, bir kişinin girişimci olarak nitelendirilebilmesi için birtakım özelliklere sahip olması gereklidir. Burada belirtilmesi gereken husus sayılan özelliklerin artırılabilmesi, ancak sayılan bütün özelliklere sahip bir kişinin mevcut olamayacağı gerçektir.

Girişimci ile ilgili bir başka tanımlama da, ekonomik değerlerin yaratılmasındaki rolüyle ilgilidir. Ekonomik değerleri yaratma boyutundan girişimci "Kendi bilgi ve yetenekleriyle birlikte mal ya da hizmet üretmek ve/veya pazarlamak amacı ile doğal kaynaklar, işgücü ve sermaye gibi üretim faktörlerini biraraya getiren, kâr amacı güden ve zarar olasılığını göze alan kişidir." şeklinde ifade edilebilir. Özetle bu tanımlama, girişimcinin üretim faktörlerini bir araya getirerek ekonomik değerler ürettiği ve kâr ya da zarara katlanan kişi olduğu üzerinde durur.

\* Kurucu ortak üretim faktörlerini biraraya getirerek bu faktörleri üretime hazırlayan girişimcinin görevini üstlenebilir de üstlenmeyebilir de. Bir başka ifade ile, bir firmanın kurulmasında girişimci gibi bülül çalışabilir veya kurulma işlemlerini bir girişimciye yaptırabilir. Ancak, burada anlam karmaşası yaratılmaması amacıyla kurucu ortak ve girişimci kavramları aynı anlamda kullanılacaktır.

Girişimci ile ilgili burada verilecek son tanımlama Kuriloff ve Hemphill tarafından yapılan tanımlamadır. Kuriloff ve Hemphill'e göre girişimci "Bizzat işi yapan, geliştiren ve bağımsız hareket eden kişidir." Görüleceği gibi son tanımlamanın temel noktası işi yapan kişi ile ilgilidir. Yani bir kişinin girişimci olarak kabul edilmesindeki temel noktalardan biri, işi bizzat kendisinin yapması diğer bir deyişle, bir başkasına bağımlı olmamasıdır. İşletmenin faaliyet alanını, büyüklüğünü, kullanılacak teknolojinin türünü, mal ve/veya hizmetin kalitesini ve hedef kitleyi belirleyen girişimci, işletmenin bugününü ve geleceğini kendi düşünceleri ve değerleri doğrultusunda yönlendirir. Dolayısıyla firmanın piyasadaki imajı ve sektördeki konumu, girişimcinin yeteneğine, bilgi ve becerisine bağlıdır. Özetle bir girişimci girişimde bulunsun ya da bulunmasın üretim faktörlerini biraraya getirerek mal ve/veya hizmet üretmek, üretilen mal ve/veya hizmetlerin kalitesini yükseltmek ve yeni pazarlar bulmak, yeni üretim teknikleri ve dağıtım kanalları keşfetmek için araştırma yapmak gibi fonksiyonları üstlenir. Ayrıca en uygun hammadde kaynaklarından yararlanmak; işletme politikasını belirlemek; risk üstlenmek ve belirsizlikleri azaltmak; toplumun gereksinime duyduğu mal veya hizmetleri dağıtmak, üretmek ve pazarlamak; planlama, kontrol ve koordinasyon gibi yönetim fonksiyonlarını yerine getirmek gibi faaliyetler de yapar. Burada belirtilmesi gereken son husus, şirket aile şirketi olsun ya da olmasın girişimcinin yukarıda belirtilen özelliklerin sadece bir kısmına sahip olacağıdır. Görüleceği üzere girişimcinin işletme için önemi yadsınmaz bir gerçektir. Bilgisi, tecrübesi ve öngörüsü ile işletme kariyerinin yönlendirilmesinde ve işletme varlığının sürdürülmesinde girişimci, oldukça büyük etkiye sahiptir.

## 2- Girişimcinin Temel Karakteristikleri

Keasey ve Watson, girişimcinin taşıdığı temel özellikleri; a- girişimcinin bireysel özellikleri, b- sosyo-ekonomik alt yapısı olmak üzere iki ana grupta toplamaktadır.

### a- Girişimcinin Bireysel Özellikleri

Bir girişimcinin sahip olması gereken yetenek, beceri ve özellikleri altı başlıkta toplamak mümkündür:

**Teknik Yetenek:** İşin yapılma şekli, kullanılan hammadde ve malzemenin kalitesi ile birleşim oranları, hammadde halinden mal ve/veya hizmet haline dönüşüncüye kadar geçen süre ve işlemler gibi teknik bilgilere sahip olmayı ifade eder. Girişimci bu bilgi ve yeteneğini işin en az maliyetle en kısa zamanda yapılması için kullanacaktır.

**Zihinsel Yeterlilik:** Girişimcinin tahmin etme, algılama, analiz ve sentez yapma ve bilgileri transforme etme yeteneğini kazanması başka bir ifade ile, çok yönlü düşünmesi ile ilgilidir. Girişimcinin bu yeterliliğe sahip olması, işletmenin sağlıklı kararlar almasını ve bu kararları en uygun yöntemlerle uygulamaya geçirmesini, dolayısıyla işletmenin geleceğe doğru güvenle ilerlemesini mümkün kılar. Zihinsel yeterliliğe sahip olmayan girişimcilerin kurdukları firmaların ise kurumsal firmalar olamayacağı, yani varlıklarının kısa süreli olacağı tahmin edilir. Son olarak girişimcinin aile ve iş sistemlerini bütünleştirmesi ve bu sistemleri birbirleriyle koordineli şekilde çalıştırması için zihinsel yeterliliğe sahip olması oldukça önemlidir.

**İnsan İlişkileri Becerisi:** Girişimcinin, çalışanlarıyla olduğu kadar bankaların, rakiplerin, tedarikçilerin, derneklerin, meslek odalarının, birliklerin ve benzeri türden diğer işletmelerin yöneticileri ve siyasetler ile de iyi diyalog kurabilme becerisidir. Bu beceri girişimciye, firmayı iç ve dış değişimlere adapte edebilme ve değişimlerden olumlu yönde etkilenebilme olanağı sağlar. Ayrıca firmaların zor dönemleri belirtilen kişilerin yardımlarıyla kolaylıkla aşılır ve çalışanların motive olmaları ve işletmede çalışmaktan gurur duymaları firmanın verimini artırır. Son olarak aile şirketlerinde insan ilişkileri yoğun olduğundan aileden olanlar ile aileden olmayanlar arasında ve her iki grup içerisinde uyumun sağlanabilmesi için bu beceriye şiddetle ihtiyaç duyulur.

**Yüksek Başarma Dürtüsü:** Girişimcinin başarısızlıktan korkan, başarılı olmaya odaklanan kişilik yapısına sahip olmasını ifade eder. Bu tür kişiliği taşıyan girişimciler orta ve uzun vadeli hedeflere, kararların yüksek isabet derecesine, bugünün küçük ödülllerinden çok geleceğin büyük ödülleri yönelirler. Ayrıca kolaylıkla başaracakları ya da başarmaları mümkün olmayan hayalci hedeflerden ziyade, orta zorluktaki hedeflere odaklanırlar.

Başarısızlıktan korkan bu kişiler sürekli çabşarak, planlar yaparak ve geleceğe yönelik tahminlerde bulunarak firmalarını başarısızlıktan korurlar. Aile servetini korumak ve geleceğini güvence altına almak amacıyla kurulan pek çok aile şirketinde girişimcinin bu dürtüyü fazlaca hissettiği bir gerçektir.

**Yaratıcılık:** Girişimcinin düşüncelerine ket vurmamasını, herhangi bir olaydan, konudan, konuşmadan veya gözlemden fikir üretebilmesini ve fikirlerini uygulamaya geçirebilmesini ifade eder. Yaratıcı girişimciler gerek üretilen mal veya hizmette, gerek üretim şekillerinde yenilikler yaparak pazar paylarını arttırabilirler ve tüketici nezdindeki konumlarını olumlu yönde etkileyebilirler. Ayrıca yaratıcılığı teşvik eden aile kültürüne sahip bireylerden oluşan şirketlerde yaratıcı faaliyetler desteklenir. Dolayısıyla değişim ortamında büyümeye ve gelişmeye yönelik farklı stratejilerin oluşturulması daha da kolaylaşır.

**Risk Üstlenebilme:** Üstlenilen risk, elde edilebilecek kar miktarını etkilediğinden, girişimcinin risk üstlenebilme yeteneği firmanın kârlılığını etkiler. Risk üstlenmeyen bir girişimcinin kurduğu firmanın kolaylıkla ilerlemesi mümkün olmayacağı gibi gereksiz yere risk üstlenen firmanın da iflas durumu ile karşılaşması kuvvetle muhtemeldir. Girişimci iç ve dış çevre koşullarını gözönünde bulundurarak risk üstlenme derecesini belirlediği noktada firmanın kârlılığında artış, pazar payında yükseliş olur. Ancak ailenin geleceğini güvence altına almak amacıyla kurulan aile şirketlerinde çalışanların önemli bir kısmının aile bireyi olması, riskten ailenin de etkilenmesine yol açabilir.

### b- Girişimcinin Sosyo-Ekonomik Altyapısı

Sosyo-ekonomik altyapı ile ilgili özellikler beş alt grupta ele alınabilir.

**Etnik Köken:** Girişimcinin etnik kökeni değer yargılarını, inançlarını ve tutumlarını etkiler. Dolayısıyla firma kültürünün oluşumunda bu faktör önemli bir etkidir. Ayrıca eleman seçiminde ve terfilerde etnik kökenin etkisi altında kaldığı, kliklerin oluşumunda yine bu faktörün belirleyicilerden biri olduğu gözlenir.

**Aile Uğraşları:** Ailenin, özellikle de aile büyüklerinin ve girişimcinin ilgi alanları, firmanın faaliyet göstereceği sektörün belirlenmesinde önemli bir etkidir. Ayrıca kurumda her bir aile üyesinin ilgi alanına uygun işlerde çalışması motivasyon arttıracığından genelde kurumun verimini de olumlu yönde etkileyecektir.

**Önceki İş Memnuniyeti:** Girişimcinin önceki iş deneyimleri firmanın faaliyet alanını ve hedef kitlesini etkileyecektir. Girişimci bir önceki firmada yaptığı işi iyi biliyor ve seviyorsa, kurduğu firmada da aynı işi ağırlıklı olarak icra edebilir ve girişimcinin ağırlık verdiği bu konular da firmanın güçlü yönlerini oluşturabilir.

**Medeni Durum:** Girişimcinin bekar olduğu durumlarda risk üstlenilebilme yeteneğinin fazla, evli olduğu durumlarda ise sorumluluğunun ve başarıma güdüsünün yüksek olduğu düşünülür. Yine boşanma ve evlenme dönemleri ve bu dönemlerde yaşananlar ile çocuk sahibi olma gibi durumlar, girişimcinin, dolayısıyla işletme faaliyetlerinin üzerinde etkili olur.

**Sosyal Geçmiş:** Sosyal yönü kuvvetli girişimcinin işletmeye faydalı olacak pek çok kişiyi tanıdığı ve gerektiğinde de ilişkilerini kullanarak işletmenin önündeki engelleri aşmasına yardımcı olduğunu gösteren pek çok örnek vardır.

Girişimci başarılı olabilmek ve işletmenin varlığını uzun süre koruyabilmek için bazı özelliklere sahip olmalıdır. Ancak girişimcinin sayılan özellikleri kazanmış olması tek başına işletmenin sorunsuz olarak çalışmasını sağlamaya yetmez. Bunun yanı sıra aşağıda belirtilen koşulları da gözönünde bulundurması gerekir. Ayrıca aile ilişkileri dolayısıyla kazanılan sosyal ilişkilerin işletme için kullanılması, aile ve iş faaliyetlerinin birbirlerine karışmalarına da sebebiyet verebilir.

**Çevredeki Fırsat ve Tehditler:** Kurucunun, firmanın varlığını güvence altına alabilmek için sektöre ve ülke ekonomisine yönelik araştırma yapması ve elde ettiği veriler doğrultusunda fırsat ve tehditleri değerlendirmesi çok önemlidir. Ancak bu sayede işletmenin geleceğe hazırlanması mümkün olur. Ayrıca aile üyelerinin farklı perspektiflere sahip olmaları, iç ve dış çevre koşullarını değerlemede çeşitlilik sağlamaları da firmanın geleceğinde etkilidir.

**Ekonomik Değerlerin Yaratılması:** Tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan işletmeler ekonomik değer yaratarak toplumsal fayda sağlarlar. Aynı zamanda ülke ekonomisinin gelişmesinde katalizör rolünü üstlenen bu kurumlar ekonomik değerlerin yaratılmasında ve kullanılmasında yeni yöntemlerin geliştirilmesine de öncülük ederler. Bu noktadan hareketle kurucunun yaratıcı bir kişiliğe sahip olması, sentez yapma ve analiz etme yeteneğini kazanması ve verileri değerlendirme becerisini geliştirmesi ekonomik değerlerin yaratılmasındaki temel etkenlerdendir.

**Yurtiçi ve Yurtdışı Gelişmelerin İzlenmesi:** Girişimciler, faaliyette buldukları sektörü; bu sektörle ilişkili diğer sektörleri, rakiplerin gösterdikleri gelişimleri, teknolojiadaki değişimleri, hedef kitlenin istek ve ihtiyaçlarındaki farklılıkları, ülke ekonomisinin gidiş yönünü ve ilişkide buldukları ülkelerdeki gelişmeleri takip ederek şirketin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşma yöntemlerini güncelleştirirler. Yurt içindeki ve dışındaki gelişmeleri takip eden girişimciler ve aile üyeleri ancak kendi bilgi, beceri ve deneyimlerini farklılaştırarak ve güncelleştirerek firmanın piyasada yenilikçi bir imaja sahip olmasını sağlarlar.

Yukarıda bahsedilen girişim koşulları ile girişimcinin taşıması gereken bireysel ve sosyo-ekonomik altyapı özelliklerinin birbirleriyle uyum içerisinde bulunması ya da mevcut sosyo-ekonomik altyapıya uygun yeteneklere sahip olunması ve/veya bu yeteneklerin geliştirilmesi; girişimcinin, dolayısıyla girişimin etkinliğini arttıracak ve toplumun ihtiyaç duyduğu kalitede mal ve hizmet üretimini kolaylaştıracaktır. Bu durumun sonucunda ise hem ekonomik değer yaratılarak ülke ekonomisine katkıda bulunulacak, hem de toplumsal ihtiyaçlar giderilecektir.

### 3- Girişimcilik Türleri

Girişimcilik ekonomik, sosyal ve siyasal koşullarda köklü yeniliklerin ve gelişmelerin kaynağı durumundaki konumuyla, sanayi devriminden bugüne farklı şekiller alarak günümüzde "bilimsel girişimcilik" türüne ulaşmıştır. Bu noktadan hareketle günümüze kadar ortaya çıkan girişimcilik türlerini dört ana noktada toplamak mümkündür.

### a- Kişisel Girişimcilik

Karar yetkisinin işletmenin hem sahibi hem de tek yöneticisi konumunda olan girişimcinin tekelinde toplandığı bu girişimcilik türünde, uzmanlaşma ve iş bölümü söz konusu değildir. Girişimci işlerin tümü ile ilgili kararları tek başına verir ve bizzat kendisi uygular. Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği 1. nesil aile şirketlerinde bu girişimcilik türüne sıklıkla rastlanır. Bu şirketlerde her ne kadar yasal olarak birden fazla ortak olsa ve genellikle bu ortaklardan biri, girişimcinin eşi pozisyonunda bulunsa da girişimci genellikle işletmeye ilişkin kararları tek başına almak ve işletmeyi yalnız başına yönetmek eğilimi taşır.

### b- Yatırımcı Girişimcilik

Sanayileşmenin gelişmesi ve işletmenin büyümesi, beraberinde işbölümü ve uzmanlaşma ihtiyacını da getirmiştir. Bu durumun sonucu olarak ortaya çıkan yatırımcı girişimcilikte, işletme içerisinde finansman, pazarlama, personel, üretim ve araştırma-geliştirme gibi fonksiyonlara ilişkin görev ve yetkilerin büyük bir kısmı profesyonel yöneticilere devredilmiştir. Ancak burada önemle dikkat edilmesi gereken husus, yönetimde son sözü söyleme hakkının girişimcide olduğu, stratejik nitelikteki kararları kendisinin verdiği ve sadece rutin işlerin yürütülmesi görevini yöneticilere bıraktığı gerçeğidir. Aile üyelerinin çoğunlukta olduğu bu girişim türünde, aile üyelerinin ve işletme ortaklarının fikirlerinden yararlanılsa da nihai karar girişimcinindir. Ayrıca bu girişimcilik türüne, ilerideki bölümlerde ayrıntılarıyla anlatılacak olan kardeş ortaklıklarında sıklıkla rastlandığını belirtmekte yarar vardır.

### c- Yönetici Tipi Girişimcilik

Yatırımcı girişimcilikte deneyime dayalı yöneticilik bilgisi yeterli olurken, işletme yönetim ve sorunlarının bilim konusu olmasıyla eğitilmiş yöneticilerin yetişmeye başlaması, söz konusu eğitimi almayan girişimcilerin yerlerini bu yöneticilere bırakmak durumunda kalmalarına neden olmuştur. Bahsedilen durumun sonucunda "yönetici tipi girişimcilik" ortaya çıkmıştır. Bu girişimcilik tipinde diğerlerinden farklı olarak yönetim bir kişinin

elinde değil uzman bir gruptadır. Teknostrüktür (teknoyapı) denen uzman grubun içerisinde ise bilim adamları, danışmanlar, halkla ilişkiler uzmanları, avukatlar, siyasilere, koordinatörler, müdürler ve diğer yöneticiler yer alır. Çoğunlukla kompleks aile şirketlerinde görülen yönetici tipi girişimcilikte, sonuç itibariyle tek kişinin kararından ziyade uzman fikrine sıklıkla ihtiyaç duyulur.

#### d- Bilişimci Girişimci

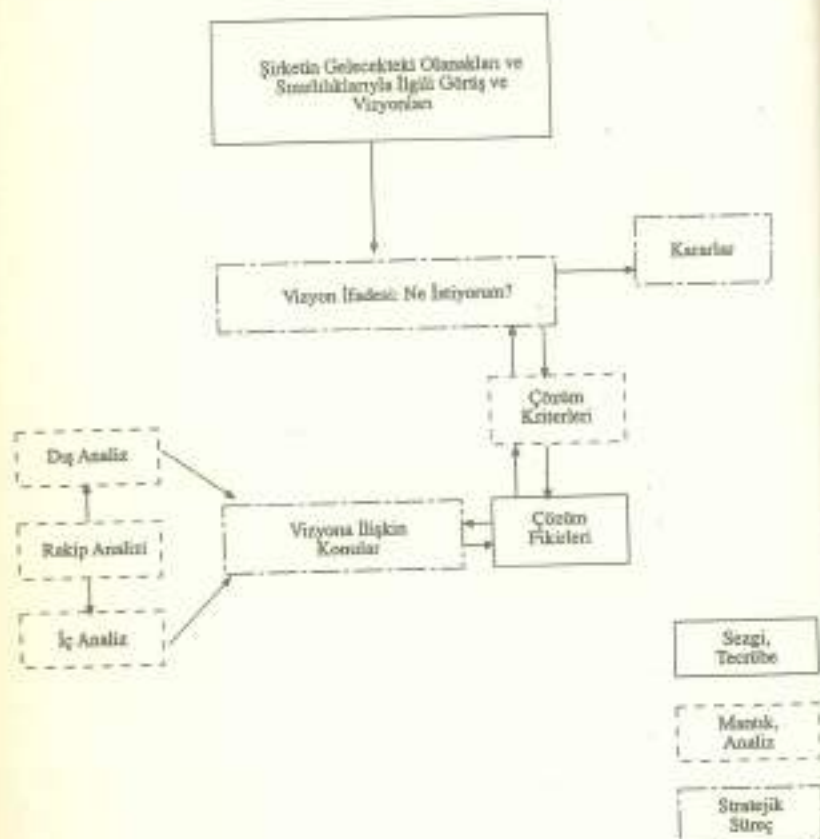
Bu girişimci türünde yetenek, motivasyon ve bilişimin birarada bulunması sonucunda ortaya çıkan sinerjiden yararlanır. Bahsedilen unsurlardan yetenek, kalıtımsal olmakla birlikte çevresel koşullardan etkilenecek de ortaya çıkabilir ve/veya gelişebilir. Motivasyon unsuru, başarılı olma güdüsü ile ilgilidir. Başka bir ifade ile insanın kendisini kanıtlama arzusu ve amaçlarına ulaşma isteği üzerine odaklanmasıyla elde edilir. Son unsur olan bilişimde ise eğitim, deneyim, bilgi-işlem ve iletişim konuları ön plana çıkar. Belirtilen unsurlardan eğitim ve deneyim bilişimci niteliğin gelişmesindeki ön koşul iken; bilgisayar ve bilgisayardan elde edilen bilgilerden hızla yararlanabilme olanakını sağlayan bilişim ve iletişim teknolojisi, bilişimci niteliği geliştiren temel faktördür. Bilişimci girişimci türüne daha çok sürekli olmayı başaran aile şirketlerinde ağırlık verildiği görülür.

Konuya ülkemiz açısından bakacak olursak, bireysel yatırımcı ve yönetici tipi girişimciliğin içiçe geçmiş olduğu görülür. Türkiye'deki anonim şirketlerin ve holdinglerin önemli bir kısmı bir aileye, ya da büyük payı bir ailede kalmak üzere birden fazla aileye dağıtılmış aile şirketleridir. Yani işletme içi karar yetkisi çoğunlukla sermayedarın elindedir. Bununla beraber Türk girişimciliğinin ithal edilen teknolojilerin etkisiyle ve rekabatin yoğunlaşmasıyla bilişimci girişimciliğe hızlı bir yönelim içinde bulunduğu da bir gerçektir.

#### 4- Girişimci, Liderlik ve Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim; "İşletmenin üst düzey faaliyetlerini ilgilendiren stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme,

değerleme ve seçim çabalarının planlanması; bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulması; stratejilerin uygulanmasından önce amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesi sü-



recidir." şeklinde tanımlanabilir. Tanımda da görüleceği üzere stratejik yönetime ilişkin süreçlerin hemen hemen hepsi üst yönetim kadrolarının, işletmenin sürekliliğini sağlamaya yönelik temel görevlerini oluşturur. Ancak ne yazık ki girişimcilerin pek çoğu, firmalarının kuruluşu sırasında sadece sezgi ve içgüdüleriyle hareket ederek başarıya ulaşabileceklerine inanma eğilimi taşırlar. Sezgi ve içgüdü yaratıcılık ve yenilik başarı için vazgeçilmez unsurlardır. Ancak bahis konusu unsurlar rasyonel analizlerle tamamlanmadıkça yeterli olamazlar. Bu noktada stratejik yönetim, girişimcilerin misyon ve vizyonlarını rasyonel analizlere tabi tutarak alınan kararların etkinliğinin artırılmasına ve objektif kararlara sahip olunmasına yardımcı olur. Karar alma konusunda önemli olan yaratıcı ve sezgisel unsurlarla rasyonel unsurların birleştirildiği stratejik girişimcilik Şekil 1-2-1.'de şematize edilmektedir.

Stratejik girişimcilik şemasına göre stratejik yönetim süreci; girişimcinin vizyon ve misyon belirlemesi ve bu doğrultuda aile üyeleri ve hatta profesyonel yöneticilerle birlikte amaçlar ortaya koyması ile başlamakta, daha sonra rasyonel analizin yapılmasıyla devam etmektedir. Rasyonel analizden kasıt, işletmenin iç ve dış çevre analizi ile rekabet analizinin yapılmasıdır. Dış çevre analizi trendlerin erken veya geç teşhisiyle ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditler ile ilgilidir. Daha açık bir anlatımla fırsat ve tehditler arasındaki tek fark, trendin teşhisindeki zamanlamanın erken ya da geç yapılmış olmasıdır. İç çevre analizine bakıldığında ise, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri üzerinde durulduğu görülür. Ancak burada belirtilmesi gereken husus bir işletmenin zayıf yönlerinin tespitinde, diğer işletmeler ile karşılaştırma yapma ve karşılaştırılan işletmelerin ilerisinde mi yoksa gerisinde mi olduklarının tespitinin gerekliliğidir. İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri işletmeden işletmeye farklılık göstermekle beraber, belirli bir noktaya kadar sektörel farklılıklardan etkilenir. İşletmelerin içerisinde bulunduğu sektörde başarılı olabilmeleri için kritik noktalarda güçlü olmaları veya ihtiyaç duydukları gücü en kısa zamanda kazanmaları gerekir. Bunun için ise öncelikle iç ve dış çevre koşullarının ve rakiplerin gözönünde bulundurulması dikkatin yoğunlaştırılması gereken noktaların tespit edilmesi, daha sonra ise

tespit edilen noktalarla uyumlu stratejilerin geliştirilmesi ve geliştirilen stratejilerin sürekli kontrol edilerek aile üyelerinin yaratıcılıklarını kullanmalarına fırsat verecek biçimde günün koşullarına göre revizyonun sağlanması gereklidir.

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında girişimcinin, işletmenin başarısında veya başarısızlığında kritik noktayı oluşturduğu ve özellikleri ile çevresel koşulların birbirleriyle uyum içerisinde olduğu müddetçe işletme başarısının artacağı söylenebilir. Gerek iç çevre, gerek dış çevre analizinin yapılmasında ve stratejik planların çevresel koşullar dikkate alınarak uygulamaya geçirilmesinde girişimcinin, ailenin değer ve inançlarından ve diğer aile üyelerinden etkileneceği açıktır. Dolayısıyla aile şirketlerinde stratejik yönetimin başarılı bir şekilde icra edilebilmesi için girişimcinin ve aile üyelerinin iş değerleri ile aile ilişkilerinin, tespit edilen stratejileri destekleyecek şekilde dönüştürülmesinin gereği ortadadır.

## B- VÂRİS STATÜSÜ

Vâris, "Gelecekte girişimcinin yerini alarak firmanın yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü ünvanını alacak ve firmanın yönetiminde etkin rol oynayacak kişidir." şeklinde tanımlanabilir. Dolayısı ile aile şirketlerinin devamlılığı açısından vârisin doğru belirlenmesi ve seçilen vârisin veya vâris adaylarının, şirketin geleceği gözönünde bulundurularak yöneticilik için hazırlanması konuları son derece önem taşır.

### 1- Vâris Seçiminin Önemi

Aile şirketlerinde yaşanan akraba kayırma, aile içi kavgalar, girişimciye bağlı yönetim, finansman ve rekabet gibi problemler bu tür işletmelerin varlıklarını sürekli kılabilmesinin önündeki en önemli engeller olarak görülebilir. Yapılan araştırmalar aile şirketlerinin önemli bir kısmının ilk 10 yılda iflas ettiklerini, aralarından çok azının ikinci jenerasyona devredildiğini ve ikinci jenerasyona devrolanlar içerisinde de oldukça az bir kısmının üçüncü jenerasyona devredildiğini ortaya koymaktadır. Bu noktada aile şirketlerinin varlıklarını sürdürülebilmeleri açısından yeterli bilgi, deneyim ve motivasyona sahip vâris/vârislerin mevcu-

diyetti oldukça büyük öneme haizdir. Her ne kadar girişimcinin büyük oğlunun vâris olarak firmayı yöneteceği tahmin edilse de bazen aile meclisinde vârislikle ilgili sorunlar çıkabilmektedir. Özellikle de girişimcinin birden fazla çocuğunun bulunması; kız çocuğunun erkek çocuğundan büyük olması; erkek çocuğunun olmaması; girişimcinin oğlunun küçük yaşta olması veya yeterli bilgi, deneyim ve motivasyona sahip birden fazla aile bireyinin mevcut bulunması gibi durumlarda vâris seçimi önemli bir sorun haline alır. Ayrıca kız çocuğunun erkek çocuğundan daha bilgili, yetenekli ve hırslı olduğu ya da girişimcinin yerine başka birisinin geçmek istemediği zamanlarda sorunlar daha da artabilir. Bu gibi durumlar için işletmenin vâris seçim stratejisi geliştirmesi ve seçilen vârisin gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip olabilmesi için uygun bir vâris kariyer planlamasının yapılması kaçınılmaz bir gerekliliktir.

Bir işletmede vâris seçim stratejisinin mevcut olup olmadığı aşağıda yer alan sorulara verilen cevaplarla belirlenebilir.

- Ticarî işletme aileye ait olmak zorunda mıdır? Cevabınız "Evet" ise niçin?
- Aile, şirketin sahipliğini elinde tutmak istiyor mu? Cevabınız "Evet" ise niçin?
- Eger şirketin başındaki kişi ölecek ya da iş göremez hale gelecek olursa, şirketin durumu ne olacaktır? Mali durum nasıl etkilenecektir? Firmayı kim yönetecektir?
- Hissedarlar ve üst düzey yöneticiler arasında yukarıdaki sorular ve cevapları üzerinde uzlaşma sağlanabilir mi?

Belirtilen soruların cevapları "hayır" veya "bilmiyorum" ise firmanın halihazırda belirlenmiş bir vâris seçim stratejisi olmadığı söylenebilir. Kurumsallaşmayı düşünen bir firmanın ise yalnızca yazılı bir vâris seçim stratejisine sahip olması yeterli olmamakta, aynı zamanda bu stratejiyi uygulamaya koyarak belirlenen vârisi tepe yöneticilik için hazırlanması da gerekmektedir. Vârisin tepe yönetim için hazırlanmasında ise, geliştirme programlarına katılımının sağlanması, kendisini geliştirmesine fırsat tanınması, bugünkü ve gelecekteki yöneticiler için kariyer ve emeklilik planlarının yapılması ve aile üyelerinin gerek kendi aralarındaki gerek

aile üyeleriyle profesyoneller arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi üzerinde çalışmalarını gibi hususlar önem kazanacaktır.

## 2- Vâris Seçim Stratejileri

Vâris seçim stratejilerini erken seçim stratejisi ve geç seçim stratejisi olarak iki ana başlıkta incelemek mümkündür.

### a- Erken Seçim Stratejisi

Vârisin küçük yaşta seçilmesini öngören stratejiye göre vârisin, şirket ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirilmesine mümkün olan en erken dönemde başlanır. Erken seçim stratejinin uygulanması ile işin doğası, işletme ve personel, vâris tarafından yakından tanınır, işin gerektirdiği temel beceriler önceden geliştirilmeye başlanır, vârisin kabul edilme oranı artırılır ve diğer aile üyeleriyle güçlü ilişkiler oluşturulur. Erken seçim stratejisinin avantajları yanında birtakım sakıncaları da mevcuttur. Bunların başlıcaları, işletme sahibinin işi öğretmede veya kontrolü vârise bırakmada zorluk çekmesi durumunda anlaşılmazlıkların başlaması, muhalif aile üyelerince vârisin yaptığı sıradan hataların onun yetersizliği olarak gösterilmesi, vârisin çevre ile iş bilgisinin sınırlı olması sonucunda üretim riskleri ile karşılaşılması, işletmede çalışacağını bilen vârisin kendisini yenileme ve geliştirmeye ihtiyaç duymaması ve nihayet vârisin ilerleyen yaşlarda şirkette çalışmak istememesi şeklinde sıralanabilir.

### b- Geç Seçim Stratejisi

İşletmede full-time çalışan vârisin, iş ile ilgili bilgi birikiminin ve deneyiminin arttığı noktada uygulanan seçim stratejisidir. Bu strateji vârisin sahip olduğu becerilerin daha objektif olarak değerlendirilmesini, özgüveninin gelişmesinin ve bağımsız hareket etmeye başlamasının olumlu yönlerinden yararlanılmasını, işinin ehli bir yönetici olduğunun kabul edilmesini ve iş çevresini tanımamasının avantajlarını kullanmasını sağlar. Ancak geç seçim stratejisinin de taşıdığı bazı sakıncalar bulunur. Bunların en tipik olanları, vârisin yetişmesinde uzmanların bilgi ve deneyimlerinden yeterince yararlanılamaması, vârisin işletmede uzun süre çalışan kişilerin önüne geçmesi sonucu kırgınlıkların ortaya çıkma-

st şeklinde özetlenebilir. Bir işletmenin -ister erken ister geç olsun- vâris seçim stratejisine sahip olması, onun geleceğini planlaması anlamını taşır, dolayısıyla plana uygun davranan bu işletmeler amaçlarını sürekli gözönünde bulundurarak etkinliklerini artırır. Keza vâris seçim stratejisinin mevcudiyeti ailenin işletmeye verdiği önemi göstererek organizasyonel karışıklıkların azalmasına ve yetki kargaşasının olmamasına veya azalmasına yardımcı olur.

### 3- Vâris Seçim Süreci

Vâris seçim süreci

a) Mevcut koşulların analizi, b) Vâriste aranan özelliklerin tespiti c) Vâris için gerekli eğitimin belirlenmesi şeklinde üç aşamadan oluşur.

#### a- Mevcut (İçinde Bulunan) Koşulların Analizi

Vâris seçiminin planlanmasında ve planın sürekliliğinin sağlanmasında üzerinde önemle durulması gereken faktörler arasında zamanlama, içerilen risk türü, yöneticilerin yetenekleri, girişimci vizyonu ve çevresel unsurlar sıralanabilir.

#### 1) Zaman

Girişimci vâris seçim sürecini ne kadar erken planlamaya başlarsa doğru kişiyi bulmakta o kadar zamanı olur. İşletmelerin karşı karşıya kaldıkları en büyük problem bir an evvel harekete geçmelerini gerektirecek zorlayıcı olaylarda ya da kriz durumunda seçim yapmalarıdır. Bu olaylar girişimcinin yenilenmesini gerektiren olaylardır. Bir başka ifade ile, işlerin yürütülmesinin başkalarına devredilmesini zorunlu kılan durumlardır. İşletme açısından vâris tayinini zorunlu kılan kriz durumları aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- İşletme sahibinin ölümü,
- İşletme sahibinin hastalığı,
- İşletme sahibinin işletmeden ayrılmasını gerektirecek fizyolojik veya psikolojik rahatsızlıkları,

- İşletme sahibinin kanunsuz davtanmasından dolayı tutuklu olması,
- İşletme için ödünç sermaye verenlerin, girişimcinin yönetimden çekilmesini istemeleri,
- Mevcut işletme sahibinin ya da yönetici ortağın, şirketi, iflasın eşğine getirmesi.

Sayılan kriz durumları ile karşılaşılmasından önce işletmenin vâris seçim planına sahip olması, krizden en kısa zamanda ve en az zararla çıkılmasını sağlayacak proaktif bir yaklaşımdır. Bununla birlikte, ülkemizde neredeyse yok denecek kadar az aile şirketinin olası bir krize yönelik olarak proaktif bir vâris seçim planına sahip oldukları da ayrı bir gerçektir.

## 2) Risk Türü

Girişimcinin düşünsel, teknik ve beşerî özelliklerinin mevcudiyetine göre işletmedeki yerinin kolaylıkla doldurulabilmesi veya doldurulamaması gibi bir durum söz konusudur. Asgari bilgi ve tecrübe gerektiren bir işletmeyi idare eden girişimcinin yerinin kolaylıkla doldurulabilmesi veya sürekli yeni fikirlerin üretilmesini ve uygulanmasını gerekli kılan bir firmayı yöneten girişimcinin yerinin kolaylıkla doldurulamaması, işletmenin vâris seçme risk türünü belirler. Özetle girişimcinin işletmedeki konumu ve önemi risk derecesinin tespitinde temel kriterdir.

## 3) Yönetici Yetenekleri

Sektörel gelişmeler ve çevresel değişimler vâris yeteneklerinin farklılaştırılmasını ve geliştirilmesini zorunlu kılar. Ancak işletmenin sürekli gelişen ve yenilenen yetenek ve bilgilerle donanmış bir vârise sahip olması, geleceğe olumlu bakmasına yardımcı olur. Aksi durumda, yani, vârisin yeteneklerini ve bilgilerini geliştirmedeği noktada şirket geleceğinin tehlikeye girmesi sürpriz değildir.

## 4) Girişimcinin Vizyonu

Her girişimcinin, işletmesi ile ilgili bir vizyonu olduğu söylenebilir. Girişimciler net bir şekilde ifade ettikleri ya da etmedik-

leri vizyonun vârislerce benimsenmesini beklerler. Bununla beraber bazı vârisler girişimcinin vizyonu yerine, işletmeyi kendi vizyonları doğrultusunda yönlendirmeyi isterler. Bu noktada işletme için yeni vizyonunun bilinmesi ve paylaşılması gerekir ki bu birtakım sorunları da beraberinde getirir. Ancak girişimcinin daha önceden kendi vizyonunu şirketin paylaşılan vizyonu haline getirmiş olması durumunda, yeni bir vizyon arayışına ihtiyaç kalmayacağı da açıktır.

### 5) Çevresel Unsurlar

İşletmenin iç ve dış çevresindeki değişiklikler vârisin bilgi ve becerisinin de değişmesini gerekli kılabilir. Dolayısı ile vârisin belirli bir andaki bilgi ve becerilerinin yönetsel açıdan yeterliliği bir dereceye kadar önemli olmakla birlikte, söz konusu bilgi ve becerilerin çevresel değişime paralel olarak geliştirilmesi de son derece kritik bir husus olarak düşünülmelidir.

### b- Vâriste Bulunması Gereken Özelliklerin Belirlenmesi ve Vâris Planının Oluşturulması

Vâris seçim sürecinin ikinci adımını, vâris planının oluşturulması ve vârisin taşınması gereken özelliklerin belirlenmesi oluşturur. Ancak vâris planı konusu "Kurumsal Aile Şirketleri" başlığı altında detaylı olarak ele alınacağından, burada sadece vâris planı ile "girişimcinin vefatından, işgöremez hale gelmesinden ya da emekliliğinden sonra şirketi fiilen yönetecek kişinin belirlenmesine yönelik bir planın" kastedildiğinin vurgulanmasıyla yetinilip, daha çok vârisin taşınması gereken özelliklere ağırlık verilecektir.

Bir vârisin sahip olması gereken çok sayıda özellikten söz etmek mümkündür. Ancak bu özelliklerin her birinin önemi ve önceliği işletmeden işletmeye farklılık göstereceğinden, burada özelliklerin geliştirilmesinde, çalışılan kurumun gözönünde bulundurulmasının gerekli olduğu belirtilmelidir. Bununla birlikte bir vâriste bulunması gereken birkaç temel özellikten bahsedilebilir. Bunlardan birkaçı uzun dönemli ve bütüncül bakış açısına sahip olma, analitik ve sentezci bir yaklaşımı benimseme, karizmatik ve transformasyonel liderlik tarzı geliştirebilme, yaratıcılık

becerilerine sahip olma ve kullanabilme şeklinde sıralanabilir. Proaktif bir yaklaşımla şirketin yönetilmesi için ise, vârisin profesyonel şirketlerde 3 ilâ 5 yıl arasında çalışması ve çalıştığı kurumda en az 2 yıl kalarak terfi alması, iş hayatını öğrenmesi açısından son derece önemlidir.

Bu şekilde vâris, kurum tarafından saptanan özelliklerin bir kısmını aile şirketinin dışında kazanarak aile ve iş ilişkisinin birbirine karışmadığı, kişilerin yaptıkları işe göre değerlendirildiği ve "adama göre işten" ziyade "işe göre adam" ilkesinin uygulandığı bir ortamda işin temel özelliklerini öğrenme şansına sahip olabilir. Yine hakkındaki fikirleri, kendisini tarafsızca gözlemleyenlerden öğrenerek kendisini yenileme ve geliştirme olanağı ile kendi istek ve yeteneklerini keşfetme imkanına da sahip olabilir. Ülkemizde Koç Holding Başkanı Rahmi Koç'un oğlu Ali Koç ile Kemer Yapı ve Turizm A.Ş.'nin Başkan Yardımcısı Mehmet Edin'in kişisel gelişim süreci, bu uygulamanın tipik iki örneğini oluşturur. Mehmet Edin, başka şirketlerde çalışarak kendi kapasitesini denediğini ve özgüvenini artırdığını söylerken; Ali Koç da benzer şekilde bir yaklaşımla, kariyer planlamacılarının tavsiyelerine uyarak, başarıyı başka bir şirkette kişiliği ve azmi sayesinde elde ettiğini, dolayısıyla kendisini, öncelikle kendine kanıtladığını ifade etmiştir. Ayrıca dünyaca ünlü İtalyan erkek giyiminin önde gelen markalarından Corneliani'de de aynı uygulama vardır. III. neslin yönetimde bulunduğu şirkette çalışmak isteyen aile üyelerinin ve özellikle de vâris adaylarının, önce kendilerini diğer firmalarda göstermeleri gerekmektedir. Ayrıca bu kişiler, işe uygun bilgi ve yeteneklerden yoksun iseler, başka şirketlerde çalışmak durumunda kalmaktadırlar.

### c- Vâris Seçiminde Kullanılacak Yöntemlerin Tespit Edilmesi ve Seçim

Vârisin sahip olması gereken özellikler kadar önemli bir diğer konu da, vâris seçiminde kullanılacak yöntemin ne olacaktır. Bu amaçla kullanılacak beş yöntemden üçü, şirkette vâris olabilecek niteliğe sahip kişi ya da kişilerin mevcut olması durumunda uygulanabilecek iken, ikisi şirkette vâris olabilecek nitelikte bir kimsenin olmaması durumunda uygulanabilir.

- Vâris seçiminde en çok görülen uygulama, yönetimi tek başına elinde tutan girişimcinin, kimseye danışmadan vâris seçimini bizzat kendisinin yapmasıdır. Bu uygulamada girişimci, ancak hukukî tavsiyeye ihtiyaç duyduğu noktada bir danışmanla bağlantı kurar. Dolayısıyla burada vârisin iş için yeterli bilgi ve deneyime sahip olmasından ziyade, girişimcinin güvenini kazanmasının önem taşıdığı görülür. Yine bu uygulamada seçimin muhtemelen girişimcinin çocukları -özellikle de oğulları var ise öncelikle büyük erkek çocuk- lehine sonuçlandığı, sık görülen durumdur.
- Vâris seçimindeki ikinci yöntem girişimcinin vâris seçiminde şirkette çalışan diğer aile bireylerine danışarak onların tavsiyelerini gözönünde bulundurması, ancak nihai kararı yine kendisinin vermesidir. Bu seçim yönteminde vâris, yine girişimci tarafından belirlenir. Ancak ilk yöntemden farklı olarak burada, diğer aile bireylerinin düşünce ve gözlemlerinin dikkate alınması suretiyle daha objektif bir seçim yapılmaya çalışılır.
- Bu yöntemde girişimci, vâris seçim sürecini kurmaya uğraşan farklı meslek dallarında ve farklı endüstrilerde çalışan uzmanların oluşturduğu danışman grubuyla vârisi seçer. En objektif yöntem olan bu yöntemde amaç, işe uygun niteliklere sahip kişinin profesyonellerin de yardımıyla seçilmesi ve şirketin sürekli olması yönünde önemli olan bir adım atılmasıdır.
- Şirkette, varlığın sürekliliğini sağlayacak nitelikte bir vârisin söz konusu olmadığı durumda geçerli bulunan bu dördüncü yöntem, girişimcinin, şirketin tamamını veya bir kısmını uygun gördüğü bir profesyonel yöneticiye zaman içerisinde devretmesini öngörür. Söz konusu profesyonel yönetici, başta girişimci olmak üzere danışmanların ve aile üyelerinin tavsiyeleri doğrultusunda belirlenir ve seçim, girişimcinin isteği yönünde gerçekleşir.
- Nihayet vâris seçiminde kullanılan son yöntem, girişimcinin ölümcül bir hastalığının olması ya da fiziksel ve psikolojik açıdan işi sürdürmesinin mümkün olmaması duru-

munda, ailede vâris olabilecek kimse de yok ise, girişimcinin şirketi tasfiye etmesi ya da satmasıdır.

Özet olarak girişimcinin herhangi bir nedenle firmada bilfiil çalışmaması durumu gündeme geldiğinde, girişimci sağlığı yerindeyken aile üyelerince paylaşılan bir vâris seçim sistemi kurmuş ve sistemin gereklerini yerine getirmiş ise, o zaman firmada başkanlık için güç mücadeleleri yaşanmayacağı gibi, yönetim boşluğu da ortaya çıkmayacaktır. Kuşkusuz bu uygulamanın bir vâris seçim yöntemi olarak ele alınması ile birlikte aslında, şirketin geleceğinin planlanması olarak düşünülmesi daha gerçekçi olacaktır.

#### d- Vâris İçin Gerekli Eğitimin Belirlenmesi ve Vârisin Gelecek İçin Hazırlanması

Vârisin sahip olduğu özellikler ile işin gerektirdiği özellikler arasında vâris aleyhine bir farkın olması, eğitim ihtiyacını ortaya çıkarır. Vârisin alacağı eğitimin konusu ve zamanı ise kariyer planı gözönünde bulundurularak danışmanlarca tespit edilmelidir. Genellikle söz konusu eğitimler teknik, finansal, beşerî ve kişisel gelişim alanlarına yöneliktir. Örneğin vâris insan ilişkilerini geliştirmek için iletişim, motivasyon, liderlik, çatışma yönetimi, algılama gibi konulara; kişisel gelişimini sağlamak için ise kişilik, kariyer planlama, zaman yönetimi ve yaratıcılık ile ilgili alanlara yönelik eğitimlere katılabilir.

#### 4- Vârisin İşletme Yöneticiliği İçin Hazırlanması

İşletmenin gelecekteki yöneticisi olacak vârisin hazırlanmasında genelde iki farklı yaklaşım uygulanır. Bu yaklaşımlardan ilki, vârisin işletmeye adaptasyonunun sağlanmasına yönelik olarak uygulanan işbaşı eğitim yöntemidir. İkincisi ise, gerekli bilgi ve becerinin işletme dışında kazanılmasına yönelik iş dışı eğitim yöntemidir.

#### a- Vâris-İşletme Uyumunun Sağlanması ve İşletme İçi Eğitim

Vârisin işletme ile uyumunun sağlanması, genellikle yedi aşamalı bir süreç içerisinde gerçekleşir.

- ❑ **İşletmede Füllen Çalışma Öncesi Aşama:** Vârisin oldukça küçük yaşta olduğu bu ilk aşamada vâris, şirket hakkındaki bilgileri informal biçimde elde eder. Yani şirket hakkındaki bilgiler vâris tarafından bilinçli bir öğrenme sürecinden geçerek değil, tesadüfen öğrenilir. Başka bir deyişle, bu aşamada girişimci vârise işletme bilgilerini sistematik bir şekilde aktarmayı henüz amaçlamaz.
- ❑ **İşletmede Çalışmaya Başlama Aşaması:** İkinci aşamada vâris bir taraftan eğitimini sürdürürken diğer taraftan da aile şirketinde yarı zamanlı (part-time) çalışmaya başlar. Ancak buradaki çalışma işin öğrenilmesinden çok, iş hayatının ve işletmenin genel olarak tanınmasına yöneliktir. Bu noktada vârisin yaptığı işler genellikle işin bütününe tanınmasına yöneliktir.
- ❑ **Fonksiyonel Departmanlara Aşinalık Aşaması:** Üçüncü aşama vârisin, hafta sonları ya da okul çıkışlarından sonra şirkette çalışarak üretim ve pazarlama gibi işletme fonksiyonlarına yönelik genel bilgiler öğrendiği safhadır.
- ❑ **Fonksiyonel Departmanda Uzmanlaşma Aşaması:** Vârisin formal eğitimini tamamlamasından sonra herhangi bir fonksiyonel departmanda tam zamanlı (full-time) çalışmaya başlamasını içerir.
- ❑ **Fonksiyonel Departmanda Yöneticilik Aşaması:** Bu aşamada vâris, çalıştığı fonksiyonel departmanın yöneticisi olarak görev yaparak işgörenlerin çalışmalarını doğrudan yönlendirir.
- ❑ **Bütüncül Perspektife Ulaşma Aşaması:** Altıncı aşamayı oluşturan bütüncül perspektife ulaşmada vâris, işletmenin genel müdürü ya da başkanı ünvanını kazanarak şirketi idare etmeye başlar. Girişimcinin arka planda durduğu bu aşamada vâris, başkanlık pozisyonunun gerektirdiği sorumluluğu girişimcinin desteği ile yerine getirir.
- ❑ **Bütüncül Perspektifte Olgunlaşma Aşaması:** Nihayet bu aşamada vâris gerçek lider konumuna gelmiştir. Yani başkanlığın gerektirdiği bütün kararları alan ve uygulanması için çalışan bizzat kendisidir. Ancak burada vurgulanması

gereken, husus bazı işletmelerde bütüncül perspektifte olgunlaşma aşamasına gelinmeyip, bütüncül perspektive ulaşma aşamasında kalınmasının kaçınılmaz olduğu gerçektir.

Yukarıdaki açıklamaların ortak noktası, vârisin yedi aşamanın her birinde farklı bilgi, beceri ve deneyim kazanması ve dolayısıyla işletmeye adapte olması için yönlendirilmeye ihtiyacı olduğudur. İlk yönlendirme, girişimcinin bilgi ve tecrübelerinin vârise aktarılmasıyla başlar. Vâris tüm yaşamı boyunca, girişimci başta olmak üzere fonksiyonel uzmanlardan ve danışmanlardan farklı konularda ve farklı derinliklerde bilgi elde eder. Bu farklılık, vârisin yaş döneminden ve şirket içerisindeki pozisyonundan kaynaklanır. Örneğin bütüncül perspektifte olgunlaşma aşamasında vâris, şirketin geleceğini ilgilendiren yatırım ile ilgili bir karar alma noktasında danışmanlardan yararlanırken; fonksiyonel aşamada işin icra edilmesi sırasında bağlı bulunulan bölüm yöneticisinin ve girişimcinin deneyim ve bilgisinden yararlanır. Girişimcinin tek başına vârisi eğitmekte zorlandığı noktada çoğunlukla danışmanlardan yararlanma yoluna gidilir. Danışmanlar genellikle aile dışından gelen profesyonellerdir ve liderlik, motivasyon, ekip çalışması, planlama, hukuk, finansal araçlar, bütçeleme, fon temini ve kullanımı, maliyet muhasebesi, pazar geliştirme ve çeşitleme, ürün geliştirme ve çeşitleme, iletişim, stratejik planlama ve organizasyon gibi konularda vârisi yönlendirirler.

Vârisi şirket liderliğine hazırlamanın bir diğer yolu da akıllı ve güvenilir bir yetiştiriciden yararlanılmasıdır. İşletmenin faaliyet gösterdiği alanı yakından tanıyan deneyim sahibi öğreticinin görevi, vâris ile kendi deneyimlerini paylaşmak ve her türlü iş probleminde vârise kılavuzluk etmektir. Şehzade eğitimi olarak da adlandırılan bu eğitim ve yetiştirme sürecinin başarısı, kuşkusuz yetiştiricinin bilgi ve becerisi ile vârisin güvenini kazanma düzeyine bağlıdır.

#### b- Vâris ve İşletme Dışı Eğitim

Vârisin işletmede yüklendiği ya da ileride yükleneceği görevleri daha etkin ve başarılı bir şekilde yürütebilmesi için mesleki bilgi ufuklarının genişletilmesini ve düşünce, rasyonel karar al-

ma, davranış, tutum, alışkanlık ve anlayışının olumlu yönde değişmesini amaçlayan eğitimin özünde değişim ve gelişim yatar. Söz konusu değişim ve gelişim; üniversiteler, danışmanlık firmaları, eğitim programları düzenleyen diğer firmalar ve uzmanlar aracılığı ile sağlanabilir. Dolayısıyla vârisin gelişiminde lisans ve lisansüstü üniversite eğitimlerinden, konferanslardan, seminerlerden, sertifika programlarından ve kurslardan yararlanılabilir. Bir başka ifade ile vârisin teknik, beşerî, kurumsal, finansal vb. becerileri kazanması için, bu amaca yönelik formal organizasyonlardan yararlanılabilir. Ayrıca seminer programlarına katılarak stratejik planlama, etkin karar alma ve liderlik gibi becerileri kazanma veya geliştirme, ast-üst ilişkilerini kurmada astlara danışmanlık ve eğitmenlik yapma, onları kontrol etme ve performanslarını değerlendirme gibi becerileri oluşturmaya ve geliştirmesine de olanak tanınır.

Şirketin sürekliliğinde önemli paya sahip olan vârisin önceden belirlenip gelecek için hazırlanması durumunda, kurumsal yapının oluşturulmasına yönelik önemli bir adım atılmış olacaktır. Gelecekte ziyade sadece bugün üzerine odaklanan şirketlerde belirtilenin aksine girişimcinin sürekli olacağı düşünülmesinden hareket edilir. Bu durum ise, çoğunlukla şirketin gelecekte pazar payının azalmasına, olumlu firma imajının kurulamamasına veya elde edilmiş olumlu firma imajının silinmesine, hatta firmanın yok olmasına neden olabilir.

### C- AKRABALIK STATÜSÜ

İş ve aile ilişkisinin üst üste geldiği aile şirketlerinde akrabalık bağı, yönetimi zorlaştıran önemli faktörlerden bir diğeridir. Burada akraba kavramıyla girişimcinin eşi, kız ve erkek çocukları, annesi, babası, amcası, teyzesi, kuzenleri ve evlilik yoluyla aileye katılan herkes kastedilmektedir. Şirketin kurulduğu ilk yıllarda akrabalar arasındaki iş birliği şirketin verimi üzerinde olumlu etkilere sahip olurken, ilerleyen dönemlerde çatışma ortamına yol açar. Bu durumun temel nedeni, genellikle ilerleyen yıllarda vâris seçiminin gündeme gelme olasılığıdır. Bu olasılığa ek olarak kurumun zaman içerisinde gelişip büyümesi ve büyü-

meyle beraber kurumda çalışmak ve yönetimde etkin olmak isteyenlerin de ortaya çıkması, çatışmalar için ortam hazırlar.

Aile şirketlerinde yer alan akrabaların buldukları pozisyonlar, genellikle yetenek ve bilgiden ziyade girişimciye olan yakınlık ya da verilen güvenle ilgilidir. Akrabalık ilişkisi ile ilgili üzerinde durulması gereken bir başka konu da, akrabalardan bir kısmının etkin çalışmasına karşılık, diğerlerinin "nasıl olsa işten atılmam" düşüncesinden yola çıkarak, araya işletmeye gelme ya da düşük kapasite ile çalışma yolunu seçmeleri gerçeğidir. Bu durumun sonucunda ücretleme ve terfi sistemlerinde bir adaletsizliğin yaşanması kaçınılmazdır. İşe uygunluktan ziyade girişimciye yakınlıkları nedeniyle belli pozisyonlara gelen akrabaların, işin gerektirdiği nitelik ve bilgiye sahip olmaları için kurum içerisinde ve/veya kurum dışarısında kendilerini geliştirmeleri gerekir. Aksi takdirde şirkete yarardan çok zarar vermeleri söz konusudur. Bu noktada kurum içerisinde çeşitli nedenlerle istenilen başarıyı sağlayamayan veya aile ilişkilerini ön plana çıkaran bireylerin, kurum dışında çalışmaya yönlendirilmeleri önem kazanır. Kıscacı firmanın kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesi için akrabalıktan kaynaklanan sorunların çözümlenmesine yönelik gerekli önlemlerin alınması ve kişilerin değil, kurumların önemli olduklarının her fırsatta hissettirilmesi son derece önemlidir.

## D- İKİNCİ JENERASYONDAN ÜÇÜNCÜ JENERASYONA GEÇİŞ

Aile şirketlerinin 1/3'ünden biraz fazlası ikinci jenerasyona devrederken, bu oranın ancak yarısını teşkil eden miktardaki şirketler üçüncü jenerasyonda varlıklarını sürdürebilmektedirler. Aşağıdaki tablolarda da izleneceği üzere Amerika'da faaliyet gösteren şirketlere bakıldığında XII. jenerasyonun yönetimde bulunduğu Tuttle Market Gardens (kuruluş yılı 1640), XI. jenerasyonun yönetimde görüldüğü Barker Farm (kuruluş yılı 1644), IX. jenerasyonun yönetimde faaliyet gösterdiği Miller Farm (kuruluş yılı 1684), Laird&Co. (kuruluş yılı 1780) ve VIII. jenerasyonun yönetimde görev aldığı The Lyman Farm (kuruluş yılı 1741), John Withley Farm (kuruluş yılı 1742), Juanita M. Joiner Farm (kuru-

luş yılı 1783) ve Staff Family Farms (kuruluş yılı 1837) örnek olarak gösterilebilir.

Konuya ülkemiz açısından bakacak olursak 1870'li yıllarda Hacı Sadık tarafından kurulan Vefa Bozacısı'nda, 1877 yılında Hacı Bekir'in kurduğu Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri'nde, 1883 yılında Rasih Efendi tarafından kurulan Çögenler Helvacilik'ta, H. Mehmet Emin Botsalı'nın 1893'te iplik ticaretine atılmasıyla temeli atılan Teksima Tekstil'de IV. jenerasyonun; 1923 yılında Kamil Koç tarafından kurulan Kamil Koç Otobüsleri A.Ş.'de, 1923 yılında faaliyete başlayan Eyüp Sabri Tuncer tarafından kurulan Eyüp Sabri Tuncer Kolonya'da III. jenerasyonun yönetiminde yer aldığı görülmektedir. III. jenerasyonun yönetiminde bulunduğu diğer şirketlere 1926 yılında Nihat A. Kutman tarafından faaliyete geçirilen Doluca Şarapları, 1926 yılında Ahmet Emin Yılmaz tarafından temeli atılan Tatko, 1926 yılında Vehbi Koç tarafından faaliyete geçirilen Koç Holding, 1927 yılında Abdullah Tahincioğlu tarafından temelleri atılan Kent Gıda Maddeleri San. ve Tic., 1942 yılında ilk müstakil işyerini açan Nuh Mehmet Baldöktü'nün (Nuh Çimento, Emintaş İnşaat, Mebal Tekstil gibi) şirketleri, 1946 yılında Hacı Ömer Sabancı tarafından kurulan Sabancı Holding, III kuşak sanayici olan 1850'li yıllarda Osman Fevzi Efendi'nin girişimiyle başlayan Gökmen Grubu, 1950 yılında Nuri Güven tarafından kurulan Yeni Karamürsel Mağazaları sayılabilir. Temeli 1919 yılına dayanan ve Ahmet Ördəkçioğlu tarafından kurulan Ördəkçioğlu Mutfak Eşyaları San. ve Tic. A.Ş. ile 1940 yılında İbrahim Uzel tarafından kurulan Uzel Makine de II. jenerasyonun yönetiminde aktif rol aldığı şirketler arasında gösterilebilir. Diğer büyük gruplardan Eczacıbaşı, Enka ve Boyner gruplarında da ikinci kuşak; Doğu'da ise Nisan 2001 tarihinde Ayhan Şahenk'in vefatı ile ikinci nesil yönetimin aktif olarak rol oynadığı bir döneme geçilmiştir.

Tablo 1  
Amerika'daki Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri

EYALET	ŞİRKET	KURULUŞ TARİHİ	YAŞI	İŞ ALANI	AİLE	NESİL
NEW HAMPSHIRE	TUTLE MARKET GARDENS	1640	359	TARIM	TUTLE	12
MASSACHUSETTS	BARKER FARM	1642	357	TARIM	BARKER	11
DELAWARE	MILLER FARM	1684	315	TARIM	MILLER	9
NEW JERSEY	LAIRD&CO.	1780	219	ŞARAP SANAYİ	LAIRD	9
CONNECTICUT	THE LYMAN FARM	1741	258	TARIM	LYMAN	8
NORTH CAROLINA	JOHN WHITLEY FARM	1742	257	TARIM	WHITLEY	8
GEORGIA	JU ANITA M. JOINER FARM	1783	216	TARIM	JOINER	8
IOWA	SHAFF FAMILY FARMS	1837	262	TARIM	SHAFF	8
TENNESSEE	ST. JOHN MILLING CO.	1778	221	TARIM	DAWSON	7
INDIANA	GARDNER&SON FUNERAL HOME	1816	183	CENAZE İŞLEMLERİ	GARDNER	7
PENNSYLVANIA	BIXLER'S	1785	214	MÜCEVHER	MITMAN	6
MARLAND	GEORGE RUHL&SONS	1789	210	EKMEK	RUHL	6
KENTUCKY	ROGERS FUNERAL HOME	1802	197	CENAZE İŞLEMLERİ	ROGERS	6
IDAO	WILSON FARM	1820	179	TARIM	PATDRAY	6
RHODE ISLAND	ASHAWAY LINE& TWINE	1824	175	İMALAT	CRANDALL	6

NEŞİL	AYALET	ŞİRKET	KURULUŞ TARİHİ	YAŞI	İŞ ALANI	AİLE	NEŞİL
12	NEW YORK	G.H.PETERS	1825	174	YAPRAK METAL ÜRETİMİ	HÖWE	5
11	LOUISIANA	ANATONE'S RESTAURANT	1840	159	RESTAURANT	GUSTE	5
9	WEST VIRGINIA	STONE&THOMAS	1847	152	PERAKEDE SATIŞ	JONES	5
9	CALIFORNIA	LEVI STRAUSS	1853	146	İMALAT	HAAS	5
8	KANSAS	DAVID FUNERAL CHAPEL	1855	144	CENAZE İŞLEMLERİ	MOULDEN	5
8	NEBRASKA	N.P.DODGE	1855	144	EMLAKÇI	PHILIPS	5
8	UTAH	DAYNES MUSIC	1862	137	PIYANO PERAKEDE SATIŞ	DAYNES	5
8	WASHINGTON	LANGLOIS PIANOS	1865	134	PIYANO PERAKEDE SATIŞ	LANGLOIS	5
7	MINNESOTA	FARIBAULT WOOLEN MILLS	1865	134	AĞAÇ İŞLERİ İMALATÇISI	JOHANSON	5
7	PUERTO RICO	DESTILERIA SERRALLES	1865	134	ROM ÜRETİMİ	SERRALLES	5
6	SOUTH CAROLINA	J. HENRY STUHR INC	1865	134	CENAZE İŞLEMLERİ	STUHR	5
6	ILLINOIS	IWAN RIES&CO.	1857	142	TABAKA PERAKEDE SATIŞ	LEVI	5
6	COLORADO	ADOLPH COORS	1873	128	BİRA ÜRETİCİSİ	COORS	5
6	MISSOURI	BAUMANN SAFE CO.	1843	156	İMALAT	BILLINGS	5

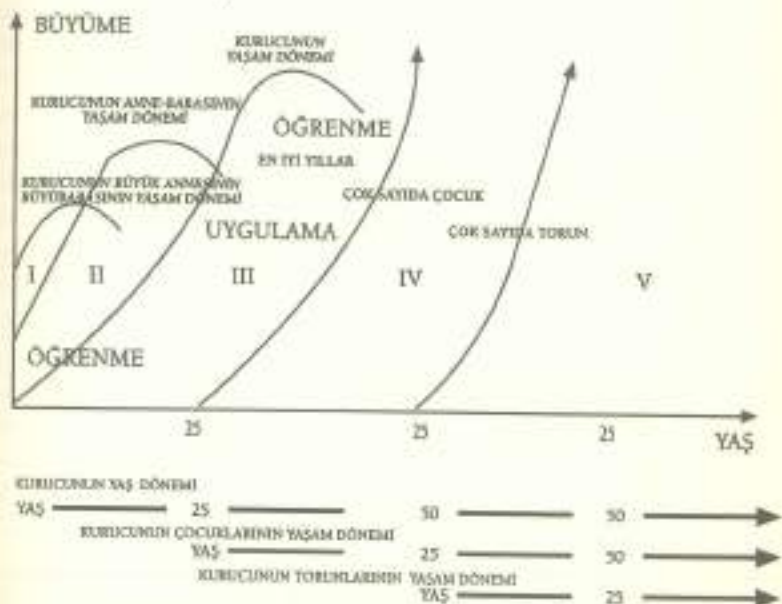
Tablo 2  
Türkiye'deki Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri

ŞİRKET	KURUCU	K. TARİHİ	NESİL
VEFA BOZACISI	HACI SADIK	1870	4
HACI BEKİR LOKUM VE AKİDE ŞEKERLERİ	HACI BEKİR	1877	4
ÇÖGENLER HELVACILIK	RASİH EFENDİ	1883	4
TEKSİMA TEKSTİL	H. MEHMET BOTSALI	1893	4
KAMİL KOÇ OTOBÜSLERİ	KAMİL KOÇ	1923	3
EYÜP SABRİ TUNCER	EYÜP SABRİ TUNCER KÖLONYA	1923	3
DOLUCA ŞARAPLARI	NIHAT A. KUTMAN	1926	3
TATKO	AHMET EMİN YILMAZ	1926	3
KOÇ HOLDİNG	VEHİ KÖÇ	1926	3
KENT GIDA A.Ş.	ABDULLAH TAHİNCİOĞLUNDA	1927	3
NUH ÇİMENTO, EMİNTAŞ İNŞAAT	NUH MEHMET BALDÖKTÜ	1942	3
SABANCI HOLDİNG	HACI ÖMER SABANCI	1946	3
YENİ KARAMÜRSEL MAĞAZACILIK	NURİ GÜVEN	1950	3
ÖRDEKÇİOĞLU MUTFAK EŞYALARI	AHMET ÖRDEKÇİOĞLU	1919	2
UZEL MAKİNA	İBRAHİM UZEL	1940	2

Amerika'da 1640 yılında kurulup bugün 12. jenerasyon tarafından yönetilen firmalara rastlanırken, Türkiye'de en eski aile şirketinin 1870 yılında kurulduğu ve ancak 4. jenerasyona ulaşabildiği gerçeği Tablo 1 ve Tablo 2'de görülmektedir. Bu tablolar karşılaştırıldığında, Türk aile şirketlerinin varlıklarını koruma ve sürdürme problemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Keza Türkiye'deki en eski ve nesiller boyu devam etmeyi başaran aile şirketlerinin boza, kahve ve helva gibi geleneksel ürünlere yönelik firmalar ol-

maları da, işletme mevcudiyetinin sürdürülmesinde kültüre uygun bir pazarda yer almanın etkisini yansıtmaktadır. Ayrıca, tablolarda dikkati çeken bir diğer unsur da, 4. jenerasyonun yönetimde olduğu Amerikan şirketlerinin 1843 yılından itibaren kurulmalarına rağmen Türk şirketlerinin 1870 yılından itibaren kurulmaya başlamasıdır. Daha açık bir ifade ile, aile şirketlerinin karşılaştırılması yapılırken jenerasyon kadar şirket yaşı da dikkate alınmalıdır. Görüleceği üzere, Türk şirketleri ile aynı jenerasyonda bulunan Amerikan şirketlerinin yaşı Türk şirketlerine göre daha fazladır. Yani, Amerikan şirketleri Türk şirketlerine göre daha yaşlıdır.

İkinci jenerasyonda varlığını sürdüren girişimciler, çoğunlukla üçüncü ya da dördüncü jenerasyonun şirketi yönetmesini göremezler. Bu durumun nedenleri arasında finansal sıkıntılar, yüksek faiz oranları, piyasadaki sürekli değişim, ehliyetsiz yöneticiler ve aile içi kıskançlıklar gibi olumsuzluklar sayılabilir. Dün-



Şekil 1.2.2.

Jenerasyonlar Arasındaki Karşılıklı Etkileşim

yaca meşhur yönetim danışmanlığı firması Mc Kinsey, sayılan durumların gerçekleşmemesi ve şirketlerin sürekliliklerini sağlama-ları için, yönetimin profesyonellere devredilmesi ve patronların sadece yönetim kurulunda bulunmalarının gerekliliğini vurgular.

Şekil 1.2.2.'de de görüleceği üzere, işletme varlığının sürekli olması, girişimcinin bilfiil işletmede çalıştığı dönemde vârisi seçmesine, eğitmesine ve aynı zamanda torunlarını da işletme hakkında genel bilgiyle donatmasına bağlı olarak gerçekleşebilir. Girişimciler için yönetilmesi ve vâris seçilmesi sırasında genellikle anne ve babalarının değer yargılarından etkilenirler ve aile değerleriyle birlikte iş değerlerini de çocuklarına aktarırlar. Aile ve işin bir sonraki nesle aktarılması sosyal, ekonomik, politik, kültürel vb. faktörler ile rekabet, enflasyon, kâr payı, değişen teknoloji ve yeni müşteriler ile ilgili beklentiler gibi konular dikkate alınarak nesilden nesile geçer. İşletme sahipliğinin aktarımını ise misyon, vizyon ve strateji etkiler. Ancak vâris ile girişimcinin işletme değerlerine ve işletme faaliyetlerine bakışlarının birbirlerinden farklı olabileceği hususunun altını çizmekte fayda vardır. Örnek olarak Fransızların ünlü gıda markası Danone verilebilir. Riboud ailesinin en küçük ferdi olan Franck Riboud'un yönetime gelmesiyle Danone, uluslararası görünüm kazanan dünya devlerinden biri oldu. Bu noktada işletme sahipliğinin devredilmesinden önce veya devir sırasında ortak bir anlayışın benimsenmesi gereklidir denebilir. Dolayısıyla belirlenen stratejilerin herkes tarafından uygulanma biçimi, kişisel amaçların işletme amaçlarına etkisi ve belirlenen stratejilerin uygulanabilmesi için işletmenin kaynakları gibi hususlarda bir konsensus oluşması son derece önemlidir. Aksi takdirde jenerasyonlar arasında problemlerin yaşanması ve devir işleminin başarısız kalması kaçınılmazdır. Yönetimde üç ya da daha fazla kuşağın mevcut olması yaşanması muhtemel sorunları daha da artırır. Bu sorunların kökeninde, farklı geçmişlere, kişiliklere, yaşlara eğitimlere vb. sahip olmanın yanı sıra, işletmeye olan bakış açılarının da farklı olması yatar. Birinci nesil şirkette gönül bağıyla bağlanmışken, ikinci nesle şirket miras yoluyla geçmiştir. Dolayısıyla ikinci nesil yoğun bir gönül bağı hissetmeyebilir. Üçüncü nesilde ise bu bağlılık çok daha az olacaktır.

Sürekliliğini korumayı başarabilen aile şirketlerinde birinci

Jenerasyondan ikinci jenerasyona geçirilirken, girişimcinin iş yapma yöntemleri ve kuralları genellikle ikinci jenerasyona adapte edilir. Bu empoze, şirketin büyümesiyle sonuçlandığı takdirde üçüncü nesil şirket yapısını korumaya ağırlık verir. Buna mukabil büyümenin ikinci nesil tarafından sağlanamadığı durumda, üçüncü nesil ağırlığı, şirketin devamlılığını sağlamaya ve büyümemenin sebeplerini bularak çözümleyebilmeye vermek zorunda kalır. Şekilde görüleceği üzere aile şirketlerinde iş ve aile birlikte büyürler. Dolayısıyla herhangi birindeki bir değişim diğerini de etkiler. Şirket idaresinde etkin rol oynayan aile üyeleri işlerin yürütülmesi esnasında iş değerlerinden çok aile değerlerine önem verirlerse, şirketin kurumsallaşma düzeyinin artması güçleşir. Aynı şekilde girişimcinin sağlığı yerindeyken vârisi seçmemesi veya şirketin geleceği doğrultusunda yetiştirmemesi de kurumun etkinliği üzerinde olumsuz yönde etki yaratır. Dolayısıyla kurumun gelecekte de var olabilmesi için aile üyelerinin, işe uygun özellik ve niteliklere kavuşmaları ve aileden olmayan profesyonellerle şirketi desteklemeleri gereklidir.

## II- AİLE ÜYESİ OLMAYANLARIN ÜSTLENDİKLERİ STATÜLER

Aile şirketlerinde aile üyesi (kanbağı) olmayan çalışanların statüleri a) İşgören, b) Profesyonel yönetici, c) Ortak ve d) Danışman olmak üzere dört alt başlıkta ele alınabilir.

### A- İŞGÖREN STATÜSÜ

Aylık veya ücret karşılığında işletmeye fiziksel ya da dâşünsel emeğini katan ve işgören olarak adlandırılan çalışanlar, diğer şirketlerden biraz daha farklı olarak aile şirketlerinde, işletmenin kuruluşundan itibaren kurucu ortağın yanındadırlar ve bu sadakatleri emektar ustabaşılara, şeflere, postabaşılara vb. daha yüksek gelir ve bazı ek sosyal haklar şeklinde döner. Ayrıca işletmenin kuruluşundan itibaren girişimcinin yanında yer almaları, şirketin maddî darbogaza girdiği noktada gelirlerinden vazgeçmelelerini kolaylaştırır. Çünkü bu kişiler firmaya gönülden bağlıdırlar,

şirketi sahiplenirler, şirket ve iş ile ilgili konulardan kendilerini sorumlu hissederler. Bu nedenle işgörenler, aile bireylerine ve dolayısıyla yönetime yakındırlar ve yönetim tarafından güvenilir kişiler olarak görülürler.

## B- PROFESYONEL YÖNETİCİ STATÜSÜ

İşletme sahibinin ve tepe yöneticisinin çoğunlukla aynı kişi olduğu aile şirketlerinde, mevcut aile bireylerinin iş için gereken yetenek ve bilgiye sahip olmamaları ve/veya istenilen bilgi ve yeteneği kazanma ehliyetinden uzak bulunmaları durumunda profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulacağı bir gerçektir. Pazarlama, finansman, reklam, muhasebe, hukuk, insan kaynakları ve eğitim gibi konularda teorik ve pratik temellere sahip olan profesyonel yöneticiler çoğunlukla şirketin büyümesinde ve kurumsallaşmasında da büyük önem taşırlar. Profesyonel yönetici ve yöneticilik eğitimi olan, yöneticiliği meslek edinen ve yöneticilik işinden para kazanan; işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı işleri yapan ve bu hizmetleri karşılığında para alan kişidir." şeklinde tanımlanabilir. Yine bu kişi veya kişiler kâr ve riski işletme sahip ve/veya sahiplerinin olmak üzere mal ve hizmet üretmek için üretim faktörlerini biraraya getirerek tüketicilerin ihtiyacını karşılamaya yönetilirler. Başarıları büyük ölçüde başkalarına bağlı olan profesyonel yöneticiler aile şirketlerinde kararları alan olmaktan ziyade tepe yönetimdeki aile bireyleri tarafından alınan kararları, uygulayan kişiler olarak görülürler. Ancak girişimcinin çocuğunun olmaması ya da var olan çocukların ilgi ve kariyer tutkularının şirket ile ilişkili bulunmaması veya çocukların gerekli yetenek ve bildiden uzak olması durumlarında, şirketin başına geçecek kişinin ailenin dışından olması gerekebilir. Bu noktada girişimci ailenin değerlerine uygun, aynı zamanda da iş için gerekli yetenek, bilgi ve deneyime sahip profesyonel bir yöneticiyi tepe noktaya getirmek üzere seçebilir. Ancak belirtilen durumların dışında genellikle profesyonel yöneticilerin tepe noktalara terfi etmeleri ve şirketin başına geçmeleri düşük bir olasılıktır.

Karşılaşılması olası bir başka zorluk da, profesyonel yöneticilerin şirkette kalmalarının sağlanmasına ilişkindir. Bu kişiler aile

üyelerinin sahip olmadıkları ya da yeterince sahip olmadıkları uluslararası pazarlar, yeni finansal teknikler ve teknolojiler gibi pek çok konudaki bilgiyi ve deneyimlerini de beraberlerinde işletmeye getirirler. Dolayısıyla pek çok şirkette profesyonellere duyulan ihtiyaç, firmanın yoğun rekabet ortamında başarıyla faaliyetlerini icra edebilmesine yöneliktir.

Böylesine özellikli bir grubun, hakimiyetin tamamen girişimcinin tekelinde bulunduğu ve kendi fikir ve görüşlerinin çok fazla dikkate alınmadığı bir atmosferde uzun süreli çalışmasının mümkün olmadığı açıktır. Dolayısıyla bu noktada aileden olmayan yöneticilerin işletmede sürekliliklerinin sağlanması önem kazanır. Bunun için ise söz konusu profesyonellere yetkinin devredilmesi ve özerklik tanınması, kariyer yollarının açık olduğunun gösterilmesi, nazik ve yardımsever olunması, başarılarının ve çabalarının farkında olunduğunun hissettirilmesi bir gereklilik halini alır. Başka bir deyiş ile, bu kişilerin şirketten sağlayacakları maddi kazançların yanında işe motive olmaları için, ihtiyaçları doğrultusunda ödüllendirilmeleri, şirkete devamlılıkları açısından önem taşır. Dolayısı ile tepe yönetimin profesyonellerin amaçlarını ve ilgilerini tespit etmeleri, bu kişileri her fırsatta karar alma sürecine katmaları ve hatta mümkünse ortaklık hakkı tanımaları gerekebilir. Keza profesyonellere, tepe yöneticinin değişmesi durumunda mevcut pozisyonlarının korunacağını belirtilmesi firmada kalmalarını sağlayacak önemli bir diğer etkidir. Ayrıca aile üyelerinin verdikleri sözlere sadık olmaları ve profesyonellerin gelişmelerini desteklemeleri de onların çalıştıkları kurumlara olan sadakatlerini arttıran bir diğer faktördür. Burada dikkat edilmesi gereken husus girişimcinin, tepe yöneticilerin ve aile üyelerinin yetki devri ile birlikte otoritelerinin azalmayacağı, yetki devrinin sadece profesyonelin kendisine verilen sorumluluğu başarıyla icrası için gerekli olduğu gerçeğidir. Diğer taraftan profesyonellerin işlerini etkin şekilde yürütebilmeleri için işletmeye ilişkin pek çok bilgiye ihtiyaç duyacakları da gözden uzak tutulmamalıdır. Bu durum ise aile üyesi yöneticilerin profesyonel yöneticilere karşı açık olmalarını ve işletmeye ilişkin bilgileri paylaşmalarını zorunlu hale getirir.

### C- ORTAK STATÜSÜ

Şirketin mevcut sermaye ile amaçlarına ulaşmasının mümkün olmadığı noktada aile dışından ortak alarak işletmeye sıcak para akışı sağlama yoluna gidilebilir. Özellikle de teknolojik değişim, yeni ürün geliştirme ve pazara arz etme, pazar payını artırma gibi durumlarda sermaye ihtiyacı artan işletmeler, bu ihtiyacı gidermek için ortaklık yolunu seçebilirler. Bir yabancıнын ailenin ve şirketin işleyişine dahil olduğu bu gibi durumlarda, aileden olmayan ortak ile girişimcinin bakış açılarındaki farklılık, şirketin geleceği üzerine birbirlerini tamamlayacak şekilde bütünleştirilirse şirketin geleceği olumlu yönde etkilenir. Ancak tersi bir durumun varlığı halinde çatışma için ortam hazırlanmış olur. Bununla birlikte aile dışından ortaklığın söz konusu olduğu bir durumda bile, pek çok aile şirketinde aile kültürünün yani girişimcinin ve ailenin değer yargılarının, inançlarının, felsefesinin devam ettiği ve işe yansıdığı görülür ve aile dışından gelen ortaklar da bu durumu genellikle kabullenirler.

### D- DANIŞMAN STATÜSÜ

Hukuk, muhasebe, yönetim ve finansman gibi konulardaki uzmanlıklarını anlaşma yaptıkları şirketlere taşıyan ve bu şirketlerin sorunlarını tespit ederek çözüm yolları öneren danışmanlara, aile şirketlerinde de rastlanır.

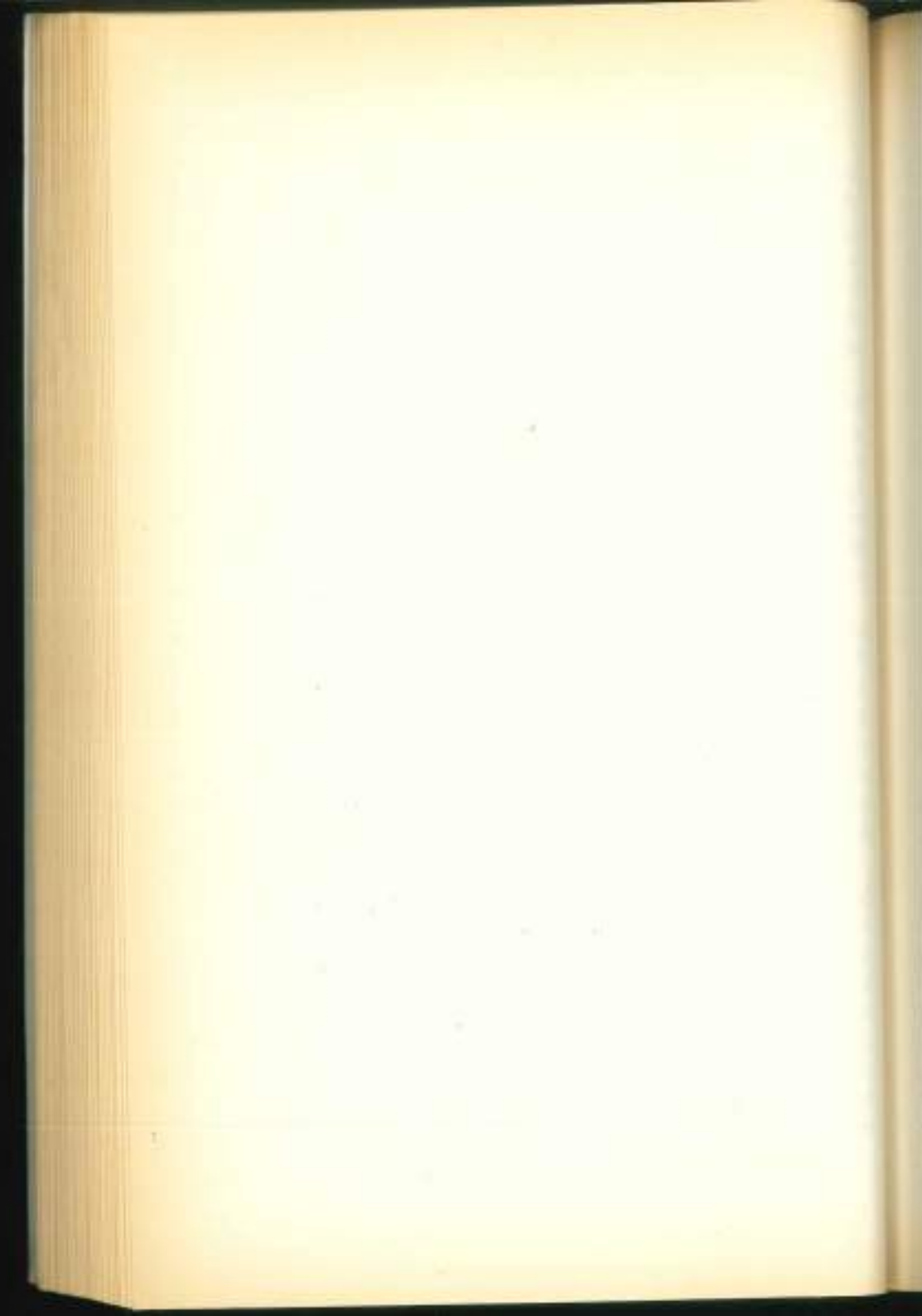
Belirli bir büyüklükten sonra şirketlerin danışmandan yararlanma ihtiyacı daha da artar. Danışmanlık hizmetlerinin satın alınmasında danışmanın ailenin kişisel dostu olmamasına, aile şirketinin kültürünü gözönünde bulundurmasına ve ehliyetli olmasına özellikle dikkat edilmesi gerekir. Ayrıca etkin bir aile şirketi danışmanı, insan gelişimi konusunda olduğu kadar ebeveynler ile çocukların nasıl beraber çalıştıkları ve şirketin eski kuşaktan yeni kuşağa devredilme şekli ve zamanı hakkında da bilgi sahibi olmalıdır. Belirtilen kriterlere uygun olarak seçilen danışman, bir taraftan aile terapisti rolünü, diğer taraftan da işletme sistemlerinin kurucusu ve/veya geliştiricisi rolünü aynı zamanda üstlenmek durumundadır. Aile terapisti olarak aile bireylerinin birbirleriyle diyaloglarını, aralarındaki iletişimi ve çahşanların ai-

leden beklentilerini dikkate alarak, aile ilişkilerinin belirli bir dengede tutulmasına çalışır. İşletme sistemlerinin kurucusu ve geliştiricisi olarak şirketin yeni bir vizyon kazanması, denetim mekanizmasının kurulması, yönetim yapısının yeniden düzenlenmesi, performans değerlendirme sisteminin kurulması, büyüme ve değişimin idare edilmesi ve finansman sorunlarının çözümlenmesi için uğraşır.

Danışmanların belirtilen rolleri icra ederken ailenin ve şirketin kültürüne, aile ve iş ayırımının nasıl yapılabileceğine, bu ayırımın faydalarına ve ne şekilde korunacağına odaklanmaları ve yeni stratejiler geliştirmeleri önemlidir. Danışmanlığın ayrıca işletmede aile ile ilgili konuların konuşulma sıklığına, bu konuşmaların daha çok kim/kimler tarafından yapıldığına, konuşma süresine de dikkat ederek iş değerleri üzerine odaklanılmasının önemini vurgulaması gerekir.

Aile şirketlerinin danışmanlardan en iyi şekilde yararlanabilmeleri için dikkat etmeleri gereken bazı hassas noktalar vardır. Bunların başında şirketin hangi alanlarda yetersiz olduğuna ve hangi konularda bir uzmanın tarafsız önerilerine ihtiyaç duyduğuna doğru karar verilmesi gelir. Daha sonra şirket yöneticilerinin vakitlerinin önemli bir kısmını hangi çalışmalara ayırdıklarını ve danışmanlara verilmiş olan bir karar desteklemek için mi, yoksa gerçekten onların fikirlerine gereksinim duyulduğu için mi başvurduklarını sıhhatlice tespit etmeleri gerekir.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere aileden olanların ve aileden olmayanların üstlendikleri statüler ve bu statülerin icra edilme şekilleri farklılıklar göstermektedir. Aile şirketinin kurumsallaşma düzeylerinin yükselmesi yani faaliyetlerin verimli bir şekilde icrası ve işletmenin sürekliliğinin sağlanması büyük ölçüde belirtilen kişilerin birbirleriyle uyum içerisinde çalışmalarına ve birbirlerini desteklemelerine bağlı olarak gerçekleşir. Dolayısıyla şirketin sürekliliği açısından aileden olanlar kadar aileden olmayanların da önemli oldukları yadsınmamalı ve onların önemleri kendilerine hissettirilmelidir.



## Üçüncü Bölüm

# **GENEL HATLARIYLA ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA KAVRAMI**

Değişimlerin sürekli ve giderek ivme kazanan bir şekilde meydana geldiği, rekabetin yoğun şekilde yaşandığı, iletişim hızının arttığı ve iletişim alanının giderek genişlediği, iç ve dış müşteri odaklı stratejilerin önem kazandığı günümüzde, işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için günün koşullarına uyum sağlamak zorundadırlar. Söz konusu uyumun düzeyi işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile doğru orantılı olarak artar ya da azalır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmeler çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra yapılarını oturturlar ve oturmuş bu yapılarını, kişilerin ve örgüte yarar sağlayamayan durumların etkilemelerine izin vermeyecek şekilde getirerek kurumda yer etmiş olan misyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini etkilerler ve kendilerine özgü bir kurumsal kimlik yaratırlar.

### **I- ÖRGÜTSEL AÇIDAN KURUMSALLAŞMA**

Aslında kurumsallaşma örgütsel, sosyolojik, politik ve ekonomik olmak üzere farklı perspektiflerden ele alınabilecek bir olgudur. Bununla birlikte kitabımızın konusu aile şirketlerinin yönetsel açıdan kurumsallaşması ile ilgili olduğundan burada sadece örgütsel açıdan kurumsallaşma olgusu üzerinde durulacaktır.

Kavrama çevresel uyum açısından bakan March kurumsallaşmayı "Çevresel değişimle birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır." şeklinde ifade etmiştir. Bu tanımlamada üç husus özellikle dikkati çekmektedir. March'a göre kurumsallaşmış organizasyonlar, 1- Çevresel değişimle birlikte değişirler, 2- Bu değişimi öğrenirler ve 3- Yeni duruma uygun standartları geliştirirler.

Kurumsallaşmaya başka bir tanımlama da Selznick'ten gelmiştir. Selznick'e göre kurumsallaşma "Örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir.". 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 Ozankaya'ya 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-gereçler, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerden oluşan bir bütündür."

Buraya kadar yapılan tanımlamaları özetlemek gerekirse kurumsallaşma "Bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir." şeklinde ele alınabilir.

## II- ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI

### A- RASYONEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI

Kurumsallaşmayı daha çok rasyonel açıdan ele alan, bir başka deyişle sadece kuralları ve prosedürleri dikkate alarak organizasyon yapılarını oluşturan ve rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı olarak adlandırılan bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, for-

mal organizasyon üzerinde dururlar ve informal organizasyonu önemsemezler. Bu yaklaşım, insan faktörüne değinmeyen ve organizasyon yapısının mekanik bir işleyişe sahip olduğunu vurgulayan klasik yönetim teorisiyle benzer bakış açısına sahiptir. Ayrıca bu teori kurumsallaşmayı çevresel faktörlerden bağımsız şekilde ele alır, başka bir ifade ile çevresel koşulların değişmediğini varsayar.

## B- KURUMSALLAŞMA ANALİZİ YAKLAŞIMI

Yeni kurumsallaşma olarak da adlandırılan bu yaklaşım, daha çok rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının ele almadığı konular üzerine odaklanarak kurumsallaşmaya farklı bir boyut kazandırmaya çalışır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımını benimseyen araştırmacılar, biçimsel yapının oluşturulmasında içsel faktörler kadar dışsal faktörlere de önem verirler. Dolayısıyla burada dış çevre faktörlerinin dikkate alınması, organizasyonun devamlılığının sağlanması, belirsizliğin azaltılması ve organizasyonel yaratıcılığın artırılması önem kazanır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımında örgütlerin aynı zamanda sosyal varlık oldukları üzerinde de durulur. Dolayısıyla bireysel ve örgütsel amaçlar dikkate alınır ve informal organizasyonun varlığı kabul edilir.

Anlam kolaylığı sağlamak ve her iki yaklaşımı da mukayeseli olarak analiz edebilmek için Tablo 3'ten yararlanmak mümkündür. Burada üzerinde durulacak son konu, bahsedilen yaklaşımların sentezi niteliğini taşıyan Holm'un görüşleridir. Holm'a göre kurumsallaşma iki farklı düzeyde gerçekleşir. İlk düzey daha çok kurumsal düzenlemeler ile ilgili iken, ikinci düzey sistemler üzerinde durur. Örneğin, organizasyonun belirli bir faaliyet alanı ya da belirli bir departmanı ile organizasyonun tamamı arasındaki ilk düzeydeki (rasyonel kurumsallaşma) ilişki genellikle faaliyet biçimine, kurallara ve prosedürlere; ikinci düzeyde ise (kurumsallaşma analizi) kurum politikalarına ve örgüt-çevre ilişkisine odaklanır. Görüleceği üzere iki yaklaşım da içiçe geçmiş bir sistemi hatırlatır. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı kurumsallaşmayı mikro açıdan ele alırken, kurumsallaşma analizi daha çok makro konularla ilgilenir.

Tablo 3  
Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

	BASYONEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI	KURUMSALLAŞMA ANALİZİ YAKLAŞIMI
ÇEVRE İLE ETKİLEŞİM	ÇEVRE VERİ KABUL EDİLİR	ÇEVRE KOŞULLARI DİKKATE ALINARAK ORGANİZASYON YAPISI REVİZE EDİLİR
AMAÇLARIN ODAK NOKTASI	ÖRGÜTSEL AMAÇLAR	BİREY-ÖRGÜT AMAÇ BÜTÜNLEŞMESİ
DİKKATE ALINAN ZAMAN DİLİMİ	YAŞANILAN GÜN	GELECEK
YAPISAL UNSURLARIN ODAK NOKTASI	KURALLAR, PROSEDÜRLER, ALIŞKANLIKLAR	İLİŞKİLER, KİŞİLER
DİKKATE ALINAN ORGANİZASYON YAPISI	FÖRMAL ORGANİZASYON	İNFORMAL ORGANİZASYON
PROBLEM ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ	GEÇİCİ (PALYATİF)	KALICI
YÖNTEM BİLİMİ	TEORİK	AMPİRİK (DENEYSEL)

### III- ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA ÖĞELERİ

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin tespitinde kullanılan öğeler sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklik şeklinde dört ana başlık altında irdelenebilir.

#### A- SADELİK

Bir sistem olarak örgütün tamamının ya da herhangi bir alt sisteminin yapı ve işlev yönünden farklılaşması ile bu sistemlerde çalışanların zihinsel ve duygusal yönelimlerinin değişmesi ve

rasyonelliği ön plana çıkarmaları, örgütlerin karmaşıklığını ya da basitliğini belirlemektedir. Buna göre bir organizasyon sadece bütünü itibariyle değil aynı zamanda organizasyonun çeşitli birimlerinin ilişkili oldukları alt çevre unsurlarının özellikleri ile de yapı ve işleyiş bakımından farklılık gösterebilir. Değişik alt çevre koşullarının varlığı; ilgili organizasyon birimlerinin birbirinden farklı ilişki ve görevlere, çok sayıda ilke ve yöntemlere, değerlendirme ve kontrol sistemlerine, zaman ve amaç yönelimlerine sahip olmalarını gerektirebilir. Bu noktada belirtilen farklılıkların bütünlüştürülmesi açısından organizasyon yapısının yalınlığı, faaliyetlerin yerine getirilmesinde mümkün olan en kısa iş akışının kullanılması, departman ve işletme politikalarının açık ve net olması, işlerin icrasını en az hareketle en kısa zamanda gerçekleştirecek çalışma sisteminin oluşturulması, önem taşıyan unsurlardır. Bir başka ifade ile yalın ve sade bir organizasyon yapısının mevcudiyeti bir taraftan işlerin yapılma süresini kısaltırken, diğer taraftan da herkesin aynı konuyu aynı şekilde anlamasına olanak tanır. Dolayısıyla kurumun etkinliği artar.

Karmaşıklık ve sadelik üzerinde etkili olan faktörlere bakıldığında çevre unsurlarının ön plana çıktığı görülür. Thompson'a göre işletmenin çevresinde az sayıda rakip, müşteri ve tedarikçi vb. var ise organizasyonda ihtiyaç duyulan ilke ve prosedürler de az olacaktır. Bir başka ifade ile organizasyon yapısı yalınlaşacaktır. Buna karşılık karmaşık bir çevrede gereksinim duyulan ilke ve prosedür miktarı fazlalaşacaktır.

Sonuç itibariyle işletmelerin etkinliklerinin artırılabilmesi ve karmaşıklarının azaltılabilmesi için mümkün olduğunca sade ve yalın bir organizasyona ihtiyaç duyulur. Bu noktada işletmelerin çevresel farklılaşma düzeyini dikkate alarak sade bir organizasyon yapısı kurmaları kurumsallaşma göstergelerinden biri olarak ortaya çıkar.

## B- FARKLILAŞMA

Bir işletmenin yapısı iç ve dış çevre koşullarının durumuna bağlı olarak şekillenir. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış olması kurumsallaşma düzeyinin

yüksekliğini artırırken, durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin fazlaca farklılaşması gerekmez. İlk durumdaki organizasyon birimleri farklı organizasyonel araçları kullanmak durumunda kalırlarken; ikinci durumdaki organizasyon birimleri ise bilinen araçları yani formal organizasyon yapısını, bilinen ilke, prensip ve yöntemleri kullanırlar. Yine yüksek değişme hızı olan, bilgi alma konusunda belirsizlik bulunan ve faaliyetlerle ilgili geribildirim alma süresinin uzun olduğu ortamlarda faaliyet gösteren örgütlerin farklılaşma derecesinin yüksek olması gerekir. Organizasyon birimleri arasındaki farklılaşma yüksek olduğu ölçüde bütünleşme ihtiyacı da artar. Söz konusu bütünleşmeyi sağlayabilecek faktör ise organizasyonun kurumsallaşma düzeyinin artmasıdır.

Özetle bir işletme organizasyonu yapı ve işleyiş bakımından yüksek düzeyde farklılaşmış ise bu organizasyonun kurumsallaşma düzeylerinin ve dolayısı ile de bütünleşme gereksiniminin yüksek olduğu söylenebilir.

### C- ESNEKLİK

İşletme organizasyonları ile çevre arasındaki ilişkileri inceleyen Emery ve Trist bu ilişkileri;

- 1- Organizasyonun bilgi, enerji, materyal gibi girdilerini aldığı çevreler ile olan karşılıklı ilişkisi (input karşılıklı bağımlılık),
- 2- Organizasyonun iç birimleri arasındaki içsel karşılıklı bağımlılık ilişkisi,
- 3- Organizasyonun ürettiği mal ve/veya hizmeti gönderdiği çevreler ile olan karşılıklı çıktı ilişkisi (output karşılıklı bağımlılık),
- 4- Çevresel unsurlar arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisi (hukuki, politik, teknolojik vb.) olmak üzere dört ana boyutta ele alır.

Karşılıklı ilişkilerin yoğun olduğu durumlarda çevresel unsurlardaki değişimlerin nerede ve nasıl olacağını tahmin etmek zordur. Dolayısıyla organizasyonların çeşitli kararlar alarak bu değişime uymaları kolay değildir. Bahsedilen uyumu sağlayabilen

işletmeler ise kurumsallaşma düzeyi yüksek, esnek organizasyon yapısına sahip olan işletmelerdir.

Günümüzde çevresel ilişkilerin yoğun olması ve çevresel değişme hızının sürekli artması belirsizlik, dolayısıyla tehlike ve tehditlerin artmasına neden olur. Bu belirsizlik, tehdit ve tehlikeler işletmelerin yaşamlarını ve gelişmelerini zorlaştırmakta ve onları risk altına sokmaktadır. İşletmelerin varlığını tehdit eden dış çevre riskleri işletmelerin iradesi dışında meydana gelen tehlikeleri ve bir fırsat yakalamak ümit ve çabasıyla işletmelerin göze aldığı tehditleri kapsar. Bu riskler aynı zamanda işletmelerin güvenliğine önem vererek faaliyetlerinde daha esnek davranmalarını gerektiren ve bu yolla büyümelerine ve kâr elde etmelerine hizmet eden bir araç rolünü üstlenir.

Özetle bir organizasyonun çevreye uyum yönünden esnek davranış içerisinde olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini, çevreye uyumunda katı davranış özelliklerini taşıyor olması ise kurumsallaşma düzeyinin düşüklüğünü gösterir denebilir.

#### D- ÖZERKLİK

Kurum ve kurumsallaşma arasındaki farkı ilk defa vurgulayan Selznick'e göre kurumsallaşma düzeyi yüksek organizasyonlar kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere ya da faaliyetler zincirine sahiplerdir. Yani bu organizasyonların diğer organizasyonlardan ayırt edilebilen ayrı kimlikleri vardır. Başka bir deyiş ile kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütler yönetim özgürlüklerini ellerinde bulundururlar. Şöyle ki işletmelerin geleceğine hakim olan sahipler ya da yöneticiler, işletme misyonu ve amaçları çerçevesinde yönetsel ve yürütsel kararlarda serbestçe hareket ederek, örgütün diğer örgütlerden farklı bir kimlik kazanmasına çalışırlar.

Bu noktada kurumsal kimlik kavramının açıklanmasında fayda vardır. Kurumsal kimlik "bir firmanın uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi ve arzu edilen imaja sahip olabilmesi için kendisini ve firma felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak için kullandığı tüm metotların toplamının, tek bir güç yaratacak şekilde birleştirilmesi, kullanılması ve bu durumun yansımalarıdır."

Bir başka ifade ile kurumsal kimlik "Bir firmanın, bir ürün ve/veya hizmetin (kısacası, bir markanın) ismi, logosu, antetli kağıdı, taşıt araçlarının dizaynı, firma binasının genel görünümü, iç dekorasyonu, satış elemanlarının davranış biçimleri, firmanın yönetim şekli, kurumda çalışan yönetici profili ve kalitesi, üretim ve hizmet anlayışı vb. unsurları içeren bir kavramdır". Kurumun belirtilen görsel ifadelerinin ötesinde görsel olmayan ifadelerini de (toplumsal, politik, ekonomik tutum) içeren kurumsal kimlik kısacası, firmanın kim olduğunu ve çevre tarafından nasıl algılandığını gösterir. Burada kurumsal kimlik ile ilgili belirtilmesi gereken son nokta üç farklı kurumsal kimlikten söz edilebileceğidir. Kurumun her yerde tek bir görsel kimliği kullandığı tek çeşit kimlikte firma ve ürünler kolaylıkla anımsanır. Söz konusu duruma örnek olarak Shell, THY, Mc Donald's vb. verilebilir. Desteklenmiş kimlikte hem ana firmanın hem de yan kuruluşların ve markalarının kendilerine ait kimlikleri vardır. General Motors-Opel, Altınyıldız-Beymen, Benetton-Sisley, Koç-Arçelik, Koç-Beko vb. bu kimlik tipinin örneklerini oluşturmaktadır. Son olarak markalaşmış kimlikten bahsedilebilir. Yan kuruluşların her birinin ayrı bir kimliği olduğu markalaşmış kimlikte, yan kuruluş ile ana firma arasında bağlantı yokmuş gibi görünür. Bu kimlik türünün tipi örneği ise Unilever-Philip Morris'dir.

Kısacası yüksek kurumsallaşma düzeyine ulaşan işletmeler bünyelerinde özerk bir yapıyı barındırırken kurumsallaşma düzeyleri düşük işletmeler ise bağımlılıktan kurtulamazlar ve diğer işletmelerin taklitçisi olmaktan öteye gidemezler.

#### IV- ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Kurumsallaşma dinamik bir süreçtir. Dolayısıyla değişen çevresel koşullar sürekli incelenerek işletme hedeflerinin, örgüt yapısının, işgören niteliklerinin, teknolojisinin ve iş görme yöntem ve biçimlerinin bu değişime adapte edilmesini gerektirir. Ancak bahsedilen adaptasyonun sağlanmasında ve çalışanlarca benimsenip örgüt misyonu ve değerler sistemi ile birlikte paylaşılmasında aşağıda görülen unsurların, işletmenin bünyesinde yer alması gerekecektir.

## A- KANUNEN TANIMA

Hukukt biçim ister serbestçe seçilebilsin ister yasalarca belirtilmiş olsun asıl önemli olan konu, işletmelerin yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirme zorunluluklarının mevcudiyetidir. Hukuki yapının zorlayıcılığı, işletmelerin örgütsel yapılarını büyük oranda etkilemektedir. Yine işletmeler toplumun yaşaması ve gelişmesi bakımından büyük önemi olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadırlar. Ülkemiz açısından işletmelerin varlıkları Türk Ticaret Kanunu, Türk Borçlar Hukuku, Türk İş Hukuku, Türk İcra İflas Kanunu vb. kanunlar tarafından onanır ve hareketleri bu kanunlar tarafından sınırlanırlar.

Örgütler kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini gözönünde bulundurmaları zorundadırlar. Bu anlamda kurumsallaşma, işletmenin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkar.

## B- VARLIĞIN SÜREKLİ KILINMASI

İşletmeler kuruluş aşamasında büyüklük, üretim alanı ve kapasitesi, dağıtım kanalları ve beklenen gelişmeler gibi temel unsurları göz önüne alarak kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içerisindeki görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir yapı oluştururlar. Günün değişen koşullarına ayak uydurabilecek esnekliğe ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip örgütler, bu yapıda varlıklarını sürdürürler. Örgütlerin varlıklarını sürekli kılmaları ise örgütsel ve bireysel amaçların uyum içerisinde gerçekleşmesini sağlayarak ekonomik, psiko-sosyal ve toplumsal konumlarını güçlendirir. Keza kurumsal bir örgütte yukarıda belirtilenlerin gerçekleştirilmesi esnasında çalışanların da örgütün sürekliliği üzerine odaklanmaları ve örgüt varlığını tehdit eden unsurları minimize etmeleri, uzun dönemli amaçlara ulaşabilmede etkilidir.

Sonuç itibarıyla işletmeler statik bir yapıdan ziyade amaçlarına ulaşabilmek için değişen koşullara süratle uyum sağlayabilen dinamik bir yapıya sahip olduklarında varlıklarını süreklilik bakımında oturtabilirler.

### C- BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL AMAÇ UYUMU

İşletme örgütleri birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendilerine özgü amaçlarını gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek üzere çeşitli çabalara girişen sosyal organizmalar olarak ele alındıklarında, her örgütün temel sorumluluklarından birisinin, kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak ve bu durumu sürekli ve sağlıklı kılmak olduğu görülür. Örgütler bu anlamda sürekliliklerini sağlayabilmek için kendi ihtiyaç ve amaçlarıyla çalışanların ihtiyaç ve amaçları arasındaki uyumu göz önünde bulundurmaları durumundadırlar.

Her örgütün temelini birey oluşturur ve bireyin en belirgin yönü sosyal bir varlık olmasıdır. Bununla birlikte bireyler başkalarıyla ilişki kurarlarken genellikle kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını ön planda tutarlar. Dolayısıyla örgütlere kendi istek ve gereksinimlerini karşılamak için katılırlar ve kendilerine özgü amaçlara ulaşmada örgütlerden yararlanırlar. Aynı şekilde örgütlerin de kurulma nedenleri, yani misyonları ile vizyonları vardır ve vizyonlarına ulaşmak için amaçları ve hedefleri doğrultusunda çalışanlardan yararlanarak ve değişen koşullar doğrultusunda hedeflerini ve amaçlarını revize ederek sürekliliklerini sağlamaya ve gelişmeye çalışırlar.

Görülebileceği üzere örgütlerin ve bireylerin amaçlarının birbirlerine uyumlu olmaması durumunda gerçek anlamda bir etkinlikten söz edilemeyeceği açıktır. Bu nedenle kurumsallaşmaya yönelen örgütlerin en temel sorumluluklarından birisi çalışanların amaç ve ihtiyaçlarının, örgütsel amaçlarla uyumunun sağlanmasıdır.

### D- KURUMSAL KİMLİK KAZANMA

Selznick bir kurumun sadece formal yapının kurulmasıyla var olamayacağını, aynı zamanda bireyler ve gruplar arasında da uyumlu bir etkileşimin ve değer özdeşleşmesinin de mevcut olmasının gerekliliğini öne sürmektedir. Yine Selznick'e göre kurum olarak organizasyon kavramı, ayırt edici bir kimliğe bürünmeyi ifade eder. Bu noktada organizasyonun yaşı önem taşır. Yeni organizasyonlar kendilerine özgü yeni düzenlemeleri ve uygu-

lamaları kurumda daha kolay yerleştirebileceklerinden, ayırt edici bir kurumsal kimlik kazanmaları bu açıdan nispeten daha kolay olacaktır. Diğer taraftan daha eski organizasyonlar faaliyetleri sırasında olumlu bir imaja sahip olamamışlarsa gereksinim duydukça yeni düzenlemelere gitmeye çalışacaklar ancak bu, yerleşik adet ve alışkanlıkların değiştirmesini gerektirdiğinden ayırtedici yeni bir kurumsal kimlik oluşturmada daha fazla zorlanacaklardır.

Sonuç itibariyle kurumsallaşma sürecinin son adımı işletme örgütünün kendisini diğer örgütlerden ayırt eden farklı bir yapı, ilişki ve değer sistemine sahip olmasıdır.

## V- ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA KAVRAMINA İLİŞKİN ELEŞTİRİLER

Kurumsallaşmanın örgütsel süreklilik açısından büyük önemi olmakla birlikte pek çok uzman ve yazarın bu olguya yönelik eleştirilerde buldukları da bir gerçektir. Örneğin bir görüşe göre örgütsel kurumsallaşmanın "bireylerden ziyade örgütlerin önemli olduğunu ve ancak kişilere bağımlı olmayan yapıların sürekliliklerini koruyacağını" vurgulayan felsefesi, kurumsallaşmanın katılığa gidişine neden olur. Bir başka ifade ile yazılı standart, prosedür ve süreçlerin önemi üzerinde duran ve ancak bu sayede örgütlerin kişisellikten uzaklaşabileceklerini ifade eden kurumsallaşma, diğer taraftan örgütlerin kurallar içerisine hapsedilmesine yol açabilir. Günlük gelişmelere uyumlu prosedürlerin bulunamaması ise belirsizliğin gündeme gelmesine sebebiyet verebilir. Kurumsallaşmanın, kişilerin insiyatiflerini tamamen ortadan kaldıracığını öne süren bir başka görüşe göre ise, bu durum mevcut koşulların dışında yeni bir koşulun oluşması ve/veya koşulların değişmesi durumunda adaptasyon sürecinin uzamasına neden olabilir. Sonuç olarak da kurumsallaşmanın öngördüğü katı yapı ve kurallar manzumesi, değişime dayalı rekabet ortamında işletme başarısını olumsuz yönde etkileyebilir.

Kurumsallaşmaya yönelik bu tür eleştirilerde kısmen haklılık payı olmakla birlikte genellikle eleştiri getirenlerin, kurumsallaş-

ma konusunda farklı düşüncelere sahip oldukları görülür. Yukarıda vurgulanan eleştiriler örgütsel kurumsallaşmayı katı, esnek olmayan kural, yapı ve prosedürlere sahip olma biçimindeki bir algılamamanın ürünüdür. Oysa "Örgütsel Kurumsallaşma Ögeleri" başlığında da vurgulandığı üzere kurumsallaşmadan bizim anladığımız, işletme örgütünün sade, farklılaşabilen, esnek ve özerk bir yapı ve anlayışa erişmesidir ki bu da yukarıda belirtilen eleştirilerin büyük bir kısmını anlamsız kılmaktadır.

Sonuç itibari ile işletmelerin kurumsallaşabilmelerinin, hayatîyetlerini sürdürebilmeleri ve gelecek nesillere ulaşabilmeleri açısından önemi açıktır. Bu önem aile şirketleri açısından çok daha fazla ön plana çıkmaktadır. Çünkü kitabımızın daha önceki bölümlerinde de vurgulandığı üzere ülkemizdeki aile şirketlerinin büyük çoğunluğunun (en azından bugüne kadar) planlı ve sistemli bir büyümeden ziyade koşullara reaksiyon göstererek liderlerin yönetiminde geliştikleri bilinmektedir. Bu noktada kurumsal mekanizmaların oluşturulması ve lider bağımlı yönetimden, sistem temelli yönetim anlayışına geçilmesi hayati bir önem kazanmaktadır.

## KISIM KAYNAKÇASI

- Ak, Mehmet. *Firmalarda/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj*. İstanbul: Işıl Ofset San. Ltd. Şti., 1998.
- Ansay, Tuğrul. *Çağdaş Anonim Şirketlerinin Sorunları ve Türk Anonim Şirketleri*. Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınevi, 1971.
- Aydemir, Nilgün. "KOBİ'lerde Yönetim Verimliliği." *ISO Dergisi*, (Ağustos 1996): 53-58.
- Aydın, Nurhan. "Aile Şirketleri." *Yeni İş Dünyası*, (Temmuz 1986): 5-8.
- Aytekin, Hilmet. "Girişimci Özelliklerine, Kazançlarına, Sorunlarına Bakış ve Bir Örnek Olay." *Yüksek Lisans Tezi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1991.
- Başaran, Şirin. "Anonim Şirket Olarak Kurulmuş Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının İncelenmesi." *Yüksek Lisans Tezi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1991.
- Berker, Feyyaz. "Akrabalar Değil Profesyoneller Yönetir." *Hürriyet*. 13 Ağustos 2000, 29.
- Berman, Ed. *How To Set Up A Small Business*. Cambridge: Press Syndicate of the University of Cambridge, 1984.
- Blumberg, Nancy E. "The Non-Family Members of a Family Business." 1998.  
<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=other&ID=952>, (14 Ocak 2000): 1-2.
- Boeker, Warren. "The Development and Institutionalization of Subunit Power of Organizations." *Administrative Science Quarterly*, (September 1988): 388-410.
- Bork, David. *Family Business, Risky Business: How To Make It Work*. Aspen: Bork Institute Press, 1995.
- Bozkurt, Ünal. "Aile Şirketleri Daha mı Başarılı?" *Milliyet*. 18 Şubat 1997, 11.
- Brown, Bonnie. "Developing Leadership in Family Business." 1998,  
<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=Ucon&ID=1652>, (14 Ocak 2000): 1-2.

- , "Risks and Rewards of Non-Family CEOs," 1998,  
[http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=FDU  
 &ID=840](http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=FDU&ID=840), (14 Ocak 2000): 1-4
- Buckman, Elcha Shain. "Motivating and Retaining Non-Family Employees in Family-Owned Business." 1998,  
[http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=Umas  
 s&ID=66/](http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=Umas&ID=66/), (14 Ocak 2000): 1-3.
- Casson, Mark. Entrepreneurship. Galliard Printers, 1990.
- Cemalcılar ve Diğerleri. İşletmecilik Bilgisi. 4. b., Eskişehir: İşitme  
 Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayınları, 1994.
- Dible, Donald M. Up Your Organization. New York: The  
 Entrepreneur Press, 1971.
- Dikmen, Çiğdem. "Girişimcilik Eğitiminin, Girişimcilik Arzına  
 Etkisi." İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt.19, Sayı: 1-2,  
 (Nisan-Kasım 1990): 77-83.
- Diñçer, Ömer. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 2. b.,  
 İstanbul: Timaş Basım, Ticaret ve Sanayi A.Ş., 1992.
- . "Dört Sabancı Gitti Üç Profesyonel Geldi.", Hürriyet, 28  
 Mart 2001, 12.
- Drucker, Peter F. Management: Tasks, Responsibilities, Practice.  
 2<sup>nd</sup> ed, London, 1974.
- . Yönetim Uygulaması. Çev. E. Sabri Yarmalı, İstanbul:  
 İnkılap Kitabevi, 1996.
- Edin, Mehmet. "Başka Şirkete Çalışmaya Gitti." Hürriyet. 20 Şubat  
 2000, 16.
- Ediz, Mehmet. "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde  
 Verimlilik Dinamikleri." Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme  
 Fakültesi, 1992.
- Efil, İsmail. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Bursa: Örnek  
 Kitabevi, 1987.
- Eren, Erol. İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.  
 İstanbul: Der Yayınları, 1997.
- Eresun, Cengiz ve Diğerleri. Fransa, Belçika, Hollanda'daki Türk  
 Girişimcileri. İstanbul: Mega Ajans Reklam, Matbaacılık,  
 1997.

- Erkan, Hüsnü. *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*. 2. b., İstanbul: Doğu Matbaacılık ve Tic. Ltd. Şti., 1994.
- Erven, Bernard. "Management Succession Issues in Family Business Part I.", 1998,  
<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=CorneII&ID=35/>, (14 Ocak 2000): 1-5.
- . "Management Succession Issues in Family Business Part II." 1998,  
<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=CorneII&ID=30/9>, (14 Ocak 2000): 1-5.
- Ertaş, Aysel. "Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma." Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1996.
- Feyzioğlu, Feyzi Necmettin. *Aile Hukuku*. Yen. Göz. Geç. Gen.3.b., İstanbul: Filiz Kitabevi, 1990.
- Finard, William. "How Does a Family Business Make the Transition from Entrepreneurship to Professional Management?." 1998,  
<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=NECFB&ID=81>, (14 Ocak 2000): 1-2.
- Flemons, Douglas G. and Patricia M. Cole. "Connecting and Separating Family and Business Part I.", 1998,  
<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=NOVA&ID=403>, (14 Ocak 2000): 1-5.
- . "Connecting and Separating Family and Business Part II.", 1998,  
<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=NOVA&ID=403>, (14 Ocak 2000): 4-5.
- Gartner, B. William. "Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question." *Perspectives and Trends: Small Business Management*, Georgetown: 207-217.
- . "Geleceğin Dünyasında Gerçek Anlamda Büyüme ve Rekabeti Temsil Eden Başrol Oyuncusu: KOBİ'ler." *Hedef*. (Mart 1996): 30-37.
- Gerber, Michael E. *Girişimcilik Tutkusunu Küçük İşletmeler Niçin Batıyor? Nasıl Büyür?*. Çev. Tayfur Keskin, 1. b., İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Matsan A.Ş., 1996.

- Gibson, L. James and John H. Ivancevich and James H. Donnelly Jr. *Organizations: Behavior, Structure, Process*. 6<sup>th</sup> ed, Texas: Business Publications Inc., 1998.
- . *Growing Concerns: Building and Managing the Small Business*, New York: John Wiley & Sons, 1987.
- Hirsch, M. Paul. "Organizational Effectiveness and Institutional Environment." *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, (September 1979): 327-343.
- Hodgetts, M. Richard and Donald Kuratko. *Effective Small Business Management*. 5<sup>th</sup> ed, Philadelphia: The Dryden Press, 1995.
- . *How to Organize and Operate a Small Business*. 7<sup>th</sup> ed, New York: Prentice Hall Inc., 1985.
- . *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, 3<sup>th</sup> ed., Philadelphia: The Dryden Press, 1995.
- Holm, Peter. "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Process in Norwegian Fisheries." *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, Num.3, (September 1995): 398-422.
- Justis, T. Robert. *Managing Your Small Business*. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1981.
- Kara, A. Ferhan, "Küçük İşletmelerin Sorunları, Geleceği ve Başarıyı Etkileyen Faktörler." Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1989.
- Karlöf, Bengt. *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*. Çev. Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin, İ.b., İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1993.
- Karlson, Charlie and Bengt Johannisson and David Storey, *Small Business Dynamics International, National and Religious Perspectives*. 1<sup>st</sup> ed., London, 1993.
- Keasey, Kevin and Robert Watson. *Small Firm Management: Ownership, Finance and Performance*. 1st ed, Oxford: Blackwell Publishers, 1993.
- Kets De Vries, Manfred ER. "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and The Bad News." *Organizational Dynamics*, Vol.21, Iss.3, (Winter 1993): 59-71.

- Kimberly, John R. and Robert M. Miles. *The Organizational Life: Issue in the Creation, Transformation and Decline of Organization*. 2<sup>nd</sup> ed., San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1981.
- Knight, Arthur. *Private Enterprise and Public Intervention: The Lourtaulds Experience*. London: George Alex Unvin Ltd., 1974.
- . "Koç'ta Aileden Olmayan İlk CEO." *Hürriyet*. 29 Temmuz 2000, 9.
- Koç, Ali. "En Küçük Koç Açık Sözlü." *Hürriyet*. 20 Şubat 2000, 14.
- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış*. 5.b., İstanbul: Beta Basım, Yayım, Dağıtım A.Ş., 1995.
- Koralp Gürol, Yonca. "Kurumsallaşma Yaklaşımı ve Türkiye'de Kurumsal Bir Nitelik Kazanmış Olan ISO 9000 Uygulamasının Örgütlerarasında Benimsenerek Yaygınlaşmasını Kurum Teorisi İle İzah Eden Bir Araştırma." Doktora Tezi, İÜ. İşletme Fakültesi, 1998.
- Koselka, Rita and Fleming Meeks and Laura Sounders. "Family Affairs." *Management*: 93/94, Connecticut: The Dushkin Publishing Group Inc.,
- Köprülü, Bülent ve Selim Koneti. *Aile Hukuku*. Göz. Geç. 2.b., İstanbul: Filiz Kitabevi, 1989.
- Kuriloff, Arthur and John M. Hemphill Jr. *Starting and Managing the Small Business*. 2<sup>nd</sup> ed., New York: Mc Graw Hill Inc., 1988.
- Leger, Jacques. "Dealing with the Founders Dream: the Key to Bridging Generational Change in Family Companies." 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=NECF&ID=833>, (14 Ocak 2000): 1-3.
- Lindon, Cristine and Dominic Fisher. *Family Business and Other Pieces*. 1<sup>st</sup> ed., Cambridge: Cambridge Press, 1994.
- Longenecker, G. Justin and Carlos W. Moore. *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*. 8<sup>th</sup> ed., Cincinnati: South Western Publishing Co., 1991.
- March, G. James. "Continuity and Change in Theories of Organizational Action." *Administrative Science Quarterly*, (June 1996): 278-287.

- Meyer, W. John and Brian Rowan. "Institutionalized Organizations Formal Structure as a Myth Ceremony." *American Journal of Sociology*, Vol. 83, Num. 2: 340-363.
- Nas, Adnan. "Aile Şirketlerine Doktor Lazım.", *Hürriyet*. 20 Şubat 2000. 13.
- Onal, Güngör. *Temel İşletmecilik Bilgisi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995.
- Ozankaya, Özer. *Toplumbilim. Genişletilmiş 7.b.*, İstanbul: Cem Yayınevi, 1991.
- Öztan, Bilge. *Aile Hukuku. 2.b.*, Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları, 1983.
- Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman Jr. *Yönetim ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış*. Çev. Selami Sargut, 1b., İstanbul: Altın Kitaplar Matbaası, 1987.
- Pickle, B. Hal and Roycel L. Abrahamson. *Small Business Management. 5<sup>th</sup> ed.*, New York: John Wiley & Sons, 1990.
- Potobsky, Geraldo Von. *Small and Medium-Size Enterprises and Labour Law. International Labour Review*. Vol. 131, Num. 6, (1992): 601-628.
- Powell, W. Walter and Paul J. Maggio. "The New Institutionalism in Organizational Analysis.", *Academy of Management Review*, (July 1992): 62-71.
- Priffner, M. John and Frank P. Sherwood. *Administrative Organization*. New Jersey.
- Rock, Stuart. *Family Business. 1<sup>st</sup> ed.*, Cambridge: Director Books, 1991.
- Ryans, Cynthia C. *Managing the Small Business: Insights and Readings*. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1989.
- Sağlam, Mehmet. *Örgütsel Değişme*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Basımevi, 1979.
- Schermerhorn Jr. and John R. *Management for Productivity. 3<sup>th</sup> ed.*, New York: John Wiley & Sons, 1989.
- Selznick, Philip. Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*, (June 1996): 270-277.
- Sherry, E. John. *The Educational Foundation: Legal Aspects of Food Service Management*. New York: John Wiley & Sons, 1984.

- Sungur, Ebru. "Kadınsa Kalmadı." *Milliyet*. 28 Mart 2001, 6.
- Şüder, Aslı. "Organizasyonda İçsel Farklılaşma.", *İşletme Fakültesi Dergisi*, C.18, S.2, (Kasım 1989): 145-155.
- Tamer, Meral. "Vehbi Koçsuz Dönem, Asıl Şimdi Başlıyor?." *Milliyet*. 11 Şubat 1998, 6.
- Tekeli, İlhan ve Erdoğan Soral, *Halk Sektörü Sorunu*. İstanbul: Gelişim Yayınları.
- Tekinay, Selahattin Sulhi. *Türk Aile Hukuku*. İstanbul: Piliz Kitabevi, 1990.
- Titiz, Tınaz. "Küçük Girişimciler." *Küçük İşletme*, Yıl.1, Sayı.4, (Eylül 1995): 9-13.
- Tosun, Kemal. *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*. 6.b., Ankara: Savaş Kitap ve Yayınevi, 1992.
- Uğur, Ağah. "Federal Şirket." *Kariyer Dünyası*, (Aralık 1998): 34-35.
- Ülgen, Hayri. *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. İstanbul: Gençlik Basımevi, 1990.
- Ülker, Sabri. "Ülker Beş Kıtada Yatırım Yapacak.", *Ekonomist*, (03 Ocak 1999): 36-37.
- Wissema, Hans. "Ünite Yönetimi: Desantrilize Şirkette Girişimcilik ve Koordinasyon" Çev. Belkıs Çorakçı, I.b., İstanbul: Boyut Matbaacılık, 1996.
- Yeğen, Hafize. "Küçük İşletmelerin Başlıca Özellikleri, Sorunları ve Konuyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Çalışma." *Yüksek Lisans Tezi*. I.Ü. İşletme Fakültesi, 1990.
- Yener, Mehmet Akif. "Aile Şirketlerinin Yönetimi ve Adapazarındaki Aile Şirketlerinde Bir Uygulama.", *Yüksek Lisans Tezi*, I.Ü. İşletme Fakültesi, 1991.
- Yılmaz, Erdoğan. "Türkiye'de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları ve Çözümleri." *Yüksek Lisans Tezi*, I.Ü. İşletme Fakültesi, 1993.
- Tamer, Meral. "Aile Şirketlerini Neden Ciddiye Almalısınız?." *Milliyet*. 06 Haziran 1997, 13.



İKİNCİ KISIM

---

AİLE  
ŞİRKETLERİNDE  
KURUMSALLAŞMA

ke  
ul  
ba  
ile  
ol  
yo  
ke  
lu  
ne  
da  
re  
se  
m  
ru

te  
le

## Birinci Bölüm

# **AİLE ŞİRKETLERİ GELİŞİM SÜRECİNE GENEL BAKIŞ**

Aile şirketlerinin değişim ve rekabet karşısında varlıklarını koruyarak faaliyet gösterdikleri sektörde, bölgede, ülkede ve uluslararası arenada söz sahibi olabilmeleri için kişisellikten uzak bir yapıyı bünyelerinde barındırmaları gereklidir. Başka bir deyiş ile tüm çağdaş işletmeler gibi aile şirketlerinin de gelecekte var olabilmeleri için istek, ihtiras ve hırslardan ziyade profesyonelce yönetilmeleri son derece önemlidir. Ancak ailenin mal varlığını korumak ve bireylerinin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan aile şirketlerinin kurumsal bir yapıya sahip olabilmeleri zannedildiği kadar kolay değildir. Bu nedenle kitabımızın bu kısmında aile şirketlerinin kurumsal yapıya geçiş sürecinden ve bu sürecin her bir aşamasında yaşanması muhtemel sorunlardan bahsedilerek firmaların gelişim ve rekabet koşullarında kalıcı olabilmeleri için yer aldıkları evrede yapmaları gerekenler üzerinde durulması amaçlanmıştır.

### **I- AİLE ŞİRKETLERİNİN GELİŞİM EVRELERİ**

Yaşam eğrisinin her bir evresinde farklı karakteristikler gösteren aile şirketleri;

1- Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği I. nesil aile şirketleri,

- 2- Büyüyen ve gelişen aile şirketleri,
- 3- Kompleks aile şirketleri ve
- 4- Sürekli olmayı başaran aile şirketleri şeklinde dört ana başlık altında incelenebilir.

### A- GİRİŞİMCİNİN SAHİP OLDUĞU VE YÖNETTİĞİ BİRİNCİ NESİL AİLE ŞİRKETLERİ

Aile şirketleri gelişim sürecinin ilk evresini girişimci değerlerinin, inançlarının ve tutumlarının şirket kültürünü önemli derecede etkilediği adeta girişimci ile şirketin bütünleştiği birinci nesil aile şirketleri teşkil eder. Bu evrede şirket ve girişimcinin benzer özellikleri taşımalarının doğal sonucu olarak şirketin girişimciye bağımlı olduğu yani, girişimcinin bizzat işin başında olduğu sürece işlerin yürüdüğü gözlenir. Dolayısıyla girişimci ile şirketin birbiri ile örtüştüğü I. nesil aile şirketleri başlığı altında bu şirketlerin kurulma nedenleri, aile şirketi görünümüne bürünme biçimleri, taşıdıkları avantajları ve dezavantajları açıklanmaya çalışılacaktır.

#### 1- Aile Şirketlerinin Kurulma Nedenleri

Bilindiği üzere işletmeler istihdam yaratma, ülke ekonomisine katkı sağlama, tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılama ve gelir sağlama gibi farklı nedenler ile kurulurlar. Ancak konumuz aile şirketleri ile ilgili olduğundan burada yalnızca söz konusu şirketlerin kurulma sebepleri üzerinde durulacaktır.

Aile şirketlerinin kurulma nedenleri üç ana noktada ele alınabilir. Bu sebeplerden ilki ekonomik, kültürel, sosyal çevre vb. ile ilgilidir. Çevre koşullarından bir kısmı kişinin yeni firma kurmasını teşvik ederken diğer bir kısmı ise engeller. Çalışılan kurumdaki ekonomik olanakların fırsat yaratması, uygun niteliklere sahip ortakların ortaya çıkması, yakın dostların firma sahibi olmaları veya başarı elde etmeleri vb. yeni firma kurmak için teşvik edici unsurlar iken yeterli kapitale sahip olunmaması, güvenilecek kişilerin mevcut olmaması veya ekonomik ve siyasi istikrarsızlar vb. ise yeni firma kurma arzusunu azaltıcı unsurlardır.

Kişileri firma kurmaya teşvik eden ikinci unsur işletme yönetiminde bilfiil bulunmak ve kendi kendinin patronu olmak yani bağımsız hareket etmek ve başkalarının sevk ve idaresinden sorumlu olmak isteğidir. Patronlarla yaşanan anlaşmazlıklar, istenilen kariyere çalışılan firmada ulaşmanın olanaksızlığı ve daha fazla karar verme yetkisine sahip olma arzusu firma kurma düşüncesini perçinler.

Aile şirketi kurmaya teşvik eden üçüncü neden ise ailenin mal varlığını ve geleceğini korumak ile çocuklara miras bırakmak ve onlara iş olanakı yaratmak fikri ile ilgilidir. Girişimci, çocuklarının geleceğini güvence altına almak, ailenin adını sürdürmek ve ailenin geçimini sağlamak amacıyla firma kurma girişiminde bulunabilir. Böylelikle kurulan firmada hem aile bireyleri istihdam edilir, hem de elde edilen gelir aile bireylerinin ihtiyaçlarını karşılamada kullanılır.

## 2- Patron İşletmesinin Aile Şirketine Dönüşüm Nedenleri

İşletme sahibinin planlama, organize etme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını bizzat üstlendiği patron şirketlerinin bir kısmı zaman içerisinde aile şirketi görünümüne kavuşurken, diğer bir kısmı ise mevcut durumlarını korurlar. Burada patron şirketlerinin aile şirketi şekline dönüşmelerinin nedenleri, girişimcilerin yola çıkış noktaları, dönüşümdeki koşullar ile değişimi etkileyen unsurlar üzerinde durularak aile şirketi şekline dönüşüm açıklanmaya çalışılacaktır.

Bazı girişimciler firma kurulmadan önce aile bireylerinin de istihdam edilmelerini düşünürlerken diğerleri farkında olmadan şirketi, aile şirketi haline dönüştürürler. Bir kısım girişimci ise işletmenin kurulmasından sonra yaşadıkları olaylar doğrultusunda aile şirketi şekline dönüşmeyi sistemli olarak gerçekleştirirler. Bu dönüşümde ailenin genişlemesi ve çocukların büyümesi önemli bir etkidir. Dolayısıyla girişimci, çocuklar küçük ve aile dar iken bu kişileri işletmeye dahil etme ya da onlara yetki devretme gibi bir düşünceye sahip olmayabilir.

Aile şirketi şekline dönüşümde bir diğer etken işletmenin, kurucunun tahmininden fazla büyümesi ve şirket ihtiyaçları ile

çocukların ilgi ve yeteneklerinin birbirine uyum sağlamasıdır. İşletmenin büyümesi ile birlikte ihtiyaç duyulan çalışan sayısında da artış görülür. Dolayısıyla yönetici ve işgören temininde yakın çevreden ve tanıdıklarından yararlanma olasılığı artar. Bu kişiler hem işe ve işletmeye kolaylıkla adapte olurlar hem de işe ve işletmeye karşı daha fazla bağlılık ve sorumluluk duyarlar.

Aile şirketi şekline dönüşümde karşımıza çıkan bir başka etken girişimcilerin yaşları ilerledikçe kendilerinden sonraki nesile bırakacak miraslarının olmasını istemeleridir. Girişimciler aile bütünlüğünün sağlanmasında ve geleceğinin güvence altına alınmasında şirket kurmanın ve yeni nesillere devretmenin en iyi miras olacağını düşünebilirler.

Son olarak yetişkin çocukların ve diğer aile bireylerinin firmada çalışma arzusunda olmaları ve işletmede istihdam edilmeleri için yöneticiye baskı yapmaları durumuyla karşılaşılabılır.

Başlıca karar verme yetkisinin işletme sahibinde olduğu patron şirketten aile şirketine dönüşümde belirtilen sebepler birtakım somut uygulamaların ve psikolojik faktörlerin oluşumuna zemin hazırlar. Somut uygulamalar arasında aile üyelerini yönetim görevlerine hazırlama, vâris adaylarına hisse verme, vâris seçim politikalarını belirleme ve yönetimi aileden olanlara devretme sayılabilir. Buna karşılık psikolojik faktörler girişimcinin, vefatından sonra da şirketin faaliyetini sürdürmesi isteği, şirketi ailenin malı olarak görme arzusu ve şirketi tek başına büyütemeyeceğini, sürekliliğini sağlayamayacağını hissetmesi yer alır.

Görüleceği üzere patron işletmesi türündeki girişimlerden aile şirketine dönmek için pek çok neden mevcuttur. Bununla birlikte önce patron işletmesi şeklinde kurulup daha sonra aile şirketine dönüşmeden doğrudan doğruya aile şirketi kurmak da oldukça yaygın bir uygulamadır.

### 3- Birinci Nesil Aile Şirketlerinin Temel Karakteristikleri

Mülkiyetin ve yetkinin girişimcide olduğu "Girişimcinin Kurduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile Şirketlerinde" genellikle eş ile ortaklık ilişkisine sahip olunur. Bununla birlikte stratejik ve fonksiyonel kararlar bizzat girişimci tarafından alınır. Bir başka

ifade ile kararların alınmasında ve uygulanmasında genellikle eşin fonksiyonunun olmadığı görülür. Dolayısıyla, ortak olmak her zaman işletmede birlikte çalışmak anlamına gelmeyebilir ve bu ortaklık sadece kağıt üzerinde kalabilir. Sonuç olarak eş girişimciye üretimle vb. ilgili konularda yorum yapsa da yetki ve sorumluluk büyük ölçüde girişimcidedir. Bununla birlikte az rastlanmakla beraber eşin firmada bilfiil çalıştığı durumlar da söz konusu olabilir. Bu noktada eş müdür, girişimci de genel müdür olarak sorumluluğu ve yetkiyi paylaşırlar. Ancak son karar yine girişimcidedir.

Birinci nesil aile şirketi evresinde karşılaşılan bir diğer özellik ise çocukların mülkiyete katılmak için çok genç oldukları gerçeğidir. Girişimci çocuklarını sembolik olarak şirkete hissedar yapar. Bu durum genç neslin geleceğinin bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde aile tarafından önceden belirlendiğini ve ailenin genç nesle olan güven duygusunu yansıtır. Böyle bir noktada çocuklar zaman içerisinde şirkete ilgi duyabilir, işe karşı sorumluluk hissedebilir ya da gelecek kaygısı taşımadan günü yaşamayı tercih edebilirler.

Girişimcinin işletmede başarı ve tatmin duygusunu yaşaması aile ilişkilerini de canlandırır ve aile üyelerini işletmede görev almak için teşvik eder. Aile üyelerinin özellikle de çocukların gözünde girişimci, efsanelere konu olan kahramanlara dönüşür. Bu durum genç neslin firmaya olan ilgisinin artmasına, okul ve ev dışında firmada da zaman geçirmesine neden olur. Sonuçta girişimcinin gücü firmanın başarısı ile beraber ailede de artar. Bununla birlikte girişimcinin yakaladığı başarıyı sürekli kılmak için tüm zamanını ve enerjisini işletmeye aktarması özel yaşamında sorunları da beraberinde getirebilir.

Birinci nesil aile şirketlerinde girişimci üretim, satınalma, satış, kayıt tutma, işe alma ve eğitim gibi konularla birebir ilgilenir. Girişimci, işletme büyüdükçe bir diğer ifade ile, işler ve çalışanlar arttığında, bu işleri ve çalışanları tek başına yönetemez hale gelir ve yeni bir yönetici istihdam ederek mevcut işlerinin bir kısmını ona devreder. Pek çok girişimcinin bilfiil işletme faaliyetlerini yürütmesi müşterilerin artmasına katkıda bulunur. Bu sa-

yede 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. Başka bir ifade ile, müşterilerin girişimcinin şahsından ziyade işletmenin adına bağlanmaları, kurumsallaşmak isteyen işletmeler için bir zorunluluktur.

Birinci nesil aile şirketleri üç esas üzerine kurulur: Şirket kültürü, strateji ve yönetim. Bir şirketin kültürü çeşitli alanlarda karşılaştığı tutumlardan etkilenir. Bu alanlar doğru karar alma becerisi (hiyerarşik, aile içi ve şahsi), ideal liderlik biçimi (otokratik, danışmacı, katılımcı), açıklık ve gizlilik normları, görev dağılımı, lidere ve işletmeye bağlılık, ailenin işletme içerisindeki fonksiyonu, şirketin zaman koordinasyonu (geçmiş, yaşanan zaman, geleceğe odaklanan) ile ilgilidir. Ayrıca şirket kültürünün içerisinde girişimciye yönelik efsaneler, iş yapma usulleri ve aile değerleri de yer alır. Girişimci bu değerleri ve inançları direkt ya da dolaylı söz ve davranışları ile yansıtır. Organizasyonun başarısı ilk yıllarda girişimci değer ve inançlarına bağlı olduğundan bu değer ve inançlar kurum ile özdeşleşir ve uzun süre önemlilik arz eder.

Girişimci ayrıca işletmenin stratejisini ve sosyal yapısını da etkiler. Aile şirketlerinde girişimcinin kurduğu ilk işletme ya da işletmelere karşı güçlü ve bazen de mantıksız bir bağlılık söz konusudur. Bu işletmelerde girişimci, başarının şirketi belli bir çizgide tutmak ve bu çizgide yönetmek olduğunu çalışanlara ve yöneticilere empoze etse de şirketin bir sonraki nesile aktarımı, küçülme veya satış gibi konular gündeme geldiğinde işletmenin sorgulanması girişimciye karşı çıkma olarak algılanabilir. Dolayısıyla işletmenin ilk faaliyetlerini korumak için girişimci farkında olmadan mücadele edebilir. Yine girişimci şirketin hizmet verdiği ilk müşterilere ödün verme pahasına ve ürünlere yeterince talep olmamasına rağmen ilk ürünlere ve işletmelere bağlı olabilir. Strateji belirleme ve faaliyetleri sürdürme sırasında ayrıca büyüme, değişim, borçlanma, mülkiyet, rekabet, kalite, fiyat, hizmet ile ilgili kararlar girişimciden etkilenir. Şirket stratejisine yönelik vurgulanması gereken son nokta işletme ve aile arasındaki etkile-

şim ile ilgilidir. Bir ailenin işletme sermayesini ve aile servetini tüketmek yerine korumaya yönelmesi, genellikle girişimcinin isteğidir. Aynı şekilde hissedarların kurulan işletmeye olan bağlılıkları, girişimcilik merakı ve yeni girişimler, mülkiyetin aile ya da aile dışı yönetime teslimi, hissedar ve yönetici görevlerinin ayrılması, işletmenin hissedar taleplerine olan sorumluluğu ve hissedarlara bilgi aktarılması da girişimcinin tutumu tarafından belirlenir.

#### 4- Birinci Nesil Aile Şirketlerinde Yaşanılan Sorunlar

Birinci nesil aile şirketleri kuruluş aşamasındaki şirketlerle benzer sorunlara sahip olmakla birlikte, girişimci ve aile değerlerinden ve normlarından etkilendikleri için farklı türden sorunlarla da karşılaşır. Yaşanan ve yaşanması muhtemel sorunlar;

- a- Mülkiyet,
- b- Aile,
- c- İşletme açılarından ele alınabilir.

#### a- Aileye ve Mülkiyete İlişkin Sorunlar

Şirkete ortak olan eşin girişimciyi desteklediğini bir önceki bölümde belirtmiştik. Burada üzerinde durulacak konu, eşler arasındaki ilişkinin işe aynen yansımalarıdır. Sorunlu bir karı-koca ilişkisi, eşler arasındaki güç mücadelesi, eşin aktif olarak karar alma sürecine katılmak istemesi, operasyonel faaliyetleri bilfiil yönlendirme girişiminde bulunması, yönetim sorumluluğunun bir kısmını üstlenmeye çalışması ve boşanma, sorunlara neden olabilir. Eğer küçük hisseli ortak eş ya da aile üyelerinden biri değilse ve şirket kararlarında söz sahibi olmak isterse bu durumda da şirkette sorunların ortaya çıkma ihtimali yüksektir. Pek çok girişimci küçük hisseli ortakları küçük ve sessiz yatırımcılar olarak görmek arzusundadır. Finansal destek için ortaklara minnettardır ancak, işletme ile ilgili kararların alınmasında ve uygulanmasında geri planda kalmaları gerektiğini düşünürler.

Birinci nesil aile şirketlerinde yaşanan bir diğer sorun girişimcinin ailesine yeterince zaman ayıramaması ve iş yaşamını özel yaşamına taşıması ile ilgilidir. Çocuklar babaları ile birlikte

olmak istemelerine rağmen girişimcinin işi dışında harcayacak zamanı çok azdır ve işletmesini başarılı kılabilmek için çok çalışmak zorundadır. Dolayısıyla babalarını işletmeyle paylaşmak durumunda kalan çocukların, işletmeye ön yargıyla yaklaşmaları ve ilerleyen yaş dönemlerinde babalarını kendilerinden çalan bu kurumda çalışmak istememeleri olasıdır.

### b- İşletmeye İlişkin Sorunlar

Birinci nesil aile şirketi aşamasında görülen işletmeye ilişkin ilk sorun, nakit akışı ve fon temin edilmesine ilişkindir. Bu aşamada girişimci ürünü piyasaya yeni sürdüğünden müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar ve ortaklar arasında güven duygusunu oluşturmak için çok çalışmak durumundadır. Birinci nesil aile şirketi evresinde tanıtım harcamaları yüksek, risk fazla, nakit akışı zayıftır. Buna karşılık likiditeye duyulan ihtiyaç yüksektir. Fon temin etmek için girişimcinin şirketin hayatta kalma ve büyüme şansının olduğunu çevresinde yer alan kişi ve kuruluşlara aktarması, onları inandırması önemlidir. Bu noktada girişimci işletme için önemli olan kişilere karşı taahhütlerini yerine getirmek için bazı özel anlaşmalar yapabilir, potansiyel büyük müşterilere fiyat indirimleri ve komisyonlar verebilir, finansal kuruluşlardan yüksek faizli borç alabilir. Bir başka ifade ile ayakta kalabilmek için bir takım tavizlerde bulunabilir.

Birinci nesil aile şirketlerindeki girişimcilerin pek çoğu işletmelerinde takım çalışmasını özendirmekten ziyade çalışanlarla birebir ilişki kurarak iletişimin odak noktasında olmayı ve iletişimin kurulmasına aracılık etmeyi isterler. Bu durum, organizasyonun çok genişlemediği ve girişimcinin fiilen pazarla ilişkisinin devam ettiği koşullarda işletmeyi başarıya yaklaştırabilirken, organizasyonun genişlediği, girişimcinin bütün işleri tek başına yönetmesinin mümkün olmadığı, pazarın sürekli değiştiği ve rekabetin yoğunlaştığı durumlarda başarıdan uzaklaştırır. Ayrıca girişimcinin merkezi bir yönetim tarzını benimsemesi, yani tüm önemli kararları tek başına almak istemesi, astların gelişimini engelleyeceği gibi moral ve motivasyonlarını da düşürebilir. Dolayısıyla sadece tek bir kişinin bilgi ve deneyimini içeren kararların

etkinliği düşük, merkezi yönetim ile yönetilen aşların işe ve iş-  
letmeye bağılılığı daha az olur.

Kontrolün girişimcide olduğu birinci nesil aile şirketlerinin sürekliliklerini koruyabilmeleri için müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri ve optimal maliyetle mal ve/veya hizmet üretebilmeleri gereklidir. Belirtilen koşulların sağlanabilmesi için girişimcinin fon temini ve kullanımı, nakit akışı, bütçe hesaplaması ve pazar araştırması vb. yapabilen yetenekli ve bilgili kişiler temin etmesi önemlidir. Buna karşılık söz konusu kişilerin firmada istihdam edilmeleri işletmenin kuruluş evresinde olması nedeniyle yüksek maliyeti de beraberinde getirir. Ancak yaşam eğrisinin ilk safhasında olan firmanın potansiyel dalgalanmalara karşı hazırlıklı olması, profesyonel yöneticiler yardımıyla kolaylaşır.

Birinci nesil aile şirketlerinde yaşanan diğer bir sorun örgütün formal bir yapı haline dönüştürülebilmesine ilişkindir. İşlerin ve ilişkilerin yazılı prosedürler haline getirilmesi ve prosedürlerin işin her aşamasında uygulanması, informal ilişkilerle ve daha çok deneme yanılma yoluyla işletmeyi yürüten yönetici ve iş görenlere ters gelebilir. Dolayısıyla pek çok birinci nesil aile şirketinde her an girişimci ile birebir ilişki kurulabildiği, yönetim bilgi sisteminin ve yazılı prosedürlerin çok önemli olmadığı, sorunların ortaya çıkmasını önlemekten çok meydana geldikten sonra geçici (palyatif) çözüm yöntemleriyle çözümlenmeye çalışıldığı ve belirsizliklerin mevcut olduğu bir yapı söz konusudur. Bir başka ifade ile örgüt yapısına girişimcinin kişiliği, değer yargıları ve tutumları yansımaktadır. (Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile Şirketine İlişkin Vak'a Ek 1'de yer almaktadır.)

## B- BÜYÜYEN VE GELİŞEN AİLE ŞİRKETLERİ (KARDEŞLERİN SAHİP OLDUĞU VE YÖNETTİĞİ BİRİNCİ NESİL AİLE ŞİRKETİ)

Birinci nesil aile şirketleri gelişim sürecinin ikinci evresini, "Büyüyen, Gelişen ve Mülkiyeti Kardeşler Arasında Paylaşılan Kardeş Ortaklıkları" oluşturur. Diğer ülkelerde olduğu gibi kardeş ortaklıkları ülkemizde de oldukça önemli bir yere sahiptir. Etrafımıza baktığımızda özellikle küçük ve orta ölçekli şirketleri

dikkate aldığımızda kardeş ortaklıklarına ne kadar sık rastlandığını fark ederiz. Dolayısıyla bu ortaklıklar üzerinde durulması suretiyle, çok sayıda aile şirketinin yaşadığı ya da yaşaması muhtemel sorunlar sistematize edilerek sunulmuş ve bir sonraki kısımda yer alan önerilerle de konu bütünlüğü sağlanmış olacaktır.

### 1- Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinin Temel Karakteristikleri

Büyüyen ve gelişen aile şirketi evresinde genellikle çocukların okul dönemi öncesinde veya okul döneminde buldukları, ebeveynlerin ise ortayaş veya biraz üzerinde oldukları gözlenir. Yirmili yaşlarda kimlik kazanmaya ve başarılı olmaya odaklanan ebeveynler, çocuklarının da firmaya katılma düşüncesinin gündeme gelmesiyle genellikle şirketi sorgulamaya başlarlar. Bu sorgulamada şirketi kurdukları zaman hayal ettikleri konuma ulaşmış olmadıkları ya da bu konunun neresinde oldukları büyüme, başarı ve başarısızlıklar ile değişim hızı vb. üzerinde durulur.

Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinin sahip oldukları bir diğer özellik, kardeşlerin çocuklarının hafta sonlarında ve/veya yaz tatillerinde işletmeye gelerek işi ve işletmeyi tanımalarını istemelelidir. Çocukların genellikle eğitim döneminde olmaları ve işletmenin, kuruluş aşamasındaki sorunlarının bir kısmını çözümlererek büyüme dönemine girmesi nedeniyle diğer aile bireyleri de, işletmede çalışmak arzusunu taşırlar. Dolayısıyla bir kısım aile bireyi ortak ya da yönetici olarak firmaya katılır ve bir kısım aile üyesi de işletmeye katılmayı bekler. Bu noktada işletme aile birliğinin merkezi haline gelme sürecindedir.

Mülkiyetin tek bir kişide toplandığı birinci nesil aile şirketlerinden büyüyen ve gelişen aile şirketine geçiş, hem aile birliğinin hem de işbirliği ve takım çalışmasının önemini gündeme getirir. Mülkiyeti paylaşan kardeş yöneticiler, işletmeyi birlikte yönetmenin ve çocuklar ile yapıcı bir ilişki geliştirmenin yollarını ararlar. İlişkilerin düzenlenmesiyle birlikte şirketin karmaşıklaşması ve hızlı büyümesi, pek çok uygulamanın yazılı prosedür haline dönüşmesine ve takım çalışmasına olan gereksinimi daha da artırır. Bir başka ifade ile doğru insanların doğru mevkilere getirilmesi,

yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, iş tanımlarının ve iş gereklilerinin oluşturulması, sistemlerin kurulması ve işlerin aksama-dan yürütülmesi hususlarında formalizasyona ihtiyaç duyulur. Ancak bu aşamada yazılı prosedürlere ya sadece ihtiyaç duyulur ve herhangi bir çalışma yapılmaz ya da ilgi alanlarına giren bazı kişiler tarafından kendi bölümleri dahilinde ve bilimsellikten ziyade sadece deneyimleriyle sistemsiz prosedürler hazırlanmaya çalışılır.

Büyüyen ve gelişen aile şirketi evresindeki bir diğer özellik, kardeşlerin, çocuklarının eğitim dönemlerini tamamlamalarından sonra yetenek, bilgi ve isteklerine bakmaksızın işletmede çalışmalarını arzu ettiklerini belirtmeleridir. Bu durum bazen direkt olarak ifade edilmese de aile değerleri, dinamikleri ve geçmişi, çocuğun tutum ve değerleri üzerinde etkili olur ve onu işletmenin bir parçası haline getirmeye zorlar. Eğer aile işletmeye üye olmayan kişilerin gelecekte ailenin de üyesi olmayacağını veya çocuklara senelerce yatırım yapıldığını onların da buna karşılık işletmede sorumluluk almaları gerektiğini ya da çocukların şirkete girmeme durumunda kurumun sürekli olamayacağını vurgularsa veya hissettirirse çocukların üzerlerindeki baskı daha da artar.

Kardeş ortaklığı ile ilgili bir diğer özellik de genişleme sürecinin bu evrede tamamlanmamış olmasıdır. Dolayısıyla ne formalizasyon sürecine geçilmiştir ne de herkes tarafından aynı şekilde bilinen ve uygulanan sistemler kurulmuştur. Büyüme sürecindeki işletmede pazar payı artış göstererek satışların yükselmesine ve kârlılığa neden olur ve bu durum borçlanma ihtiyacını azaltır. Yine bu evrede hizmetler ve ürünler tüketiciler tarafından bilinir ve talep edilir. Bununla birlikte, aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu ve aile bütünlüğünün sağlanmasında ve korunmasında işletmenin aracılık görevini üstlendiği bu evrede görülür. 1948 yılında Vedat, Cihat Koca kardeşler tarafından kurulan ve imalathane düzeyinde kimyasal madde üretimi yapan Alkim Alkali Kimya A.Ş. kardeş ortaklığına sadece bir örnektir.

## 2- Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Yaşanan Sorunlar

Aile şirketleri gelişim sürecinin ikinci evresi olan büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde yaşanan sorunlar, birinci nesil aile şirketlerinde yaşanan sorunlara benzer şekilde sistematize edilerek;

- a- Mülkiyet,
- b- Aile
- c- İşletme açılarından ele alınacaktır.

### a- Aileye ve Mülkiyete İlişkin Sorunlar

Kardeş ortaklıklarında mülkiyetten kaynaklanan sorunlar iki temel başlık altında ele alınabilir. Birinci tür sorunlar işletme gelişimi-mülkiyet etkileşimi sonucunda meydana gelir. İşletme büyüdükçe ve olumlu imaja sahip kârlı bir kurum haline geldikçe çalışmak ve hissedar olmak isteyen aile üyesi sayısı artar. Ancak kaynaklar sınırlıdır ve tüm talepleri karşılayacak miktarda değildir. Bu noktada mülkiyet hakkına sahip kişi sayısı, hisse oranları, ortaklarca görülmek istenen mülkiyet yapısı, kâr dağılım oranları ve hisseleri idare etme hakkı gibi konuların netleştirilmemesi, sorunların büyümesine neden olur. Ayrıca kardeşlerin her birinin hisselerini kendi çocuklarının geleceğini düşünerek korumak ve çoğaltmak ile sorumlu oldukları bölümlerin şirketin yönetimine esas olmasını istemek gibi amaçları da sorun yaratabilir. Hisselerin çocuklara dağıtılması sonucunda hisse oranları giderek azalan bir görünüm kazanır. Belirtilen durumun sebebinde, ebeveynlerin çocukları arasında adaletli davranmak ile eşit davranmayı birbirlerine karıştırmaları yatar. Hisse oranlarının yeniden dağılımı, aile üyeleri arasında çatışmalara neden olabilir. Her bir kardeşin sahip olduğu çocuk sayısının ve işletmeye ve aileye bakış açısının farklılık göstermesi, hisse oranlarının değişmesini beraberinde getirir. Ayrıca bu noktada diğer aile üyeleri de huzursuzluktan faydalanıp şirketten pay almak isteyebilirler.

Gelişen ve büyüyen aile şirketlerinde yaşanan ikinci tür sorunlar ise işletme gelişimi-aile etkileşimi sonucunda meydana gelir. Bu tür sorunlar temelde genç nesil aile üyeleri arasındaki ilişkinin şekli, aile ihtiyaçlarının karşılanma biçimi ve şirketin amaçlarına ulaşma yöntemi ile ilgilidir. Çocukların, eşlerin ve diğer ai-

le üyelerinin yaşları, cinsiyetleri, eğitimleri farklı olduğundan istek ve ihtiyaçları da farklılık gösterir. Dolayısıyla eğitim, tatil, evlilik, ev araba alımı gibi harcamalar, kardeşler ve onların ailelerinde farklılık gösterir. Bu farklılık ise çatışmalar için önemli bir zemin hazırlayabilir. Daha açık bir ifade ile bu noktada aile üyeleri adalet yerine eşitliği ön plana çıkarabilirler.

### b- İşletmeye İlişkin Sorunlar

Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde karşılaşılması muhtemel ilk sorun, gelirlerin kullanılma şekli ile ilgilidir. Bu şirketlerde nakde duyulan ihtiyaç fazladır. Elde edilen kârın yatırıma yöneltilmesi doğal bir uygulamadır. Ancak ailenin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçları, çocuklar için yapılması gereken harcamalar (eğitim, evlenme ve ev sahibi olma vb.), sağlık ve seyahat gibi diğer giderler nedeniyle elde edilen kârın işletmeye transferinde zaman zaman güçlüklerle karşılaşılır. Kısacası bu aşamada aile ve işletme elde edilen kârı kendi ihtiyaçları için kullanmak ister. Öncelikle kâr, işletmeye yatırım şeklinde kullanılmalıdır ki ailenin bugünkü ve gelecekteki istek ve ihtiyaçları karşılanabilsin. Kazançların yatırıma aktarılması özellikle işletmeye finansal destek veren kuruluşlar tarafından istenir. Ancak bu şekilde işletmenin büyüyeceği, ihtiyaçlarını karşılayacağı ve borçlarını ödeyeceği vb. düşünülür. Aksi taktirde kazançların sadece aile için kullanılması, işletmenin nakit sorunlarıyla karşılaşma ihtimalini yükseltir. İşletmenin kazançlarını yatırıma yöneltmemesi durumunda zaten nakde ihtiyacı olan büyüme ve gelişme sürecindeki şirketin bu ihtiyacı daha da artar ve geleceğin tehlikeye girmesi durumuyla karşı karşıya gelinebilir. Bir başka ifade ile, kazançların yatırım haricinde çocukların firmada çalışıp çalışmamalarına bakmadan iyi eğitim almalarını sağlamak, lüks bir hayat sürmek, çocukların ayrı bir eve taşınmalarına veya evlenmelerine destek olmak, firmada karar alma hakkı olmayan eşin girişimde bulunmasını teşvik etmek için de harcanmasında aşırıya gidildiğinde işletme mali darboğaz içerisine girer. Kazançların son harcanma şekli ise emeklilik ihtiyaçlarının karşılanmasına yöneliktir. Dolayısıyla nakit akışı mevcut ve gelecekteki emeklilikler dikkate alınacak şekilde düzenlenmelidir.

Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde yaşanan bir başka sorun da güç, otorite ve özerklik ile hisse oranlarının birbirlerini etkilemesi sonucunda ortaya çıkar. Şirkette kişilerin performanslarından ziyade hisse oranları ön plana çıkıyorsa sorunlarla karşılaşma ihtimali kuvvetlenir. Hisse oranlarının yetenek, bilgi ve performanstan daha önemli olması işletme geleceğinin çoğunlukla büyük hisseye sahip ortağın kişiliğine, deneyimine ve bilgisine bırakılması anlamına gelir ki bu durum işletmeyi işin ihtiyaçlarından ziyade kişinin istek ve ihtiyaçlarına bağlı kılar. Ayrıca küçük paya sahip ortağın ne kadar başarılı olursa olsun yükselme şansının sınırlı olduğunu bilmesi moral ve motivasyonu ile performansını ve işe bağlılığını olumsuz yönde etkiler.

Gelişme evresinde gözlenen bir başka sorun önceliklerin kardeşlerin kendi çekirdek ailelerine tanınması durumunda yaşanır. Yani kardeşler işbirliği ve samimiyetle işletme çıkarlarına odaklanmaktansa kendi eşlerinin ve çocuklarının çıkarlarını ön plana alabilirler. Dolayısıyla kardeşler arasında gizli den gizliye bir rekabet ortamı gelişebilir, eşlerin ve çocukların baskılarıyla mantık boyutunun yerine duygusallık boyutu ön plana çıkabilir. Aynı şekilde, işletmede çalışan kardeşler ile çalışmayan kardeşler ve akrabalar arasında da olumsuz bir ortamın oluşma ihtimali son derece yüksektir. Bu noktada işletmede çalışmayanların neler yapacakları merak konusudur ve bu nedenle kendilerini kanıtlama stresi ile birlikte, işletmede çalışmak için davet edilmemişlerse eziklik ve diğer kardeşlere karşı kıskançlık duygusunu bir arada yaşarlar. Eger işletmede çalışan kardeşler aile bütünlüğünü sağladıklarını ve aile servetini koruduklarını düşünerek diğer kardeşleri önemsemeyen tavırlar alırlarsa stres ve eziklik duygusu daha da şiddetlenir. Buna karşılık işletme dışında çalışan kardeşler başarılı olurlarsa firmada çalışan kardeşlerin daha başarılı olmaları için çok fazla çalışmaları gerekir. Anlaşılacağı üzere kardeş ortaklıklarında sorun yaşanması ve bu sorunların işletmeye yansıtılması ihtimali yüksektir. Özellikle de işletmedeki kardeşler hem rekabet, hem de ailenin düşlerini yıkmamak için stres yaşayabilirler.

Evlilik yoluyla aileye katılan eşler ve onların ailelerinin de firmada söz sahibi olmak istemeleri, gelir sağlamayı arzu etmele-

ri ve kendilerini aile ile işletmenin bir parçası olarak görmeleri de sorunların ortaya çıkmasını hızlandırır. Dolayısıyla aileye evlilik yoluyla katılanların da kanbağı yoluyla katılanlarda olduğu gibi şirket ile ilişkilerinin belirlenmesinde yetenek, bilgi ve deneyimin, bir başka aktarımla, işin istek ve ihtiyaçlarının aileye yakınlığın ve duygusallığın ötesine geçmesi son derece önemlidir.

Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde yaşanan bir başka sorun türü de genişleme sürecinin planlanması ile ilgilidir. Bazı durumlarda birinci nesil aile şirketleri, genişleme evresine ilk birkaç senede ulaşırlarken bazı durumlarda ise ikinci neslin işletmeye katılmasına dek ulaşamazlar. Genişleme evresine hızlı bir şekilde geldiğinde kardeşler yönetim için yeterince hazırlanmadıklarından yetersiz kalabilirler. Firmada çalışanların yeterli uzmanlığa sahip olmamaları ve kısa bir süre içerisinde de bu ehliyeti kazanamamaları profesyonellerin kuruma dahil edilmeleri ihtiyacını kaçınılmaz bir hale getirir. Bu durumun fikir aşamasından uygulama aşamasına geçirilmesinde ise zorlukla karşılaşılma olanağı oldukça yüksektir. Ancak büyüyen işletmelerin, nakit yönetimi, ürün ve pazar çeşitleme ve geliştirme ile değişim gibi konularda profesyonellerden yararlanmalarının şirketin ihtiyacı olduğu hissedilir ve tüm yöneticilerce kabul edilirse sorunların şiddeti azalır. Aksi taktirde profesyonellere karşı negatif bir tutum geliştirilir. Bu tutumun oluşturulmasında ise aile bireylerinin önemlerinin azalacağı, kardeşlerin başarısız ve yetersiz olarak nitelendirileceklerinin ve şirket gizliliğinin biteceğinin düşünülmesi etkindir.

Genişleme evresine gelmiş olan işletmelerin organizasyonel anlamda yaşadıkları sorunlardan ilki formalizasyonla, ikincisi ise piyasa şartlarına göre organizasyonun revize edilmesiyle ilgilidir. Daha önce de bahsedildiği gibi yazılı prosedürlere gereğince önem verilmediği, ancak ihtiyacın yoğun olarak hissedildiği bu evrede, firma rekabet ortamı içerisinde ve rakiplerden bir kısmı da muhtemelen uzun zamandan beri büyüme evresindedir. Dolayısıyla bu evrede büyüme sürecinin sağlıklı olması için finansmana, pazara, ürüne ve stratejik plana dikkat edilmesi gereklidir. Büyümeyle birlikte bu aşamada nakit ihtiyacının karşılanması, uygun koşullarda fon temini ve kullanımı, yeni mal ve/ve-

ya hizmet üretimi, yeni pazarlara girilmesi mevcut mal ve/veya hizmetin ve pazarların geliştirilmesi ve profesyonellerin kurum bünyesine dahil edilmelerinin gerekliliği hissedilir.

Sonuç itibarıyla kardeş ortaklığı evresi, büyümeyle birlikte ailenin işletmede yetersiz kalmasının önemli ölçüde hissedildiği evre olduğu için, profesyonel yönetime geçişte önemli bir paya sahiptir. Eğer bu evrede pazar koşullarına ve işletme amaçlarına uygun sistemler kurulur ve aile yetersiz kaldığında, iş ile işletme istek ve ihtiyaçlarını karşılayan profesyoneller kuruma dahil edilirlerse, işletme bir sonraki evre olan kompleks aile şirketi evresine sağlıklı bir şekilde geçebilir. (Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlere ilişkin Vak'a Ek II'de yer almaktadır).

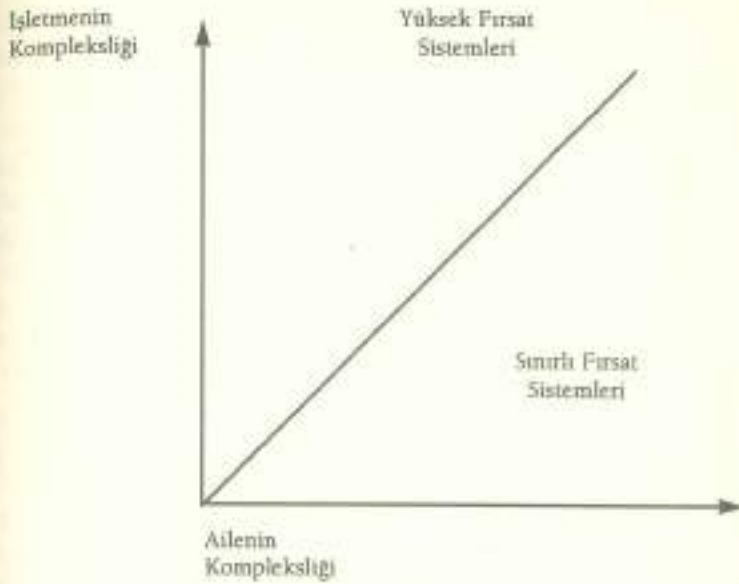
### C- KOMPLEKS AİLE ŞİRKETLERİ (KUZENLERİN YÖNETİĞİ İKİNCİ VE ÜÇÜNCÜ NESİL AİLE ŞİRKETLERİ)

Gelişim sürecinin üçüncü evresinde kuzenlerin yönettiği ve önemli kararları aldığı ve "Kompleks Aile Şirketi" olarak nitelendirildiği ikinci ve üçüncü nesil aile şirketleri yer alır. Kompleks aile şirketi dediğimizde isminden de anlaşılacağı üzere iş ve aile ilişkisinin, çok yönlü ve karmaşık bir hale geldiği, büyümeyle beraber standartlara, ilkelere ve prosedürlere şiddetle ihtiyaç duyulduğu şirketler akla gelir. Bu şirketlerin özellikleri ile sahip oldukları avantajlar ve dezavantajlar aşağıda açıklanmaktadır.

#### 1- Kompleks Aile Şirketlerinin Temel Karakteristikleri

Kompleks aile şirketlerinde gözlenen ilk özellik birden fazla neslin şirkette istihdam edilmesidir. Bu şirketlerde 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 ile, işletmenin büyümesi nedeniyle pek çok sayıda profesyonel yönetici de mevcuttur. Aile ve işletmenin büyümesi ve çok sayıda aile üyesinin çalışması ya da çalışmak istemesi, işletme-aile dengesinin nasıl sağlanacağı sorusunu akla getirir. İşletme-aile dengesi ise Şekil 2.1.1.'de şematize edilmektedir.

Şekil 2.1.1.'i yorumlamak gerekirse, işletmenin aileden daha



Şekil 2.1.1.

#### Kompleks Aile Şirketlerinde Bireysel Fırsat Düzeyi ve İşletme-Aile Dengesi

büyük ve geniş bir yapıya sahip olması, aile üyelerinin mali yapılarını güçlendirmelerine ve kariyer fırsatlarını yakalamalarına olanak tanırken; ailenin işletmeden büyük ve geniş bir yapıya sahip olması durumu ise koşulları tersine döndürür. Bir başka deyiş ile işletmenin aileden daha geniş olması durumunda kişi başına düşen gelir miktarı artacağı gibi aile üyelerinin işletmede üstleneceği iş ve yükseleceği mevki sayısı da artar. Aksi takdirde aile bireyleri hem maddi sıkıntı çekerler, hem de kişi başına düşen iş ve terfi fırsatı azalır ve dolayısıyla kariyer yolları tıkanır. Bu nedenle aile ve işletme kompleksliği (büyüklüğü) oranı dengede tutulmalıdır. Eğer bu denge sağlanamıyor ise işletme ya büyümek ve gelişmek için yeni fırsatları bulacak ve yaratacak ya izlediği strateji ve politikaları yeniden oluşturacak ya da hissedarlarda revizyona gidecektir.

Kompleks aile şirketlerinde gözlenen ikinci özellik aile üyelerinin kendilerini şirket kârından ya da zararından sorumlu ki-

şiler olarak görmeleridir. Bir başka deyiş ile aile üyeleri buldukları pozisyonların gereği olarak aldıkları kararların şirket geleceğini etkilediğinin farkındadırlar.

Kompleks aile şirketleri bu evrede olgunluk aşamalarındadır. Bu aşamada şirket büyümektedir 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. Bir başka ifade ile, işletmeye borç vermek isteyen pek çok finansal kurum vardır ancak işletmenin borçlanma ihtiyacı çok değildir ya da yoktur.

Bu evre işletmenin piyasada olumlu firma imajına eriştiği, rakipleri, müşterileri ve tedarikçileri karşısında güç kazandığı bir evredir. Yoğun rekabet ortamında güçlü firma imajına sahip kompleks aile şirketi piyasaya karşı duyarlı olmakla birlikte aynı zamanda piyasayı da etkiler konumdadır. Ürettiği mal ve/veya hizmetler ve pazarlama taktikleri çoğunlukla diğer firmalar tarafından taklit edilir. Kullandığı yeni teknoloji ve ürettiği yeni ürünler rekabet koşullarını farklılaştırır.

Bu şirketlerde yönetimin profesyonelleşmesinden ve aile ile işletmenin karmaşık bir yapıya bürünmesinden ötürü formalizasyon sağlanması büyük bir gereklilik haline gelir. Formalizasyonla yazılı prosedürlerin oluşturulması, işleri icra edecek kişilerde bulunması gereken bilgi, deneyim ve yetenekler, işin icrası sırasında sahip olunması gereken yetki ve sorumluluklar ile iletişim kurulacak ve işbirliği yapılacak departmanlar belirlenir. Dolayısıyla işlerin kişisellikten uzak tutulmasına ve işletme amaçlarının kişilerin ihtiraslarından daha önemli hale gelmesine katkıda bulunulur.

Olgunluk evresindeki kompleks aile şirketlerinde karşılaşılan bir başka özellik stratejik planların mevcudiyetine ilişkindir. Stratejik planlar gelecekte işletmenin bulunmak istediği noktaya ulaşılmasında izlenecek stratejilerin ve yöntemlerin belirlenmesinde kullanılır. Ayrıca işletmeler, amaçları doğrultusunda hazır-

lanan stratejik planları dikkate alarak faaliyet planlarını belirlerler ve üretilecek mal ve/veya hizmetler ile satış yapılacak pazarları tespit ederler.

Olgunluk aşamasındaki işletmelerde çok sayıda kişinin tek bir işletme fonksiyonunu desteklediği, kalite sistemlerinin kurulduğu ve takım çalışmasının teşvik edildiği gözlenir. Kuzen ortaklığında bir fonksiyonun icrasında birden fazla uzmandan yararlanır ve bu uzmanlar gerek kendi departmanları içerisinde gerekse de işletme içerisinde takım çalışması zihniyetiyle hareket ederek kalitenin yükseltilmesine odaklanırlar.

Holding şirket görünümünü yansıtan kuzen ortaklıklarında her bir işletmenin bulunduğu aile şirketi evresi farklıdır. Holding görünümünü yansıtan kuzen ortaklıklarının bir kısmı büyüme evresinin özelliğini gösterirken diğer bir kısmı olgunlaşma evresinin karakteristiklerini yansıtabilir. Dolayısıyla her birinin organizasyon yapısı, personel niteliği, amacı ve finansman ihtiyacı vb. diğerlerinden farklı olabilir.

Kompleks aile şirketlerinde gözlenen bir diğer özellik, bu şirketlerin hayatiyetlerini devam ettirebilmek ve yeniliklere uyum sağlayabilmek için örgüt yapılarını sürekli geliştirdikleri ve şirket politikası ve stratejilerini devamlı çevre koşullarını dikkate alarak revize ettikleri gerçeğidir. Yapısal değişimlerle birlikte teknolojik, finansal ve kültürel değişimlere de önem veren bu şirketler sistemlerini kompüterize ederek, gerek duyulan bilgilere tüm yöneticilerin istedikleri zamanda ulaşmalarına olanak tanırlar. Dolayısıyla kurum içerisinde ve dışarısında açıklık politikasının yerleşmesini desteklerler.

Kompleks aile şirketlerinin son özelliği, piyasada olumlu firma imajını elde etmeleri ile birlikte olgunluk aşamasındaki bu işletmelerin toplumsal sorumluluklarının da arttığı gerçeğidir. Toplum ve çeşitli sosyal kurumlarca bu şirketlerin, çevrenin korunmasına, sosyal amaçlı kurumların desteklenmesine, bursların verilmesine ve ülke kalkınmasının çeşitli projelerle desteklenmesine vb. katkı sağlamaları beklenir. Dolayısıyla müşterilere, rakiplere, tedarikçilere, topluma ve devlete karşı dikkatli hareket etmek durumunda kalırlar ve sorumluluklarını yerine getirmek için psi-

kolojik baskı altında bulunurlar. Görüleceği üzere kompleks aile şirketleri kurumsallaşma ihtiyacını yoğun olarak yaşayan ve bu nedenle kurumsallaşma düzeyini yükseltici uygulamalara yönelen şirketlerdir.

## 2- Kompleks Aile Şirketlerinde Yaşanan Sorunlar

Kompleks aile şirketlerinde yaşanan sorunlar aşağıda;

- a) Mülkiyet,
- b) Aile,
- c) İşletme açılardan irdelenmektedir.

### a- Aileye ve Mülkiyete İlişkin Sorunlar

15-20 torunun, 100'den fazla aile bireyinin çalıştığı kompleks aile şirketlerinde çok sayıda aile bireyinin istihdamı, mülkiyet sorununa yol açabilir. Aile bireylerinin farklı coğrafi alanlarda ikamet etmeleri, farklı ilgiye, bilgiye, gelire, deneyime sahip olmaları ve farklı akrabalık ilişkilerinin ve düzeylerinin mevcudiyeti, farklı aile kollarının şirketin yönetiminde ve muhalefetinde yer almaları çatışmalar için ortam yaratır. Yönetim dışında kalan aile bireyleri yönetimi eleştirirlerken geçmişte ailelerinin yaşadıkları olaylardan, kendilerine işletme faaliyetleri hakkında yeterli bilgi verilmemesinden ve yönetimde aktif olarak görev yapmalarından etkilenirler. Aynı aileye mensup kişilerin birbirlerini rakip olarak algulamaları, şirketteki hisseleri ile ilgilenmeleri ve ailenin bütünlüğünden ziyade kendi çıkarlarını düşünmeleri aile içi çatışmaları körükler. Ayrıca şirketin belirli bir büyüklüğe ulaşması ile vârislik için çok sayıda aday olması da çatışmaların yaşanmasını körükler.

Yaşanan sorunları çözmek ise yönetimin görevidir. Yönetim tüm aile bireylerinin işletme hakkında yeterince bilgilendirilmesine, önemli olduklarının hissettirilmesine, işletmede çok sayıda aile üyesinin çalışması durumunda kârlılığın ve dağıtılacak kâr paylarının azalacağına, dolayısıyla aile üyelerinin kâr payları ile geçimlerini sağlayamayacaklarının anlaşılmasına çalışmalıdır.

### b- İşletmeye İlişkin Sorunlar

Aynı aileye mensup çalışanların işletme içerisinde muhalefet ve iktidar grupları oluşturmaları ve her iki grubun da kendi çıkarlarını şirket çıkarlarından önemli görmeleri, pek çok soruna, özellikle de yönetimin etkinliğinin ve verimliliğinin azalmasına, uygulamalarının engellenmesine ve çalışanlarının moral ve motivasyonlarının düşmesine yol açabilir. Ayrıca üyeler istedikleri kârı ve ortaklık paylarını elde edemezler ise şirket hakkında pek çok yerde olumsuz tepkilerin oluşmasına zemin hazırlayabilirler ve statü, güç ve para kazanmak için birbirlerini feda edebilirler. Bu noktada liderlik önem kazanır. Aile ve işletme değerlerini bütünleştiren ve aile üyelerine, çalışanlara, müşterilere, rakiplere ve tedarikçilere güven veren liderler şirketin ve ailenin gelişmesine katkıda bulunurlar. Aile ve işletme ortak lidere sahip olamıyorsa her iki organizasyonda da birbirleriyle iletişim kurabilen liderlere yer verilmelidir. Bu durumda işletmenin lideri işletmeyi geleceğe hazırlarken ailenin lideri de aileye işletmenin ötesinde bir amaç verir ve bu amaca ulaşılmasına yardımcı olur.

Kompleks aile şirketlerinde yaşanması muhtemel bir başka sorun yeterli bilgi, yetenek ve deneyime sahip olmayan aile bireylerinin şirkette istihdam edilmeyi istemeleri durumunda ortaya çıkar. Bu durumda sadece soyadlarının girişimci ile aynı olmasından dolayı işletmede çalışmak isteyenlere, iş için gerekli bilgi, yetenek, deneyim ve beceriye sahip olmayan kişilerin işletmede istihdam edilmelerinin büyüme hızının ve gelirin azalmasına, maliyetlerin artmasına neden olacağı anlatılması ile işletmede halihazırda çalışan bu tür kişilerin firmadan uzaklaştırılması veya pasif görevlere getirilmesi gerekir.

İşletmenin olgunluk döneminde olması, hayatiyetini sürekli kılabilmesi için kendisini yenilemesini ve geliştirmesini zorunlu kılar. Bu ise ancak, yeni yatırım alanlarına yönelmesiyle ve/veya mevcut durumunu değişen ve gelişen koşullara adapte etmesiyle sağlanır. Yenilik ve gelişme ihtiyacı şirketin yenilikçilik geleneğine ve pazarın istek ve ihtiyaçlarına bağlıdır. Müşteri istek ve taleplerinin sürekli değiştiği ve geliştiği günümüzde şirketin ihtiyaç duyduğu nakdi nereden sağlayabileceği de bir başka sorundur.

"Ailenin sermayesi yeterli mi?", "Borçlanmaya gidilecek mi?", "Özsermeye/borç oranı ne olacak?" gibi sorulara cevap bulunduktan sonra "Aile sermayesi mülkiyeti nasıl etkileyecek?", "Şirket halka açılacak mı?", "Eşit oranda paya sahip bir ortağa ihtiyaç duyulacak mı?" soruları da yanıtlanmalıdır.

Aile dışından ortakların da şirkete katıldığı durumlarda ise holding şirkete bağlı her bir işletmenin başına geçecek kişinin tespiti bir başka sorun kaynağıdır. Aile dışından ortakların şirkete ilişkin kararlarda aktif rol oynamak istemeleri, pozisyonlarının gerektirdiği yetki ve sorumlulukları kullanmaya çalışmalarını ve uygulamaları ilgili düşüncelerini ifade etmeleri firmadaki sorunların nedenleri arasında gösterilebilir.

Kuzen ortaklığında yaşanan ve burada üzerinde durulacak son sorun ise, ilk kurulan işletmenin kârlılığını yitirerek holding kârlılığının da düşmesine neden olmasıdır. İlk kurulan işletme ile güçlü bir duygusal bağı olan aile bireyleri bu işletmenin geleceğine karar vermede zorlanırlar ve şirketin kapanmasını sadakatsizlik olarak algırlarlar. Kuzen ortaklıklarının sorunları olmakla beraber bu tür şirketlerde aile ve iş ilişkileri birbirlerinden önemli ölçüde ayrıdır. Dolayısıyla kompleks aile şirketlerinin önemli ölçüde kurumsallaştığı söylenebilir. (Kompleks Aile Şirketlerine İlişkin Vak'a Ek III de yer almaktadır.)

## D- SÜREKLİ OLMAYI BAŞARAN AİLE ŞİRKETLERİ

Bu bölümde sürekli olmayı başaran aile şirketlerinin temel karakteristikleri ile birlikte, sürekliliğin sağlanmasında yararlanılması olası alternatiflerden bahsedilerek, vâris seçiminin ve dönüşüm sürecinin önemi üzerinde durulacaktır.

### 1- Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketlerinin Temel Karakteristikleri

Aile şirketleri gelişim evresinin son aşamasında, sürekli olmayı başaran aile şirketleri yer alır. Bu evre diğerlerinden farklı olarak kurumsallaşma öğelerini yoğun şekilde bünyesinde barındığı, bir başka ifade ile, 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 uygulamalar ise, personel seçme ve yerleştirme, terfi, performans değerlendirme ve ücretleme gibi sistemler için kullanılarak iş değerlerinin öncelikli olarak uygulandığı bir ortam yaratılmasını destekler.

Sürekli olmayı başaran aile şirketlerinin bir başka özelliği misyon, vizyon, strateji ve plan geliştirme ve koruma ile ilgili çalışmalar üzerinde de durmalarıdır. Bir işletmenin var olma sebebi olan misyon faaliyet alanının yani üretilecek olan mal ve/veya hizmetin ve satışa sunulacak pazarın belirlenmesini, uzun dönemdeki mali hedeflerin ortaya konulmasını ve temel iş kollarının saptanmasını içerir.

Vizyon ise aile bireylerinin görüş, imge ve özelliklerine göre uzun dönemdeki faaliyetlerinin biçimsel olarak ifade edilmesidir. Bir öngörü, bir tasarım olarak da kabul edilen vizyon, firma stratejilerine ışık tutar. Mevcut maddi ve beşeri kaynakların uzun vadeli amaçlara ulaşmada etkinlik ve verimlilik kriterleri doğrultusunda kullanımını sağlar.

Strateji ise şirketin iç ve dış çevre koşullarını dikkate alarak geleceğin getireceği fırsat ve tehditlerin belirlenmesini ve firmanın, elde ettiği veriler doğrultusunda yapısal revizyonunu gerektirir. Bu evrede sürekli olmayı başaran aile şirketleri önceden benimsenmiş olan vizyon ve misyonlarını yenileyerek değişen koşullara göre yeniden strateji belirler. Misyon ve vizyon girişimci tarafından geçmişte saptanmış iken, revizyonu bugün kardeşler, çocuklar, kuzenler ve profesyonel yöneticiler aracılığıyla yapılır ve yine yenilikler doğrultusunda stratejilerin uygulanması da bu kişilerce gerçekleştirilir.

Kısa ve orta vadeli amaçların yanında uzun vadeli amaçlara da sahip olan sürekli olmayı başaran aile şirketlerinde, kurumun gelecekte olmak istediği nokta ile günün koşullarında bulunduğu nokta analize tabi tutularak stratejik planlar belirlenir. Uzun dö-

nemli amaçlar doğrultusunda da yönetsel ve taktik planların belirlendiği gözlenir.

Sürekli olmayı başaran aile şirketlerine ilişkin olarak burada üzerinde durulacak son özellik, bu şirketlerin kârlılık yanında iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklandıkları ve toplumsal ve sosyal içerikli amaçları da gerçekleştirmeye çalıştıklarıdır. Sahip oldukları olumlu firma imajını korumak ve daha da geliştirmek için faaliyetlerini, toplumsal fayda sağlayacak şekilde düzenlerler ve bu düzenlemelerde bireylerin ve departmanların ayrı ayrı başarısından çok işletmenin bütünü ile başarılı olmasının önemi üzerinde dururlar.

## 2- Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketlerinde Yaşanan Sorunlar

Sürekli olmayı başaran aile şirketlerinde karşılaşılan ve burada bahsedilecek olan ilk sorun katılıktır. Kurumsallaşma öğelerini yüksek oranda bünyelerinde barındıran bu firmaların, kurumsallaşmanın getirdiği katılık ile aile bireylerinin isteksizliğini ve hırslarını yaşamaları olasıdır. Yenilikler karşısında kuralların, ilke ve standartların değişmemesi veya kurallara körükörüne bağlılık, bu evredeki aile şirketlerinin yaşamaları muhtemel sorunların başında gelir.

Kurumda herkese eşit şekilde davranılmasına ilişkin bir politikanın benimsenmiş olması halinde, aile üyelerinin isteksizliği gündeme gelebilir. Bir başka ifade ile, aile bireylerinin profesyonellerin emri altında çalışmaları, ücretlerinin yaptıkları iş ile denk olması, terfilerde profesyonellerin ve aile üyelerinin eşit şartlar dahilinde değerlendirilmesi aile üyelerinin profesyonelleri engellemeye çalışmalarına veya moral ve motivasyonu düşük aile üyelerinin mevcut potansiyellerini kullanmamalarına sebebiyet verebilir.

Sürekli olmayı başaran aile şirketlerinde yaşanan bir başka sorun, aileden olanların kendi aralarında birleşip profesyonellere ve yaptıkları işlere karşı çıkabilmeleridir. Bir başka sorunlu ilişki şekli ise muhalif aile üyeleri ile profesyonellerin iktidardaki aile üyelerine karşı birleşmeleridir. Bu durumda da işletme değerleri ikinci plana atılarak ihtiraslar öncelik kazanır.

Sürekli olmayı başaran aile şirketlerine ilişkin burada üzerinde durulacak son sorun ise, iş değerlerinin aile değerlerinden önemli olması nedeniyle kariyer planlamada, terfiye, ücretlemede, personel seçmede ve değerlemede güvenilirlik ve kanbağından ziyade bilgi ve deneyimin dikkate alınması durumunda ortaya çıkar. İşe uygun olmayan bireylerin işletmeye dahil edilmemeleri veya işletmeden uzaklaştırılmaları da aile bireylerini karşı karşıya getirerek problemlerin doğması için ortam yaratabilir. Bu durumda aile üyeleri arasında farklı gruplar oluşur ve işletmedeki iktidar aile kolu, aile içerisinde de güçlü ve istediğini yaptıran bir konuma gelebilir. (Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketine İlişkin Vak'a Ek IV'de yer almaktadır).

### 3- Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketlerinde Vâris Devri

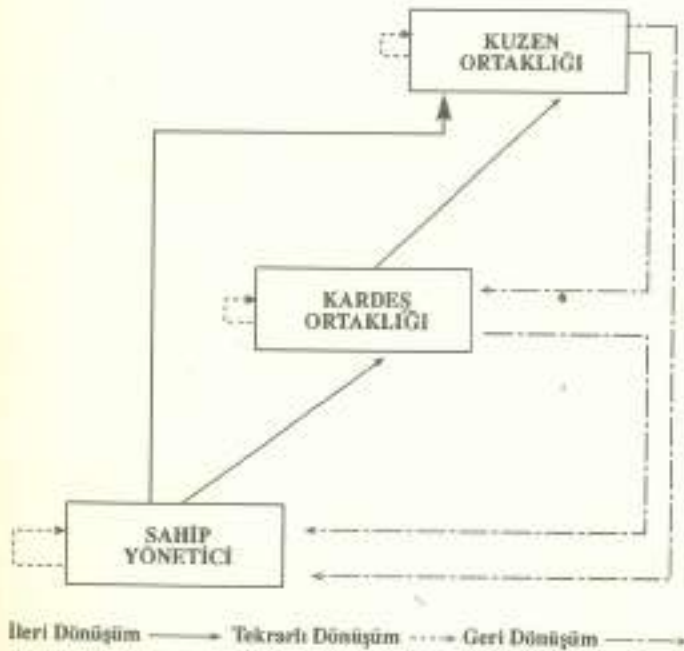
İşletmeler de tıpkı insanlar gibi doğar, büyür, olgunlaşır ve ölürler. Ancak insanlardan farklı olarak işletmeler, kurumsal bir kimliğe bürünürler ve negatif entropi yaratırlarsa varlıklarını sürekli kılabilirler. Aile şirketleri gelişim sürecinin her bir evresindeki farklı koşullar, işletmelerin sahip oldukları kurumsallaşma düzeylerinin birbirlerinden farklı olmasını, dolayısıyla, her bir işletmenin farklı aile şirketi gelişim evresinde bulunmasını gündeme getirir. Kuruluş aşamasından sonra büyük bir gelişim ve değişim yaşayan şirketlerin aynı gelişimi ve büyümeyi devam ettirebilmeleri önemli ölçüde kurumsal kimlik kazanmalarına bağlıdır.

Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini yükseltebilmelerinde ve varlıklarını sürekli kılabilmelerinde kurumsal kimlik kazanma kadar önemli bir diğer faktör, vâris değişimidir. Vâris değişimi sadece bir liderin (genelde girişimcinin) işletmeden ayrılıp görevini yeni lidere devretmesi anlamına gelmez. Görev devri planlı ya da plansız, mantıklı ya da mantıksız her zaman olabilir. Önemli olan vâris konusunda ortak bir fikre sahip olabilmek ve belirlenen vârisi gelecek için hazırlayabilmektir. Vârisin belirlenmesi ve eğitilmesi sırasında yaşanması muhtemel pek çok sorun olabilir. Seçilen vâris işletmede çalışmak istemeyebilir, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmayabilir veya aile üyelerinin önemli bir kısmı vârisi desteklemeyebilir. Bu noktada önemli olan işlet-

menin ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve deneyime sahip vârisin fi-kirbirliği ile eğer mümkün olmaz ise oy çokluğu ile seçilmesi ve kişilerin değil işletmenin geleceğinin önemli olduğunun vurgulanmasıdır.

Şirketin lider değişimi eşliğinde olması üç temel alternatifi de beraberinde getirir. Bu alternatifler; geri dönüşüm, ileri dönüşüm ve tekrarlı dönüşümdür. Burada öncelikle Şekil 2.1.2'de görülen vârislik dönüşüm şekillerinden olan geri dönüşüm üzerinde durulacaktır.

Geri dönüşümde liderlik dönüşümünden ziyade mülkiyet dönüşümü yaşanır. Bir başka ifade ile, liderlik aynı kişide kalır. Bu duruma örnek olarak kardeş ortaklığı evresine ulaşmış olan bir şirketin, kardeşlerin ortaklıktan çekilmeleri neticesinde birinci nesil aile şirketi evresine geri dönüşü gösterilebilir. Karaca Gi-



Şekil 2-1-2.  
Vârislik Dönüşüm Şekilleri

yim Sanayi Tic. A.Ş.'de yaşanan, aslında bir geri dönüşümdür. 1917 yılında Hocazade Halil Efendi tarafından Bandırma'da kurulan Karaca Örmecilik Sanayi, 1940'lı yıllarda şirketleşmeye başladı ve aynı dönemde yönetim Hocazade Halil Efendi'nin oğullarına devredildi. Kardeşlerin en büyüğü Hayrettin Karaca tarafından idare edilen şirket 1975 yılında Karaca Holding'in kurulması ve yönetimi oğlu Atay Karaca'ya bırakmasıyla noktalandı. Ancak 1993 yılında oğlunun vefatı üzerine 1995 yılında kendisi tekrar mülkiyeti devir aldı. Yine bu dönüşüme İstanbul Çorap Sanayi verilebilir. 1950'li yıllarda M.Doenyas tarafından kurulan şirket, 1992 yılındaki vefatı sonucunda mülkiyet devrine neden olarak büyüyen ve gelişen aile şirketi evresinden, kardeş ortaklığı evresine geri dönüşe neden olmuştur.

İkinci dönüşüm ileri dönüşümdür. Burada liderlik devri ile beraber mülkiyet de devredilir ve basit bir organizasyon yapısından büyüme, artan pazar payı ve üretim miktarı ile beraber karmaşık bir organizasyon yapısına geçilir. Örnek olarak birinci nesil aile şirketi evresinden kardeş ortaklığı evresine geçebilir.

Üçüncü dönüşüm şekli ise tekrarlı dönüşümdür. Burada vâris değişimi işletme yapısının değiştirilmeden sadece liderliğin devredilmesine yöneliktir. Örneğin kardeş ortaklığında liderlik iki kardeş arasında yapısal değişim olmadan dönüşebilir.

Aile şirketlerindeki vâris değişimi liderlerin ya da liderler grubunun örgütü bir sonraki jenerasyona devretmesini içerir. Yaşlı jenerasyonun şirketten ayrılmasından ve genç jenerasyonun liderliği devralmasından önce tamamlanması gereken üretime, finansmana, pazarlamaya ve organizasyona ilişkin faaliyetler vardır. Bu faaliyetler değişimin başladığı ve bitmesinin planlandığı noktalara, yani önceki jenerasyonun uyguladığı yönetim yapısına ve sonraki jenerasyonun uygulamayı planladığı yapıya bağlıdır. Burada vurgulanması gereken bir diğer husus ise vâris değişiminde basit bir yapıdan kompleks bir yapıya geçişin mutlak olmadığıdır. Bir başka ifade ile, işletme yaşam evresinin herhangi bir evresinden, herhangi bir başka evresine geçebilir.

### a- Birinci Nesil Aile Şirketi Evresine Geçiş

Yönetimde tek bir kişinin söz sahibi olması anlamına gelen bu evrede lider firmayı geleceğe taşıyacak ve ideallerini gerçekleştirecek olan vârisi seçmede farklı yollar izleyebilir. Bazı liderler büyük çocuğun ya da erkek çocuğunun gelecekte şirketi idare etmesininin doğal olduğunu düşünürlerken; bazı liderler adayların kendilerini şirket dışında kanıtlamalarına fırsat verecek görevlerde bulunmalarını ve bu görevlerde başarılı oldukları takdirde şirketin yönetimini üstlenmelerini isterler. Diğer bazı liderler ise şirkette başarılı olan adayın şirketin gelecekteki yöneticisi olmasının gerekli olduğuna inanırlar.

Vâris seçiminde dikkate alınması gereken husus ne olursa olsun aile üyelerinin bu fikre alışmaları ve belirsizliklerin azaltılması amacıyla şirket sahibinin vârisi seçmek istediğini ve bunun için kullanacağı yöntemin ne olduğunu diğer aile üyelerine önceden söylemesi, adayın kabul oranını arttırır. Seçim yapılana kadar akrabaların, profesyonel yöneticilerin, adayların ve şirket sahiplerinin gerilim altında kalmaları kuvvetle muhtemeldir. Adaylar arasındaki rekabetin, şirket sahibinin görevini bırakacak olmasının, aile üyelerinden bazılarının aday olarak görülmemelerinin ve aile üyeleri ile şirket yöneticilerinin seçilmesi muhtemel adayı benimsememelerinin, işletme verimini düşürmesi olasılığı da yüksektir. Bir kısım aile üyeleri, farklı pek çok düşüncenin mevcut olduğu bu ortam içerisinde seçilmesi muhtemel vârisi gözönünde bulundurarak şirketin geleceğini bir kişinin kişiliğine, deneyimine ve bilgisine bırakmanın doğru olmadığı ve servetin riske atılmamasının gerekliliği üzerinde dururlarken; diğer aile üyeleri ise rekabet ortamında pazara uyum sağlayabilmek için bir tek kişinin daha çabuk karar verebileceğine ve gizliliğin bu yolla korunacağına inanabilir. Söz konusu fikir farklılığı da şirketteki gerilime ivme kazandırır.

Vârisin belirlenmesinde dikkat edilecek bir diğer husus eşitlik ve adalet kavramlarının birbirlerine karıştırılmaması ile ilgilidir. Yani hisse dağıtımında ve vâris seçiminde yeterli bilgi, beceri ve ilgiye sahip adayların ilgisiz ve yeteneksiz adaylardan ayrılması gereklidir. Aksi takdirde şirket için yararlı olabilecek kişilerin

moral ve motivasyonu azalacağı gibi yetersiz ve bilgisiz kişilerin şirketi yönetmesi durumuna da ortam hızlanır. Ayrıca aile üyelerinin çalışmadan yönetici olunabileceğine inanmalarına ve girişimci ile aynı soyadı taşımanın yeterli olduğunu düşünmelerine neden olur.

Son olarak ailede tek bir vârisin olması durumuyla karşı karşıya kalınması kuvvetle muhtemeldir. Bu noktada her ne kadar bir seçim sancısı yaşanmasa da vârisin işletme için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmaması durumunda sorunlarla karşı karşıya kalınabilir. Böyle bir durumda vârisin gelecek için yetiştirilmesi ve eğitilmesi kaçınılmaz bir hal alır. Eğer vâris işletme için yeterli gereklilikleri sağlayamıyorsa veya şirket içerisinde çalışmak istemiyorsa şirketin profesyonel yöneticilerin idaresine bırakılmasından başka bir yol kalmayacaktır. Profesyonel yöneticilerin şirket yönetiminde yer almalarının ailenin tepkisine yol açmaması için durumun gerekliliği konusunda diğer aile bireyleri bilgilendirilmeli ve karar alma sürecine dahil edilmelidirler.

### b - Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketi Evresine Geçiş

Kardeş ortaklığının başarılı olabilmesi büyük ölçüde çocukların yetiştirilme tarzlarından ve girişimcilerin hedefleri ile kişiliklerinden etkilenir. Girişimcilerin aile ve işletme dayanışmasına önem vermeleri, işlerin yürütülmesinde çocuklara ortak hedefler göstermeleri, takım çalışması ve işbirliğinin etkinliği arttıracaklarını kendi davranış ve sözleriyle ifade etmeleri, iç ve dış tehditlerin ancak işbirliği yapılarak aşılabileceğini belirtmeleri, bir kardeşin başarılı diğer kardeşin başarısız olması durumunda aslında başarılı kimsenin olmadığını şirketin kaybettiğini düşünmeleri, şirketin kârlılığı, imajı ve pazar payı açısından uzun vadede başarıyı da beraberinde getirir. Birinin kaybedip diğerinin kazanacağı ya da tek bir galibin olacağı durumun yaratılması sonucunda görünüş itibarıyla çocuklardan biri başarılı gibi görünse de elde edilen bu başarı kısa sürelidir ve kaybeden taraf, şirket ve aile liderliğini ele geçirmek için fırsat kollar. Dolayısıyla işletme içerisinde farklı çıkar grupları oluşur.

Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinin olgunluk evresine taşınabilmesi için göreve atamada bilgi, ilgi, deneyim ve becerinin

dikkate alınması, kardeşlerin egolarını bastırıp birbirlerini desteklemeleri, çocukların uyumlu ve işbirliği içerisinde çalışmalarının özendirilmesi, kardeşlerin takım halinde başarılı olabilecekleri işlerle ilgilenmeleri, işletme ihtiyaçlarının öncelikli olduğunun benimsenmesi ve kardeşler arasındaki olası rekabetin şirket çıkarları doğrultusunda yönetilmesi gereklidir. Ebeveynler zaten çocuklarının yapılarını ve birbirlerine olan tutumlarını, onların çocukluk dönemlerinden itibaren bildikleri ve kardeşler birbirlerini uzun senelerden beri tanıdıkları için şirkette de uyum içerisinde çalışıp çalışamayacaklarını tahmin edebilirler. Kardeşlerin eğitilmiş, özverili, esnek, hoşgörülü ve yetenekli olduğu durumlarda sinerjiyi azaltacak anlaşmazlıkların ortaya çıkmayacağını veya sorunların zaman geçirilmeden çözümlenebileceğini bilen girişimciler, onların birlikte çalışmalarını desteklerler.

Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde düzenlenmesi gereken bir başka konu da kardeşlerin diğer kardeşlerin çocuklarına objektif davranmalarının gerekliliği ile ilgilidir. Kardeşler şirketin geleceğini belirlerken çocuklarını kayırmamalıdır. Önemli olan kendi çocuklarını şirketin geleceği pahasına başa geçirmek değil işletmenin ihtiyaç duyduğu performansa, bilgiye, deneyime ve beceriye sahip çocukları terfi ettirmek olduğu konusunda anlaşmalıdır.

### c- Kompleks Aile Şirketi Evresine Geçiş

Çok sayıda aile üyesinin çalıştığı ve profesyonel yöneticinin yönetim kademelerinde istihdam edildiği kompleks aile şirketlerinde, ilişkilerin düzenlenmesinde ve vâris seçiminde farklı tipte ve derinlikte sorunlarla karşılaşma olasılığı yüksektir. Öncelikli sorun şirketin belirli bir büyüklüğe kavuşması ve tüketici nezdinde olumlu firma imajına sahip olması nedeniyle yönetimde etkin olacak kişinin veya kişilerin belirlenmesine ilişkindir. Bu belirleme ya aile bireylerinin ya güvenilir profesyonellerin, ya da aile üyeleri ile profesyonellerin beraber çalıştıkları komiteler aracılığıyla yapılır. Eğer seçim profesyonellerin oluşturduğu komiteler aracılığıyla yapılırsa aile bireylerinin komiteyi yönlendirmek istemeleri kuvvetle muhtemeldir. Seçim aile bireylerinin oluşturduğu komite vasıtasıyla yapılacaksa komitede adaletine inanılan ai-

le bireyleri ile çocuğu olmayan aile üyelerinin yer almasına çalışılmalıdır. Eğer mümkünse vâris seçimi aile üyesi yöneticilerin ve aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerin birlikte yer aldıkları bir komite aracılığıyla yapılmalıdır. Kuzen ortaklığının sürekli olmasında ve aile bütünlüğünün korunmasında aile değerlerinin, geçmişinin ve vizyonunun ifade edildiği toplantıların yapılması ve bu toplantılarda yaşlı üyelerin söz alarak birlik ve beraberliğin canlandırılması için çalışılması önemlidir. Aile bütünlüğünün sağlanmasında anılardan ve ortak inançlardan bahsetmek kurucu vizyonunun diğer aile bireyleri tarafından anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlar.

Olgunluk evresinin uzun süre devam etmesi için dikkate alınması gereken bir diğer konu da, hisse oranları ile ilgilidir. Kardeşlerin sahip oldukları çocuk sayıları ile çocuklar arasındaki eşitliği sağlama istekleri ve farklı kanbağı düzeyine sahip kişilerin şirketten pay alma arzuları, hisse oranlarının farklılaşmasına neden olur. Dolayısıyla küçük pay sahiplerinin kazançlarının az olması ve yönetimde kritik noktalara gelme umutlarının olmaması, hisselerin satışını veya küçük ortakların birleşerek iktidar grubuna karşı muhalefet oluşturmaları durumunu gündeme getirebilir. Bu noktada şirket ya rezervdeki parayı kullanarak hisseleri satın almalı ya da aile dışından ortaklarla çalışmayı kabul etmelidir. Ayrıca hisselerin oransal olarak azalması, üyelerin mülkiyet konusunda sıkıntı yaşamalarına da neden olur.

Buraya kadar aktarılanları özetlemek gerekirse aile şirketlerinde genel olarak üç aşamanın yer aldığı söylenebilir. Birinci aşama girişimcilik aşamasıdır. Bu aşamada iş ve aile tamamen içiçe geçmiştir. Bir başka ifade ile iş ve aile değerlerini birbirinden ayırmak son derece zordur. İkinci aşama yönetsel aşamadır. Bu aşamada aile üyeleri kadar profesyonellerin de mevcut oldukları, ancak kritik görevleri yine aile üyelerinin üstlendikleri ve son kararı verdikleri görülür. Dolayısıyla iş ve ailenin kısmen birbirlerinden ayrılmış olduğu söylenebilir. Son aşama ise kurumsallaşma aşamasıdır. Burada iş ve aile değerleri büyük ölçüde birbirinden ayrıdır ve gerek aile üyeleri gerek profesyoneller, organizasyon yapısı, stratejik planlama, amaçların bütünlleştirilmesi ve sistemler vb. üzerine odaklanırlar. Ayrıca bu aşı-

Tablo 4

## Aile Şirketleri Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri

	BİRİNCİ NESİL AİLE ŞİRKETLERİ	BÜYÜYEN VE GELİŞEN AİLE ŞİRKETLERİ	KOMPLEKS AİLE ŞİRKETLERİ	SÜREKLİ OLMAYI BAŞARAN AİLE ŞİRKETLERİ
MÜLKİYET	İŞLETME SAHİBİNDE	KARDEŞLER ARASINDA	AİLE VE PROFESYONELLER ARASINDA	AİLE VE ÇOK SAYIDA PROFESYONEL ARASINDA
ÖRGÜT YAPISI	BASİT MERKEZİ	BASİT YARI MERKEZİ	KARMAŞIK	KARMAŞIK
KARAR ALMA YETKİSİ	İŞLETME SAHİBİNDE	KARDEŞLER ARASINDA	PROFESYONEL YÖNETİCİLER VE AİLE BİREYLERİ ARASINDA ORTAK	PROFESYONEL YÖNETİCİLERDEN DANIŞMANLARDAN, AİLEDEN OLUŞAN KOMİTE
KARAR ALMA ŞEKLİ	MERKEZİYETÇİ	MERKEZİYETÇİ	MERKEZKAC	MERKEZKAC
İLETİŞİM	DIKEY	DIKEY YATAY	YATAY DIKEY ÇAPRAZ	ÇOK BOYUTLU
DEĞERLER	AİLE VE GİRİŞİMCİ DEĞERLERİ	GİRİŞİMCİ DEĞERLERİ	İŞ DEĞERLERİ	İÇ VE DIŞ PIYASA DEĞERLERİ

mada çocukların işletme içerisindeki geleceğine de dikkat edilir. Çocukların küçük yaşlarda alt kademelerde çalışarak işi öğrenmelerinin sağlanmasına, girişimci ve diğer aile büyüklerinin bir sonraki jenerasyona yardım etmelerine, işletmedeki ana fonksiyonların genç yöneticilere devredilmesine ve dış yardımlara da önem verilir.

Farklı gelişim evrelerinde bulunurlarken, içinde buldukları evrelerin gerektirdiği kurumsallaşma öğelerine yeterince sahip olamayarak el değiştirmek durumunda kalan aile şirketlerine 1888 yılında Hacı Şakir Bey tarafından kurulan Hacı Şakir Sa-

bunları'nın 1987 yılında Maya Firması'na (Özsüzer Ailesine) geçmesi, 1898 yılında Mustafa Haydar Nazlı tarafından kurulan Mustafa Haydar Nazlı Gıda A.Ş.'nin 1980 yılında Ümit Kayhan'a devri, 1915 yılında Nuri Çapa tarafından kurulan Çapamarka'nın 1995. yılında Bisan'a satılması örnek olarak verilebilir. Her bir aile şirketi evresinin farklı karakteristiklere sahip olduğu ve dolayısıyla yönetimde de bu farklılıkların dikkate alınmasının gerekliliği üzerinde durulduğu bu bölüm, Tablo 4'te kısaca özetlenmiştir.

Her bir evrenin özelliklerine yukarıdaki gibi ayrıntılı bir şekilde yer vermek oldukça zor olduğundan tabloda sadece bu evrelerin belirgin karakteristiklerine değinilmiştir.

## II- AİLE ŞİRKETLERİNİN GELİŞİM SÜRECİNDE DANIŞMANLIK VE ÖNEMİ

Bir kısım aile şirketinin çok fazla zorlukla karşılaşmadan faaliyetlerini icra etmelerine karşılık, bu şirketlerin büyük çoğunluğu pek çok sorunu bir arada yaşarlar. Sorunların büyük bölümü şirkette yaşanan gelişimin ve bu gelişim sonucunda ortaya çıkan yeniden yapılanma ile içiçe geçmiş aile-iş ilişkisinin bir sonucudur. Aile şirketlerinde yaşanan problemler, gelişim sürecinin her bir evresinde değişiklik gösterir. Dolayısıyla bu firmaların iç dinamikleri de dikkate alındığında işletmelerin ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerinin her bir evrede farklı olacağı söylenebilir. Bu bölümde öncelikle aile şirketlerinde yapılacak danışmanlığın aşamalarından, daha sonra ise farklı gelişim sürecinde bulunan firmaların ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerinden bahsedilecektir. Ayrıca aile şirketlerinin kurumsallaşma aşamasında dış sistemden yararlanırlarken dikkat etmeleri gereken hususlar ile bu firmalarda danışmanlık hizmetlerini üstlenecek olan kişilerin yapmaları gerekenlere de dikkat çekilmeye çalışılacaktır.

## A- AİLE ŞİRKETLERİNDE DANIŞMANLIK HİZMETLERİNE GENEL BAKIŞ

Muhasebe, hukuk, yönetim, endüstri, finansman, psikoloji vb. alanlarda uzmanlıkları bulunan danışmanlar aile şirketi danışmanlığı ile ilgilendiklerinde genellikle pek çok sorunla karşılaşmakta ve bu sorunların bir kısmını çözümlemede uzmanlıkları yeterli olamamaktadır. Belirtilen durumun nedeni olarak aile şirketlerinin özellikleri gösterilebilir.

Belirli bir büyüklüğe ulaşmış işletmelerin yapılarının karmaşık olduğu inkar edilemez. Bununla birlikte aile şirketlerinin mülkiyet yapılarından, aile ilişkilerinden ve işletme stratejilerinden kaynaklanan sorunları, işletme sistemlerinin daha da kompleks bir yapıya bürünmesine neden olur. Kısaca bu şirketlerde aile ve iş ilişkisinin içiçe geçmiş olması yapılarının karmaşıklaşmasını artırıcı bir unsur olarak danışmanın karşısına çıkar. Yine aile şirketlerinde yaşanan duygusal atmosfer danışmanın işini büyük ölçüde zorlaştıran bir başka unsurdur. Duygusal atmosferle birlikte aile şirketlerinin dışı kapalı yapıda olmaları, dolayısıyla son noktaya kadar dış yardımdan uzak kalmak istemeleri problemlerin çözülmesi sürecini uzatır. Firmadaki problemler şirket stratejilerinden ziyade aile ilişkileri ve mülkiyet yapısından kaynaklanıyorsa çözüm çok daha zorlaşır. Kurumdaki duygusal atmosfer yoğunlaşır ve yeterli deneyime ve bilgiye sahip olmayan bir danışman bu noktada sorunlarla başa çıkamayabilir.

Ayrıca aile bireylerinin, şirketin ne kadar değişmesi gerektiğine ve bu değişimin finansal ve duygusal açıdan neye mal olacağına karar vermeleri gerekir. Bu kararın verilmesi ve uygulanması, aile ilişkilerinin şirketteki yoğunluktan dolayı zordur. Şirket sahiplerinin, sorunların çözümlenebilmesinde yararlanacakları danışmanları dikkatle seçmeleri gerekir. Çünkü farklı danışmanlık anlayışı içerisinde olan kişilerin verecekleri yanlış bir karar, şirket sistemlerini olumsuz yönde etkileyebilir ve danışmanlara duyulan ön yargı, yerini onaylanmış negatif düşünceye bırakabilir.

Aile şirketleri için danışmanlık hizmeti veren kişiler birbirlerinden farklı uzmanlıklara sahip olabilirler. Örneğin bazı danışmanlar sadece finansman, hukuk ya da yönetim danışmanlığı ya-

parlarken bazıları ise jeneralist bir yaklaşımla bütüncül danışmanlık hizmeti verirler. Ayrıca farklı uzmanlık alanlarına sahip birkaç uzmandan oluşan danışman takımı şeklinde hizmet verilere de rastlanır. Bu noktada belirtilmesi gereken husus, işletmenin kurumsallaşma sürecinde bulunduğu evreye göre ihtiyaç duyacağı danışmanlığın farklı olacaktır.

Burada öncelikle aile şirketlerinin her bir evrede uygulamaları gereken danışmanlık evrelerinden bahsedilerek, danışmanlığın sistematize edilmesinde dikkate alınması gereken hususlar üzerinde durulacaktır.

## B- AİLE ŞİRKETLERİ GELİŞİM SÜRECİNDE DANIŞMANLIK EVRELERİ

Danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyan aile şirketleri sözleşme, veri toplama ve teşhis, planlı değişim ve uygulama, faaliyet programlarının takibi, gözden geçirilmesi ve değişimin istikrara kavuşturulması aşamalarını danışman ile beraber kararlaştırmalıdır. Bu aşamaların kapsamı ve her bir aşamada üzerinde durulması gereken hususlar aşağıda özetlenmektedir.

### 1- Sözleşme Evresi

Şirket yöneticileri ile danışmanın birlikte verimli çalışıp çalışamayacaklarına karar verdikleri, eğer birlikte çalışabiliyorlarsa, sözleşme şartlarında anlaşma sağladıkları evredir. Bu evrenin en önemli özelliği danışmanın yaklaşımı, bilgisi ve deneyimi ile şirketin ihtiyacı arasındaki dengenin kurulabilmesidir. Eğer her iki taraf da birbirleriyle uyumlu çalışabileceklerine ve yardımcı olabileceklerine inanıyorlarsa karşılıklı istek ve beklentilerini yazıya dökerler.

Sözleşme evresinde netliğe kavuşturulmak istenen konular arasında, danışmanlık ücreti ve proje maliyeti, danışmanın birlikte çalışacağı kişilerin belirlenmesi, ön değerlendirme süresinin tespiti, şirket ihtiyaçlarının danışmanın uzmanlığını aştığı noktada, danışman takımının kurulabileceği vb. sayılabilir.

Sözleşme evresinde konunun bir diğer boyutu yine duygusal ilişkilere dayanır. Yani danışmanlık hizmeti verecek olan kişi ile

firma adına bağlantı kuran kişinin kurum ve aile içerisindeki statüleri ile güvenilirlikleri önem kazanır. Bütün aile üyelerinin, danışmanın objektif kriterlere göre belirlendiğine ve şirket için yeterli bilgi ve deneyime sahip olduğuna inanmaları, danışmanlık hizmetinin aksamadan yürütmesi için gereklidir.

## 2- Veri Toplama ve Teşhis

Danışman tarafından işletme sisteminin bütünü ile incelendiği, ana sorun ve ana sorunun yarattığı diğer sorunların ve nedenlerinin belirlenmesi için çalışmaların yapıldığı ön değerlendirme evresinde, aynı zamanda problemlerin çözülmesi için gerekli olan yöntemler de tespit edilmeye çalışılır. Bu evrede elde edilen bilgiler danışman tarafından derinlemesine irdelenir. İrdeme sonucunda sağlıklı verilere ulaşabilmek için de kritik noktalarda bulunup bulunmamasına bakılmaksızın tüm aile bireyleri ile görüşülür. Verilerin kalitesini arttırmak ve kurumdaki değişim direncini azaltmak için, aile üyeleri inceleme ve karar verme sürecine dahil edilir. Böylelikle aile bireylerinin projeyi sahiplenmelerine çalışılır. Danışman, veri toplama ve teşhis sürecine katılan diğer kişilerin yardımıyla mülkiyet, işletme ve aile dinamiklerini göz önünde bulundurarak kurumun geçmişini ve bugünü değerlendirir. Son olarak değerlendirme evresinde ulaştığı verileri ve bu verilerin ne anlama geldiğini yani teşhisi, aile meclisini toplayarak aktarır. Bu toplantı, aile bireylerinin tepkilerinin tespit edilmesi ve projenin bir sonraki aşamaya taşınmasında dikkat edilmesi gereken hususları göstermesi açısından son derece önemlidir.

## 3- Planlı Değişim ve Uygulama

Veri toplama, değerlendirme ve teşhis evresinde elde edilen bulgular doğrultusunda yapılması gerekenlerin planlandığı ve uygulamaya geçirildiği bu safhada, değişim ihtiyacını hissetmiş olan aile bireyleri, danışmana ihtiyacı olan kaynakları yaratarak onunla birlikte çalışırlar. Bir önceki evrede öngörülen değişimlerin yürütülmesini ve geliştirilmesini içeren üçüncü aşamada duyarlılık eğitimi, amaçlara göre yönetim, takım kurma ve geliştirme, iş

zenginleştirme ve rol analizi, reorganizasyon, yapısal düzenlemeler, yüzleştirme toplantısı, faaliyet araştırması, swot analizi, problem çözme ve güç alanı analizi gibi tekniklerden yararlanılarak sorunun çözümlenmesine çalışılır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta faaliyet planlarının ve değişim stratejilerinin, sürecin öteki aşamalarına uygun olarak yürütülmesidir.

#### 4- Faaliyet Raporlarının Takibi, Gözden Geçirilmesi ve Değişimin İstikrara Kavuşturulması

Faaliyet programlarının yürütülmesinden sonraki adım, bu programların sonuçlarının takibi ve istenilir nitelikteki değişimlerin durağanlaştırılması, başka bir ifade ile, değişikliklerin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu aşama, belirli bir amaca yönelik olarak yürütülen değişim stratejilerinin etkinliğinin değerlendirilmesiyle yakından ilgilidir. Danışmanlık sisteminin bu aşamasında, aile üyelerinin ve profesyonel yöneticilerin görevleri hakkında netlik oluşması, performans değerlendirme sisteminin kurulması ve mülkiyet planlamasının yapılması üzerinde durulur. İşletme sistemlerinin kurulmasında ve istikrarlarının sağlanmasında dikkat edilmesi gereken husus, uzun zamandır birlikte çalışan danışman ve aile bireyleri arasında oluşan yakınlığın, sistemi etkilememesidir. Bu aşamanın sonunda işletme sistemlerinin danışman olmadan çalışması ve şirketin, danışmanlık faaliyetine ihtiyaç duymadığı noktaya ulaşması beklenir. İşletmenin kendi kendisine sağlıklı çalışmasının sağlandığı noktada ise, şirket sahibi ve danışmanın yapacağı bir toplantı ile bu süreç bitirilir.

Aile şirketlerinin gelişim sürecindeki her bir evrede ihtiyaç duyulacak danışmanlık hizmetinin farklı olacağından bahsedilmiştir. Bu noktada aile şirketi gelişim evrelerinden ve bu evrelerde ihtiyaç duyulan danışmanlık hizmetinden söz edilebilir.

#### C--AİLE ŞİRKETLERİNİN GELİŞİM SÜRECİNDE DANIŞMANLIK İHTİYACI

Kurumsallaşma sürecinin hangi aşamasında olursa olsun, şirketler az ya da çok yardıma ihtiyaç duyarlar. Bu yardımın kapsamı ve içeriği, kurumdan kuruma farklılık göstermekle beraber,

işletmenin içerisinde bulunduğu gelişim süreci, karşılaşılan sorunlar hakkında bilgi verebilir.

### 1- Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile Şirketi

İşletme kontrolünün tek bir kişide ya da küçük bir grupta toplandığı birinci nesil aile şirketi evresinde, firma ve ürünler ve/veya hizmetler, hedef müşteri kitlesinin büyük bir kısmı tarafından bilinmez. Dolayısıyla firmanın tanınması için kullanılması gereken stratejilerin tespit edilmesinde ya da uygulanan stratejilerin başarılarının değerlendirilmesinde dış yardıma ihtiyaç duyulur. Yönetimde tek lider olan girişimcinin otoritesini sarsmadan genelleme (jeneralist) bir yaklaşımla danışmanlık görevini üstlenmiş olan danışmanın şirkette yer alması ile birlikte, değişim hareketi başlar. Bu noktada genellikle girişimciye destek verecek aile bireylerinin sayısı ya sınırlıdır ya da yeterli deneyim ve bilgiye sahip olmayan aile bireyleri mevcuttur. Dolayısıyla danışman bir dereceye kadar bu kişilerin gelişmelerini de yönlendirir. Birinci nesil aile şirketinde danışmanlıkla ilgili söylenmesi gerekli son nokta, girişimci için danışmanın yeteneği kadar güvenilir olmasının da önemli olduğudur. Bu evrede girişimcinin danışmanı samimi bulmadığı anda ilişkiyi noktaladığı durumlara sıkça rastlanmaktadır.

### 2- Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri (Kardeşlerin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile Şirketi)

Kardeş ortaklığı evresinde yaşanan sorunların en başında aile dinamikleriyle ilgili olanlar yer alır. Kardeşlerin farklı anlayış, fikir ve yönetim tarzlarına sahip olmaları karışıklığı daha da artırır. Gelişen ve büyüyen aile şirketlerinde girişimcilerin, önceliği şirket stratejilerine vermeleri ve aile sorunları yokmuş gibi davranmaları, sorunların çözülmesini zorlaştırır. Bu noktada aile ve iş dinamikleri konusunda çalışan ve genelleme danışmanlık tarzını üstlenen danışmanı bünyesinde barındıran şirketler, hoşlanmadıkları halde şirketin gelişimini yavaşlatan mülkiyet hakları, hisse dağılım oranları, büyüme stratejisi, kuşaklararası

çatışma, miras ve vâris planlaması gibi konularla da ilgilenmek durumunda kalırlar. Danışmanın bu evrede üstlenebileceği bir başka sorumluluk da etkin işleyen bir yönetim kurulu oluşturabilmektir. Yönetim kurulu toplantılarının amaca yönelik olarak gerçekleştirilmesinde danışmanın aile bireyleriyle kurduğu ilişkilerin önemi büyüktür.

### 3- Kompleks Aile Şirketleri (Kuzenlerin Yönettiği İkinci ve Üçüncü Nesil Aile Şirketleri)

Kanbağı veya evlilik yoluyla aileye dahil olan aile üyesi yöneticiler ile profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen kompleks aile şirketlerinde aile normlarından ziyade, iş normları önem kazanır. Dolayısıyla bu evrede bulunan aile şirketleri ilk iki evredeki şirketlere göre daha profesyonelce yönetilirler. Yine bu şirketler genellemeci yaklaşımla danışmanlık yapan kişilerden ziyade danışman takıma ihtiyaç duyarlar. Ancak burada üzerinde durulması gereken husus aile şirketlerindeki danışman ekibinin içerisinde aile danışmanının da bulunmasının gerekliliğidir. Ailenin farklı kollarından gelmiş pek çok aile üyesi şirketi sahiplenmek için çaba harcar. Harcanan çaba, aile şirketi kârlı ve büyümeye açık bir şirket ise, çok daha fazla olur. Dolayısıyla bu noktada başta aile üyeleri olmak üzere danışman ekibine büyük iş düşer. Çünkü şirketin içerisinde bulunduğu konumdan memnun olan aile bireyleri rehavete kapılıp geleceği düşünmeyebilirler, aile içi hizipleşmeler şirkete yansiyabilir ve muhalif gruplar oluşabilir. Dolayısıyla kompleks aile şirketi danışmanları, bir taraftan aile bireylerini şirket stratejilerine odaklamaya çalışırken, diğer taraftan da aile birliğini korumayı hedeflerler.

### 4- Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri

Sürekli olmayı başaran aile şirketi evresinde aile bireyleri aile dinamiklerinden ziyade, iş dinamiklerine odaklanırlar. Yani aile bireyleri şirket hedeflerini aile hedeflerinden öncelikli olarak algırlar. Dolayısıyla şirketin danışman ekipten beklentisi iş ve aile değerlerinin birbirinden ayrılarak örgüt yapısının kişilerden bağımsız hale dönüşümünün sağlanmasıdır. Danışman ekip bu

dönüşümü gerçekleştirirken şirketin bulunduğu gelişim evresi, aile üyelerinin sahip oldukları hakları ve yükümlülükleri ile yönetim kademelerinde istihdam edilme fırsatları, aile ve iş değerleri dengesi, işletme hisselerinin alım satım şartları gibi konularda netlik sağlanmalıdır. Aile bireyleri ile uyum içerisinde çalışan danışman ekip, şirketin bugününü ve geçmişini dikkate alarak yönetim kurulunda şirket kariyer planını oluşturur. Ancak burada dikkate alınması gereken husus, önceki danışmanların gösterebilecekleri tepkilerdir. Önceki danışmanlara gerek duyulduğu noktada bu kişiler de danışman ekibine dahil edilebilirler. Aksi takdirde durum kendilerine zaman geçirilmeden bildirilmelidir.

Aile şirketlerinin yüksek kurumsallaşma düzeyine ulaşana kadar geçirdikleri aşamalardan ortaya çıkan en net gerçek, her aile şirketinin gelişim evrelerini sırasıyla geçirmedikleri, bazı evrelerin yaşanmadan atlanabildiği ve holding şirketlerdeki her bir işletmenin farklı evrede olabildiği hususudur. Önemli olan işletmelerin, buldukları evrelere uygun yapısal düzenlemeleri yapmaları yani kurumları kişilerden bağımsız bir yapıya kavuşturmalarıdır. Bu noktada kullanılacak en önemli araç ise, kurumsallaşmadır.

## İkinci Bölüm

# KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİNİN GENEL KARAKTERİSTİKLERİ

İş dünyasına baktığımız zaman kurumsal ve kurumsal olmayan firmalardan sıklıkla söz edildiğini duyarız. Ancak günlük yaşamda %100 kurumsal bir firmanın varlığından söz etmek ne kadar güç ise, %0 kurumsal bir firmanın varlığından söz etmek de o kadar güçtür. Bir başka ifade ile, bir sermayedarn, hukuk kurallarını dikkate almadan firma kurması, şirketteki tüm işlerin kurallara göre icrası, %100 iş tatminli çalışanların istihdamı ve bütün hedeflerin sürekli yakalanması son derece güçtür. Dolayısıyla teorik bazda her ne kadar şirketleri "kurumsal" ya da "kurumsal olmayan" şeklinde sınıflamak mümkünse de, pratik yaşamda ancak, kurumsallaşma düzeyinin "yüksekliğinden" ya da "düşüklüğünden" söz edilebilir. Bu noktadan hareketle aktarılabilecek bilgiler, kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinin temel karakteristikleridir. Kurumsallaşma düzeylerini yükseltmek isteyen aile şirketleri ise, bahis konusu karakteristikleri mümkün olduğunca bünyesine katmalıdırlar.

Burada kısaca kurumsallaşma kavramına yeniden bir göz atmak gerekirse, "Herhangi bir davranışın, inanışın, iş yapma usul ve yönteminin, kurum tarafından değer verilen kalıplara dönüşmesi sürecidir." şeklinde adlandırılan kurumsallaşma, kurumun resmîlik kazanması, varlığını sürekli kılması, kendisine özgü toplumsal bileşime ve tabana kavuşması ile işletme ve işgören değer-

lerinin özdeşleşmesi sonucunda gerçekleşir. Bir örgütün kurumsallaşmasında örgütteki mevcut değer, norm ve yapının; yeni değer, norm ve yapı ile bütünleşmesi gereklidir. Bu bütünleşmenin sağlanabilmesinde ise örgütün içsel öğeleri kadar dışsal öğelerine de dikkat etmek gereklidir.

Kurumsallaşma düzeylerini yükseltmek isteyen aile şirketlerine farklı bir perspektif sunulmasının amaçlandığı bu bölümde, kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketleriyle ilgili özellikler üç ana noktadan hareket edilerek aktarılacaktır. Öncelikle yönetim fonksiyonları açısından kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerine bakılarak bu şirketlerin işleyiş şekilleri belirtilecek, daha sonra ise yüksek kurumsallaşma düzeyine erişmiş işletmelerin kültür özellikleri ile çevresel değişime tepkileri ele alınacaktır.

## 1- KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ VE YÖNETİM FONKSİYONLARI

Aile şirketlerinde dikkati çeken en belirgin özelliklerden birisi, iş ve aile değerlerinin birbirleriyle örtüşmesidir. Dolayısıyla roller ve beklentiler içiçe geçmiştir. Ancak burada bir ayrıma gitmek gerekirse aile şirketlerinde üç temel rol biçimi olduğu ifade edilebilir: Aile (yasal olan eş, çocuk, kuzen, baba, amca vb.), girişimci (sermayedar) ve işletme (profesyonel yönetici, işgören, danışman vb.). Bahsedilen rollere sistem yaklaşımı çerçevesinde bakıldığında, her bir alt sistemin (rolün), diğer alt sistemlerle (rollerle) ilişki içerisinde bulunduğu ve yine her bir alt sistemin (rolün) beklentilerinin diğerlerinden farklı olduğu gözlenir. Örnek vermek gerekirse, aile üyeleri işletmeyi, aile kimliğinin ve mirasının önemli bir parçası ve isteklerini karşılayabilmelerine olanak tanıyan bir finansman aracı olarak görürler. Aksine profesyonel yöneticiler işletmeyi; gelişme ve ekonomik başarı için bir araç olarak algırlar ve kariyerleri için gerekli olduğunu düşünürler. Son olarak girişimciye göre işletme, adaletli geri dönüşümü sağlayan bir yatırım aracıdır.

İççe geçmiş rolleri bünyelerinde barındıran aile şirketlerinin sağlıklı çalışan roller sistemine sahip olabilmeleri için söz konu-

su roller arasında sürekli iletişim sistemi kurmaları, aile ve işletmeye uygun birer vizyon oluşturmaları, aileden olmayan çalışanları dikkate almaları, aileden olsun olmasın tüm çalışanlar için eğitimi önemsemeleri vb. gereklidir. Ayrıca oluşturacakları aile ve iş konseyleri ile aileye ve işe ilişkin konular üzerine odaklanmaları ve aileye ve işe ait vizyonların, bu komisyonlarca gerçeğe dönüştürülmesine çalışmaları da önemlidir.

Aile konseyinde, aile değerlerini yaşatan, günün koşullarına göre uyarlayan ve aile tarafından sevilen sayılan kişiler yer almalı iken, işletme konseyine işletmede çalışan, işletmenin geleceği için çaba harcayan ve işletme içerisinde ya da dışarısında somut başarılar elde eden kişiler dahil edilmelidir.

Roller sisteminin bütünleştirilmesi, birbirlerini desteklemesi ve aralarındaki ilişkinin sürekli olması, ancak kurumsallaşma ile mümkündür. Kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesinde ise dört kritik unsurdan söz edilebilir. Bunlar, yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi, işletme sahipliğinin yönetilmesi, gelecekteki yönetimin tanımlanması ve vizyon belirlenmesi ve geliştirilmesidir. Sayılan kritik unsurların başarıyla gerçekleştirilebilmesi için öncelikle işletmenin ve girişimcinin mevcut durumları tespit edilmeli ve değerlendirilmelidir. Bunun için "İşletme nereye gitmektedir?" "Profesyonel şirketlerin sahip oldukları avantajlar nelerdir?", "Global dünyada ne derece rekabet edilebilir?", "Aile şirketi olmak ilerlemeye engel olmuş mudur, Olmuş ise ne şekilde bir engelleme ile karşılaşılmıştır?" soruları yanıtlanmalıdır. Ayrıca "Elde edilen başarılar nelerdir?", "Çalışma arkadaşları ile ilişkiler nasıldır?", "Otoritenin kaynağı nedir?", "Ailenin desteği ne kadardır?", "Anne baba çocuk kardeş patron yönetici dengesi ne şekildedir?" gibi sorulara da yanıt aranmalıdır.

Yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi için öncelikle biraz evvel de bahsedildiği üzere etkin işleyen bir iletişim üzerinde durulmalıdır. Toplantılar yolu ile aile üyelerinin, profesyonel yöneticilerin ve danışmanların öneri ve talepleri ile mevcut duruma ilişkin varsa eleştirileri öğrenilmeye çalışılmalıdır. Geribildirim sisteminin etkin biçimde çalışması için ise kurum kültürünün açıklığa izin vermesi gerekir. Ayrıca bu toplantılarda farklı

rolleri üstlenen kişilerin kuruma ilişkin beklentileri ile bu beklentilerin kurum tarafından karşılanma ihtimali de açıklıkla ifade edilmelidir. Yine toplantılar aracılığıyla elde edilen geribildirimler dikkate alınarak örgütün sorgulanması ve mevcut koşullar üzerinde durularak işletmenin sürekliliği için ihtiyaç duyulan sistemlerin kurulması veya mevcut sistemlerin geliştirme biçiminin tespit edilmesi gereklidir.

Üzerinde durulması gereken bir diğer konu girişimcinin vefatından veya emekliliğinden sonra işletme geleceğinin belirlenmesine ilişkindir. Bu belirlemenin yapılabilmesi için öncelikle amaçlar sistemine, daha sonra ise stratejik plan ile emeklilik ve vâris planlarına ihtiyaç duyulur.

Son olarak, kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketleri kurumdaki tüm çalışanlarca paylaşılan ve benimsenen bir vizyona sahip olmalıdırlar. Burada vurgulanması gereken husus aile ve işletme için ayrı, ancak birbirleriyle uyumlu vizyon ifadelerine sahip olunmasının, kurumsallaşma düzeyini artırıcı bir unsur olduğudur. Yine, işletmeye ilişkin vizyon ifadesinin oluşturulmasında mümkün olduğunca aile üyeleri kadar profesyonel yöneticiler, ortaklar ve danışmanlar da bu sürece katılmalıdırlar. İyi belirlenmiş bir vizyon ifadesi, kurumun geleceğini sürekli kılmasında yararlanacağı sistemlere ışık tutarken; benimsenmesi ise, bu sistemlerin sağlıklı bir şekilde işlerlik kazanmasına olanak tanır.

Sonuç itibariyle belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanarak kararlar alma ve alınan kararları uygulama süreçlerinin toplamı olarak tanımlanabilen yönetim, işletmelerin tüm birimlerinde ve kademelerinde büyük öneme sahiptir. Bu tanımlamanın temel noktası, ulaşılması gereken amaçlar ve işletmelerin amaçlarına ulaşmalarında maddi ve manevî kaynakları uyumlu ve etkin kullanmalarıdır. İşletme etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanabilmesinde, yani amaçlara ulaşma derecesinin yüksek olmasında ve amaçlara ulaşmada elde ettiklerimizin, katlandıklarımızdan fazla olmasında planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının başarıyla uygulanması büyük önem taşır.

## A- KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ VE PLANLAMA FONKSİYONU

Yönetim fonksiyonlarının ilki ve belki de en önemlisi olan planlama "Şirket amaçlarının saptanması, ne yapılacağına karar verilmesi, stratejilerin belirlenmesi ve alternatif faaliyet biçiminin seçilmesidir." anlamına gelmektedir. Daha basit bir ifade ile "Planlama neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağına önceden kararlaştırılması sürecidir.". Yani bulunulan yer ile tasarlanan yer arasında köprü kurmaktır. Bir aile şirketinin kurumsallaşmasında belki de en önemli gösterge, planlamaya verilen önemdir. Aile ve iş ilişkisini birbirinden ayıran kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketleri, planlama fonksiyonuna önem verirler. Özellikle de kısa ve orta vadeli amaçlara ek olarak uzun vadeli amaçlar ve dolayısıyla stratejik planlar üzerinde dururlar. Bu şekilde işletmelerinin güçlü ve zayıf yönleri ile çevrenin yaratacağı fırsat ve tehditleri değerlendirerek değişime uyum sağlarlar hatta değişimi yönlendirirler.

Geleceğin planlanmaması yani sadece günü kurtarmanın amaçlanması kurumsallaşmanın önündeki en büyük engellerden birisidir. Yaşanılan gün üzerine odaklanan firmaların, fırsat ve tehditlere ilişkin verilere ulaşamamaları ve koşulları değerlendirememeleri, örgüt yapılarını düzenleme veya geliştirme imkanına sahip olamamalarına neden olur. Dolayısıyla çevre ile bağlantıları zayıf olan bu tür aile şirketlerinin amaçlarından uzaklaştıkları ve varlıklarını bir sonraki jenerasyona aktarmada zorluklarla karşılaştıkları görülür.

Planlamanın en önemli unsuru olan misyon, amaç ve hedefler, işletmede çalışan aile büyükleri ve profesyonel yöneticiler tarafından belirlenir ve paylaşılır. Sayılan unsurlardan ilki olan misyon, organizasyonun var olma nedenidir ve işletmenin ürünleri ya da hizmetleri, müşteriler ile ilgili politikaları, firmaların sorumlu oldukları coğrafi alanları, kurumun karşılaştırılmalı avantajları, işletmenin kullandığı temel teknolojileri ve firmanın kamuoyuna genel olarak vermek istediği imajı ile ilgili bilgileri içerir.

Planlama fonksiyonunun diğer unsuru, amaçlar ve hedeflerdir. Amaçlar işletmenin ulaşmaya çalıştığı genel sonuçlar iken,

hedefler de amaçlara ulaşmak için gerekli olan ara dönemdeki aşamalardır. Amaçlar işletmenin planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını yönetime bildiren birer aracı görevini de üstlenirler.

Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde planlama fonksiyonu icra edilirken, yani amaç ve hedefler belirlenir ve uygulamalar bu doğrultuda gerçekleştirilirken, diğer aile şirketlerinin başarı ve başarısızlık nedenleri, iş ve aile değerleri, aile bireyleri ve profesyoneller arasındaki ilişkiler, aile bireylerinin işteki yeterlilikleri, profesyonel yöneticilerin şirketteki kariyerleri, mülkiyetteki değişim ve bu değişimin nedeni ile sağlıklı büyüme şekilleri gözönünde bulundurulur. Bu noktada belirtilmesi gereken husus, iş ve aile ile ilgili amaçların birbirlerinden farklı olduğu ancak bu iki farklı amaç sistemini uyumlaştıran şirketlerin kurumsallaştığıdır.

Yine burada aile şirketlerinde çalışanların aile içi güç dengelerini ve aile büyüklerinin düşünce biçimleri ile isteklerini küçük yaşlardan itibaren öğrenmiş olmalarının avantajından yararlandıklarını dolayısıyla, amaçlar arasındaki bütünleşmenin daha yüksek olduğunu ve amaçlara ulaşmada olumlu grup sinerjisinden yararlandığını belirtmekte fayda vardır.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinin taşıdıkları bir başka özellik de şirket sahiplerinin boşanmalar, sakatlanmalar, vefatlar, kişisel problemler ve beklenmeyen hastalıklar gibi aile içerisinde olabilecek problemleri önceden görüp, belirtilen durumların planları bozmalarını engellemeleri ve acil durumlarda kimin ne yapacağını önceden planlayarak olası bir karışıklığı önlemeleridir. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde planlama fonksiyonu icra edilirken bilimsel veri toplama, işleme ve değerlendirme tekniklerinden yararlanır. Dolayısıyla planlama ile ilgili kararların alınmasında ve değerlemelerin yapılmasında objektiflik ilkesi gözönünde bulundurularak hareket edilir. Aile şirketlerinde planlama fonksiyonu aileden olanlar kadar aileden olmayan, ancak konu hakkında uzmanlığı bulunan kişilerin görüşleri de gözönüne alınarak gerçekleştirilir. Yani şirketin kariyer planlaması söz konusu olduğu noktada farklı bilgi, beceri, ilgi ve deneyime sahip uzmanların söz hakkı olmasının farklı düşünce-

leri gündeme getireceği, dolayısıyla şirket çıkarlarını yükselteceği düşünülür. Aile içinden olan ve olmayan kişilerin amaç, hedef ve vizyon belirleme ile belirlenen amaç, vizyon ve hedefe ulaşmada yararlanılacak yöntemler konusundaki düşünsel farklılıkları, şirket menfaatleri doğrultusunda birbirleriyle uyumlaştırılır.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde beş tür plana rastlamak mümkündür. Bu planlar miras, vâris, aile, stratejik durumsallık (acil durum) ve stratejik planlardır.

### 1- Kurumsallaşma Düzeyleri Yüksek Aile Şirketleri ve Mevcut Plan Türleri

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketleri aile, vâris, strateji, miras ve stratejik durumsallık (acil durum) planlarına sahip işletmelerdir.

Burada öncelikle üzerinde durulacak plan, aile planıdır. Ailenin işletmeden faydalanma şekline ilişkin olarak düzenlenen aile planı, istihdam politikası ile ilgili olabileceği gibi işletmeye yönelik ortaklık oranları, kâr payı dağıtım oranları, işletmeyi dışarıda temsil etme yetkisi ve işletmenin adını kullanarak farklı alanlara yatırım yapma veya kredi alma sorumluluğu, ailenin işletmeden beklentileri, işletmenin aileden beklentileri, ailenin sağlık, ev alma gibi giderlerini işletme gelirleriyle karşılama, çocukları işletme için yetiştirme, çocukların eğitim, evlilik gibi giderlerini işletme gelirleriyle karşılama vb. ile ilgili de olabilir. Aile planının yapılmasında ve sürekliliğinin sağlanmasında dikkate alınması gereken hususlar arasında, işletmenin ve ailenin büyüme hızlarının yıllar itibarıyla belirlenmesi, büyüme ve durgunluk dönemlerinde belirtilen hususlara ilişkin temel ilkelerin oluşturulması ve yazılı hale getirilen bu ilkelerin sürekli yapılan aile toplantılarında aile bireylerine aktarılması sayılabilir. Aile planının belirlenmesindeki bir diğer husus, birbirlerinden bağımsız ancak birbirleriyle uyumlu aile ve işletme amaçlarının tespit edilmesi ve bu amaçların değişen koşullar karşısında revizyonunun sağlanarak uyumluluğun sürdürülmesidir.

Vâris planı girişimcinin vefatından, sakatlanmasından veya emekliliğinden sonra işletmenin yönetim kurulu başkanı ve/veya



Şekil 2-2-1.  
Aile Şirketi Dinamiklerinde  
Yapılar ve Planlar

genel müdürü ünvanını üstlenecek kişinin tespiti ile ilgilidir. Vâris planının mevcut olmadığı şirketlerde sakatlanma, ölüm, boşanma, uzun süreli hastalık veya aileden olmayan yöneticilerin işletmeye dahil edilmeleri krize yol açabilir. Vâris planı yapılırken vârisin belirlenmesinde iki yöntemden yararlanılabilir.

Bu yöntemlerden ilki erken seçim stratejisidir. Erken seçim stratejinden kasıt, vâris adaylarının dolayısıyla vârisin belirlenmesinin öğrencilik yıllarında ve belki de öğrencilik yıllarının öncesinde yapılmasıdır. Bu stratejide çocukların ilgi alanlarından ve kişilik özelliklerinden yola çıkılarak çocuğun gelecekte şirkette çalışmayı isteyip istemeyeceği, tepe yöneticiliğin gerektirdiği niteliklere sahip olup olmayacağı tahmin edilmeye çalışılır. Dolayısıyla, aile bireylerinin ortak görüşleri sonucunda belirlenen vârisin tepe yöneticilik için gerekli eğitim, bilgi, deneyim ve beceri kazanmasını sağlayacak şekilde erken yaşta belirlenmesi sağlanır.

Vâris seçiminde kullanılan bir başka yöntem ise geç seçim stratejisidir. Geç seçim stratejisinde adayların eğitim dönemleri-

nin bitmesi ve belki de belirli bir dönem iş yaşamlarının geçmiş olması ana ilke olarak belirlenir. İş için temel özellikleri kazanmış olan vâris adaylarının arasından, ailenin ortak görüşü ile işe uygun vâris belirlenir ve tepe yöneticilik için hazırlanır. Geç vâris seçim stratejisi, erken vâris seçim stratejisinin, vâris olarak belirlenen kişinin gelecekte kurumda çalışmayı istememesi veya gelecekteki hedeflerinin değişmesi ya da gerekli bilgi ve eğitime sahip olamaması gibi dezavantajları taşımamasına rağmen, adayın işe hazırlanması için gerekli sürenin uzaması nedeniyle zaman maliyetinin artışı da beraberinde getirir.

Vâris planlanırken vâris belirleme yöntemi saptanırken, aynı zamanda üzerinde durulması gereken birtakım hususlar da söz konusudur. Bu hususlar yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, otoritenin kontrolü, informal anlaşmaların dikkate alınması, toplantıları idare edecek kişilerin saptanması ve tazminat miktarları gibidir. Yine girişimcinin emeklilik dönemi için gerek duyulan gelir miktarına, emeklilik zamanına ve emeklilik sonrası şirketteki sorumluluklarına (emeklilik planına), yönetim ekibinde bulunması gereken kişilere ve bu kişilerin sahip olmaları gereken niteliklere, miras planına ve profesyonel yöneticilere duyulan ihtiyaçlara da vâris planı yapılırken dikkat çekilmelidir.

İşletme sahibinin vefat etmesi, sakatlanması veya boşanması gibi durumlar işletmenin el değiştirmesini gerektirebilir. Dolayısıyla miras planlaması ile vefat, sakatlanma veya boşanma gibi bir durumla karşılaşılması olasılığına karşı hazırlık yapılmış olur. Yani miras planı halihazırdaki işletme sahibinin vefatı halinde bu durumun yaratacağı olumsuz finansal etkiyi minimize etmek amacıyla düzenlenir. Özellikle mirasçı sayısı fazlaysa, şirket büyüyen ve kârlılığını arttıran bir şirket görünümündeyse ve miras planı yapılmamışsa, işletmenin yaşayacağı olumsuz finansal etki, şiddetlenir. Ancak burada vurgulanması gereken önemli nokta, miras planının işletmeyi ve işletme iştiraklerini içermekle birlikte, işletme dışı gelirleri ve mülkleri de içermesine ilişkindir. Dolayısıyla miras planlaması yapılırken üzerinde dikkatle durulması gereken iki farklı boyut söz konusudur: İşletme ve işletme dışındaki tüm varlıklar.

İşletme ile ilgili miras planı gündeme geldiğinde ortaklık payları, şirket gelirleri, işletmede çalışan ve işletmede çalışmayan aile bireyleri üzerinde önemle durulmalıdır. Aksi taktirde şirkette bilfiil çalışan ve çalışmayan çocuklar ile diğer aile üyeleri için miras planının düzenlenmesinde sorunların ortaya çıkması kuvvetle muhtemeldir. Eşitlik ve adalet prensiplerini birbirine karıştıran girişimcinin zorluklarla karşılaşma ihtimali daha da artar. Bu zorluklar jenerasyonlar arasında ve jenerasyonlar içerisinde farklı türde sorunların ortaya çıkmasına da zemin hazırlar. Ayrıca işletmede çalışmayan çocuğun diğer çocuğa karşı beslediği duygular dikkate alındığında herkesi memnun eden bir miras planının hazırlanması daha da güçleşir. Dolayısıyla işletmeyle ilgili olmayan çocuğun işletme dışı gelirlerle tatmin edilmesine çalışılmalıdır. Bununla birlikte, miras planı yapılırken mümkün olduğunca adam kayırmamalı ve işletme içerisindeki likiditasyona da dikkat çekilmelidir.

Stratejik plan, işletme varlığının sürekli olması ve işletmenin kurumsal kimlik kazanması ile ilgilidir. Ancak diğer şirketlerden farklı olarak aile şirketlerinde yapılan stratejik planın üzerinde aile inanç ve değerleri etkilidir. Dolayısıyla stratejik plan yapılırken aile yokmuş gibi davranıldığı taktirde stratejilerin uygulanması tehlikeye girer. Aksi taktirde, stratejik planın içerisinde sadece aile normları yer alırsa bu sefer de işletmenin varlığı tehlike içerisinde kalır. Dolayısıyla kurum misyon ve vizyonunun belirlenmesi ile uzun vadeli planların yapılmasında her iki unsur da dikkate alınmalıdır. Aile şirketlerinde aile değerleri işletme stratejisi üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu için, misyon ve vizyonun kabul oranı diğer şirketlere göre daha yüksektir. Bununla birlikte, aile inanç ve değerlerinin, işletme çıkarlarının önüne geçirilmemesi ve aile ile iş değerlerinin dengede tutulması gereklidir.

Aile şirketlerindeki stratejik plan ile ilgili bir diğer nokta, girişimcinin duygusal ve bilişsel taleplerinin strateji üzerindeki etkisidir. Bir başka ifade ile, girişimcinin düşünceleri ve amaçları, kurumla ilgili kararların verilmesinde etkili rol oynar.

Stratejik plan ile ilgili vurgulanması gereken son nokta, aile şirketlerinde, stratejik planlama üzerinde dört farklı kriterin etken

olduğudur. Bunlardan ilki *duygu-mantık ilişkisi*dir. Bu ilişki türünde stratejik planlama ve karar vermede profesyonel yöneticilerden yararlanılmadığı takdirde kararın duygusalılık boyutunun ön plana çıkması kuvvetle muhtemeldir. İkinci kriter sahip olunan ortaklık payları-ışletme stratejisi ilişkisidir. Bu kritere göre kurumdaki ortaklık oranları ve sermaye yapısı stratejik plan üzerinde etkindir ve planlama yapılırken finansal yapı kadar hisse oranları da dikkate alınmalıdır. Üçüncü kriter ışletmedeki anahtar ilişkilerin belirli bir düzene konulması ile ilgilidir. Bir başka ifade ile, işler ile ilişkiler arasında bir denge sağlanmasından bahsedilir. Eger denge sağlanır ise aile ilişkileri amaçlara ulaşmada destekleyici bir unsur olur. Son kriter ise aile üyeleri ve liderlerin, strateji belirleme ve uygulama sürecini hızlı bir şekilde sonuçlandırmaları ile ilgilidir. Aile ilişkileri ve ortak geçmiş nedeniyle girişimcinin inançlarını, fikirlerini ve amaçlarını uzun zamandan beri bilen yöneticilerin istihdam edildiği aile şirketleri, doğal olarak bu avantajı karar alma ve uygulama sürecinde kullanırlar.

Stratejik durumsallık planı, girişimcinin ani vefatı durumunda ışletme faaliyetlerinin olumsuz yönde etkilenmesi olasılığına karşılık yapılan kısa dönemli bir faaliyet planıdır. Bu plan, yukarıda ifade edilen plan türlerinden farklı olarak ani vâris değişiminin krize dönüşmesini engellemek amacıyla düzenlenir ve kriz durumu aşıldıktan sonra da geçerliliğini kaybeder. Stratejik durumsallık planında cenaze işlemlerine, organbağışına, mirasa ve şirket dökümanlarını kullanma yetkisine ve yetkiyi kullanacak kişilere ilişkin konular ile kullanıma izin verecek kişilere kadar pek çok konu üzerinde durulur. Ayrıca stratejik durumsallık planında günlük faaliyetler, ışletme sahipliğinin devir zamanı ve şekli, sahiplik devri gerçekleşene kadar banka ve müşteri ilişkileri ile tedarikçilere ve diğer alacaklılara yapılacak ödemeler konularında da bilgiler yer alır. Girişimcinin vefatından önce düzenlenen stratejik durumsallık planı, vefatın gerçekleşmesinden sonra uygulamaya konulur. Kriz durumunda diğer planların uygulamaya konulmasından önce uygulanan bu plan, görüleceği üzere belirtilen dönemde oldukça önemli bir fonksiyonu üstlenir.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde üzerinde durulan tüm planlar şirket misyonu, vizyonu ve amaçları ile

Tablo 5  
Planlama ve Aile Şirketleri

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ
PLANIN TEMEL UNSURLARI	MİSYON, VİZYON, AMAÇ, HEDEFLER	HEDEFLER
PLAN TÜRLERİ	AİLE, MİRAS, VARİS, STRATEJİK PLAN, STRATEJİK DURUMSALLIK PLANI, EMEKLİLİK PLANI	EYLEMSSEL, YÖNETSEL PLANLAR
PLAN SÜRESİ	UZUN, ORTA, KISA	ORTA, KISA
PLANLAMADA DİKKATE ALINAN UNSURLAR	AİLE VE İŞLETME DEĞER VE İNANÇLARININ BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ İLE AİLE VE İŞLETME AMAÇLARININ UYUMLAŞTIRILMASI	AİLE İNANÇ VE DEĞERLERİ İLE AİLE VE İŞLETME AMAÇLARININ SAPTANMASI

uyum içerisinde ve stratejik planın birer parçasını oluştururlar.

Yukarıdaki tabloda kurumsallaşma düzeyleri farklı aile şirketlerinin genel karakteristikleri yer almaktadır. Buraya kadar yapılan açıklamaların özeti niteliğini taşıyan tablo, aile şirketlerinin planlamaya ilişkin belirgin özelliklerine dikkat çekilmesi amacıyla düzenlenmiştir.

## B- KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ VE ÖRGÜTLEME FONKSİYONU

Maddi ve beşerî unsurları belirli bir düzen içerisinde bir araya getirme faaliyetinin sonucu oluşan yapı, bünye ve iskelet anlamına gelen örgütleme, saptanan amaçlara ve bu amaçlara ulaşmak için belirlenen yollara uygun bir örgüt yapısını kurmayı içerir. Bu yapının kurulması için ise, yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplanması; işgörenlerin belirlenmesi ve atanması; yetki ve sorumlulukların tespit edilmesi ve yer, araç ve yöntemlerin saptanması gereklidir.

Küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde örgütlenme fonksiyonu icra edilirken, öncelikle iş tanımları, departmanlara ayırma, denetim alanı ve yetki devri ile ilgili konulara ağırlık verilmelidir. İş tanımları çalışanların yapmaları gereken işlerin tanımlanmasıdır. Ancak küçük işletmelerde girişimcinin çalışanından istediği her iş -işi yapacak kişinin uzmanlık alanında olsa da, olmasa da onun iş tanımı içerisine girer. Ayrıca yazılı olması gereken iş tanımları bu işyerlerinde patronun o anki isteğine bağlı olarak değişir, yani yazılı değildir.

Departmanlara ayırma organizasyon performansının artırılması amacıyla örgütleri çeşitli birimlere bölme, her birini birer yönetici emrine verme, yöneticilerin yetki ve sorumluluk alanlarını iş tanımları ile belirleme ve bu ayrımı organizasyon yapısına uygulamadır. Aynı amaca yönelik birbirleri ile benzer nitelikteki işler aynı departman içerisinde toplanarak, zaman ve enerji maliyetleri azaltılır, tamamlanma süreleri kısaltılır.

Organizasyon öğelerinden bir diğeri de yöneticinin denetleyebileceği ast sayısı ile ilgili olan kontrol alanı ilkesidir. Yöneticinin birebir emir vereceği ve rapor alacağı ast sayısı sınırlıdır. Eğer şirket orta büyüklükte ise genellikle girişimci önce üretim ve finansman, daha sonra pazarlama departmanlarını oluşturur ve bu departmanlaşmayla beraber girişimcinin birebir denetleyeceği ve ilişki kuracağı ast sayısı da azalarak üçe iner.

Girişimcinin örgüt yapısını kurarken dikkat etmesi gereken son nokta ise yetki devri ile ilgilidir. Yetki devri, karar verme yetkisinin gerektiğinde alt kademelere devredilmesi anlamına gelir ve yöneticilerin astlarına devredecekleri yetki düzeyinin belirlenmesinde kullanılır. Bir örgütte tüm kararların girişimci tarafından verilmesi zordur. Bununla birlikte genellikle yetki devrine yanaşmayan girişimcilerin karar verme yetkileri bir merkezde toplanır ve bu noktada merkezci bir yönetim tarzının varlığından söz edilebilir. Eğer yetki, örgütün çeşitli kademelerine devrediliyorsa o zaman da merkezkaç bir yönetim biçiminden bahsedilir. Etkin bir yetki devri politikasının oluşturulması için ise organizasyon büyüklüğünün, girişimcinin enerjisinin ve bilgisinin, işin yapısının, rekabetin, astlara güvenin, astların olgunluk düzeylerinin, bilgilerinin ve isteklerinin dikkate alınması gereklidir.

Denetim alanı ile ilgili olarak üzerinde durulması gereken son konu denetim alanının girişimci lehine genişlediği bir başka ifade ile, merkeziyetçi yönetim tarzının uygulandığı firmalarda kurumsallaşma düzeylerinin yükseltilmesindeki zorlukların fazlalığıdır. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde denetim alanı yetki devrinde olduğu gibi işin, işgörenin ve yöneticinin niteliğine ve faaliyette bulunulan sektördeki değişim hızına bağlı olarak değişir. Ancak kurumsallaşma düzeyi düşük aile şirketlerinden farklı olarak bu firmalarda girişimcilerin merkeziyetçi bir yönetimden ziyade paylaşımcı bir yaklaşımı benimsemeleri ve yetki devrine olumlu bakmaları nedeniyle kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinde uygun bir denetim alanı mevcuttur.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinin taşıdıkları temel özelliklere ayrıca bakılacak olursa, öncelikle örgüt yapısının karmaşıklıktan uzak yalın ve sade bir görünüm içerisinde olduğu görülür. Dolayısıyla bu firmalarda kompleks yapıda olanlardan farklı olarak bilgi transferinin kolaylıkla ve kısa süre içerisinde gerçekleştiği izlenir. Yine küçük ve orta ölçekli aile şirketlerindeki basit organizasyon yapısı, kurumun etkinliğini ve verimliliğini yükseltici bir unsur olarak karşımıza çıkar.

Verimli ve etkin çalışan aile şirketlerinde iyi yapılmış ürün tasarımı, ürünün pazarlanmasını kolaylaştırır; standartların geliştirilmiş olması ve iş tanımlarının mevcudiyeti, işlerin etkin dağılımını sağlar ve doğru standartların belirlenmesi ile hareket ve zaman etüdlerinin yapılması gereksiz çalışmaları ortadan kaldırır.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde yapılacak işler ile yetki ve sorumluluklar, bu işleri yapacak kişilerin taşımaları gereken temel özellikler belirlidir ve ast-üst ilişkileri, organizasyon şemasındaki gibidir. Bir başka ifade ile, bir astın bir amiri vardır. Daha açık bir anlatımla aile üyeleri birbirlerinin yetki alanlarına müdahalede bulunmazlar.

Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi arttıkça girişimcilerin merkeziyetçi yönetim tarzı, yani tüm yetkileri kendi ellerinde bulundurma girişimleri, yerini yetki devrine bırakır. Bu firmalar-

da işe giren aile bireyleri yapacakları işleri, işlerin yapılma şekillerini ve zamanlarını, kullanacakları yetkileri, üstlendikleri sorumlulukları bildikleri ve uyguladıkları ölçüde aile ve iş ilişkisi birbirinden ayrılır. Dolayısıyla aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri artar.

Yine sözü edilen örgütlerde işletme varlıkları, işlerin ve işletmenin özelliklerine uygun şekilde yerleştirilir. İş akışının üretim ve satışı kolaylaştırması esas alınır ve verimlilik kriterleri üzerinde durulur. Bu noktada aile bireylerinin işe ve işletmeye bağlılıklarının yüksek olması, üretim ve satıştaki kayıpların minimize edilmesini, maliyetlerin düşürülmesini ve kârlılığın artırılmasını sağlayan unsurlar olarak karşımıza çıkarlar.

Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinde (iş tanımlarının mevcut olması ve iş bölümü ile uzmanlaşmaya önem verilmesi nedeniyle) girişimcinin ve aile büyüklerinin gerek profesyonel yöneticilerin, gerek aile üyesi yöneticilerin biraz evvel de bahsedildiği üzere yetki alanlarına müdahalede bulunmaları ve yönlendirmeye çalışmaları durumuna daha az rastlanır. Girişimciler işgörenlerin bilgi ve tecrübe kazandıkları işlerde çalıştırılmalarının yani uzmanlık alanlarında görevlendirilmelerinin performanslarını, dolaylı olarak da işletmenin performansını arttıracaklarını düşünürler. Dolayısıyla işlerin icrası sırasında uzmanlaşma ve iş bölümünden yüksek oranda yararlanırlar.

Örgütlenme ilkelerinden bir diğeri olan amaç birliği, kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde diğer şirketlere nazaran daha kolaylıkla sağlanır. Çünkü firmanın kurulmasından önce var olan girişimci amaçları işletmenin kurulması ve faaliyetini sürdürmesi esnasında diğer aile bireyleri tarafından farkında olarak ya da farkında olmayarak paylaşılır. Dolayısıyla amaç birliği diğer şirketlere oranlara çok daha kısa zaman içerisinde gerçekleşir.

Son olarak aile üyelerinin akrabalık ilişkilerini kullanarak iş gerektirmediği halde girişimci ile birebir diyalog içerisine girmeleri durumu, kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde de kısmen görülmekle beraber, kurumsallaşma düzeyleri düşük olanlara nazaran daha azdır. Bununla birlikte işletme dışındaki aile top-

lantılarında iş ile ilgili konuların konuşulduğu, tartışıldığı ve hatta bazı kararların alındığı da bilinen bir gerçektir.

Tablo 6  
Örgütlenme ve Aile Şirketleri

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ
KUMANDA BİRLİĞİ	HER ASTIN BİR AMİRİ VARDIR	HER ASTIN BİR AMİRİ VAR GİBİ GÖRÜNSE DE KURUCU ORTAK ÇALIŞANLARLA BİREBİR İLİŞKİ KURMAYI TERCİH EDER
DENETİM ALANI	İŞE, AŞTLARA VE DÜZEYE GÖRE BELİRLENİR	KURUCU ORTAĞIN VE AİLE ÜYELERİNİN DENETİM ALANLARI GENİŞTİR
AMAÇ BİRLİĞİ	KİŞİ-İŞLETME AMAÇ UYUMU SAĞLANIR	KURUCU ORTAĞIN AMAÇI, ÇALIŞANLARCA BİLİNİR VE PAYLAŞILIR
İŞ BÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMA	İŞBÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMADA GENÇ NESLİN VE PROFESYONELLERİN UZMANLIKLARINDAN HAREKET EDİLİR	İŞ BÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMADA ORTAKLARIN İLGI ALANLARI ETKİLİ OLMAKLA BERABER, KURUCU ORTAK GENELLEMECİ BİR TUTUM İZLER
YETKİ VE SORUMLULUKLAR	YETKİ VE SORUMLULUKLAR YAPILAN İŞİN GEREKTİRDİĞİ ŞEKİLDE VE EŞİT BİÇİMDE DAĞITILIR	YETKİ KURUCU ORTAKTA TOPLANMAKLA BERABER GENELLİKLE SORUMLULUKLARIN DAĞILDİĞI GÖRÜLÜR

Yukarıdaki tablo örgütlenme açısından aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri arasındaki farklılıkları özet bir şekilde göstermektedir.

## C- KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ VE YÜRÜTME İLE KOORDİNASYON FONKSİYONLARI

Aile ile iş ilişkilerinin birbirleri ile sürekli etkileşim içerisinde olduğu aile şirketlerinde, yürütme ve koordinasyon fonksiyonlarının genellikle iç içe geçmiş olması nedeniyle kitabın bu bölümünde, yürütme ve koordinasyon fonksiyonları birlikte ele alınacaktır.

Yürütme süreci incelendiğinde örgütün statik bir yapıdan dinamik bir yapıya geçtiği bir başka ifade ile, kağıt üzerindeki amaçlara ulaşmak için kurulan örgüt yapısının işlerlik kazandığı, yetki ile sorumlulukların kullanıldığı ve koordinasyon fonksiyonu ile de kişiler, işler ile araç-gereçler arasında eşgüdümün sağlandığı görülür. Küçük ve orta ölçekli aile şirketlerine yürütme fonksiyonu açısından bakıldığında, genellikle üretim ve pazarlama faaliyetleri üzerine odaklanıldığı fark edilir. Başka bir deyiş ile, personel ve araştırma-geliştirme gibi faaliyetlerin genellikle gözardı edildiği durumlara sıklıkla rastlamak mümkündür. Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinde ise, müşteri istek ve taleplerinin, potansiyel satış haciminin, şirketin mevcut satış ve dağıtım kanallarının, satış geliştirme yöntemlerinin, mevsimlik satış ve üretim raporlarının yer aldığı bir pazarlama politikası mevcuttur.

Yine bu firmalarda üretim mekanının etkin kullanımına, tam kapasitede çalışmasına, işin en az hareketle en kısa zamanda yapılmasına, optimum maliyetle üretimin gerçekleşmesine ve üretim planlama ve değerlemeye yönelik çalışmalara önem verilir. Ayrıca kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde personel planlama, performans değerlendirme, terfi, ücretleme, kariyer planlama ve endüstriyel ilişkiler gibi sistemlere yönelik bir insan kaynakları politikası da mevcuttur. Burada üzerinde durulması gereken husus, aile şirketlerinde işe alma ve yerleştirme, terfi, ücretleme ve kariyer planlama gibi insan kaynakları fonksiyonuna ait işlevlerde kanbağı, güven ve ikili diyalogların önemli olması nedeniyle bu şirketlerin kurumsallaşmalarının güçleştiğidir. Do-

layısıyla kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinde işe uygun niteliğe ve yeteneğe sahip aileden ya da aile dışından personel yöneticiler mevcut olmakla beraber, personelin değerlendirilmesinde, terfisinde veya ücretlemesinde zorluklarla karşılaşılması da olasıdır. Bahis konusu zorluklara rağmen kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinde, işletme sahiplerinin yerlerini dolduracak ve şirketin kritik noktalarında aktif olarak çalışacak kişilerin aile ve iş ilişkilerinin birbirlerinden ayrı tutulması ve "işe göre adam" ilkesinden yola çıkılarak iş gereklerinde belirlenen niteliklere uygun personel atanması üzerinde durulur. Eger adayın veya mevcut personelin nitelikleri ile işin gerekleri arasında bir uyumsuzluk söz konusu ise bu noktada eğitim açıkları tespit edilerek giderilmeye çalışılır. İşe uygun olduğu tespit edilen adaylar, oryantasyon ve rotasyon çalışmalarına tabi tutulurlar ve böylelikle kişi-iş ve kişi-işletme uyumu sağlanır ve iş tatmini artar. İşe yerleştirilecek aday aile üyesi ise rotasyon ve oryantasyon çalışmasına gerek duyulmayabilir.

Yoğun ve çok yönlü bir iletişimin söz konusu olduğu kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde, aile içerisinde ya da aileden olanlar ile aileden olmayanlar arasında, şirkette çalışan aile üyeleri ile şirkette çalışmayan aile üyeleri arasında ortaya çıkması muhtemel çatışmaların çözülmesinde iletişimden etkin şekilde yararlanır. Şirketin gelecekteki yöneticisinin belirsizliği; aile bireyleri arasında kuşak farklılığından doğan fikir ayrılıkları; profesyonel yöneticilerin aile ilişkileri nedeniyle görevlerini etkin şekilde icra edememeleri; şirketteki yükselme olanaklarının ve terfi sisteminin aile bireyleri lehine işlemesi; işe uygun olmayan aile bireylerinin firmaya alınmaları ve kritik noktalarda istihdam edilmeleri; boşanma ve aile içi kavgaların işe yansması; profesyoneller ile aile bireyleri arasında rekabetin mevcudiyeti; görev, yetki ve sorumlulukların belirsizliği; işe duyguların karıştırılması nedeniyle işe eleman alınmada, nitelikten ziyade girişimciye yakınlığın ön plana çıkması gibi çatışma sebepleri, kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinde, yazılı ve işi ön plana alan sistemlerin mevcudiyetinden ötürü genellikle yaşanmaz.

Aile şirketlerinde yaşanması muhtemel diğer çatışmalar arasında, işletme yerine aileye odaklanması, çatışmadan kaçılması,

vâris adaylarının işletmeden ayrılmak istemeleri veya işletmede çalışmak istememeleri, aile ve iş arasında net bir ayırımın yapılamaması, danışman veya profesyonel yöneticilere yeterince önem verilmemesi, jenerasyonlararası geçişin etkin şekilde gerçekleşmemesi sayılabilir. Çatışmaların yaşandığı noktalarda ise iletişim artırılır, insan değişkeni geliştirilir, yapısal değişkenler değiştirilir, sorunların kaynağına inilir ve üst hedefler oluşturulur.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinin özelliklerinden bir diğeri, toplantı yönetimine verilen önem ile ilgilidir. Bu firmalarda toplantının amacı, hangi gün ve saatler arasında yapılacağı ve gündemi toplantı öncesinde belirlenerek katılımcılara sunulur. Katılımcılar ise, toplantı sırasında kendi fikirlerini rahatlıkla savunabileceklerini ve kararların alınmasında fikirlerinin gözönünde bulundurulacağını, yarauculuğu ve yeniliği teşvik edici bir ortamın mevcut olduğunu daha önceki deneyimleri ve mevcut kurum kültürü nedeniyle düşünürler.

Ayrıca kurumsal firmalarda girişimcinin tek başına karar almasının yanında aileden olan ve aileden olmayanlara danışarak oy birliği veya oy çokluğu ile karar alındığına da rastlamak mümkündür. Kurumsallaşma düzeyleri düşük firmalarda sadece problem çözümüne, bilgi ve rapor vermeye yönelik olarak yapılan toplantılar veya diğer kişilere danışma, kurumsallaşma düzeyleri yüksek firmalarda problem çözümü de dahil olmak üzere karar verme, planlama ve özeleştirici amacıyla yapılan toplantılara dönüşür.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde diğer firmalardan farklı olarak hem yoğun iletişim, hem de aile bağları nedeniyle informal ilişkiler kuvvetlidir. Bir başka ifade ile samimi ve içten yakınlık, karşılıklı saygı ve bağlılık, iyi tanımlanmış kişisel sınırlar, karşılıklı destek ve yardımlaşma ile ilişkilerin sosyal faaliyetlerle korunması söz konusudur. Ayrıca girişimcilerin küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışanlarla birebir ilişki içerisinde olmaları ve personelden bir kısmının, şirketin kurulmasından itibaren girişimci ile omuz omuza çalışmaları, işletmedeki aile havasının oluşmasını ve mevcut ortamın korunmasını destekler. Dolayısıyla işgörenlerin motivasyonları, işletmeye olan bağlılıkla-

Tablo 7  
Yürütme-Koordinasyon ve Aile Şirketleri

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ
PERSONEL SEÇME VE YERLEŞTİRME, TERFİ, ÜCRETLEME, KARIYER PLANLAMA vb. FONKSİYONLARIN YÜRÜTÜLME BİÇİMİ	SİSTEMLER AİLEDEN OLAN VE OLMAYAN PERSONEL AYRIMI YAPILMADAN OBJEKTİF ESASLAR ÜZERİNE KURULUR VE İŞLETİLİR	SİSTEMLERİN KURULMASINDA VE İŞLETİLMESİNDE AİLE BİREYLERİNE ÖNCELİK TANINIR
YÖNETİM TARZI	KATILIMCI VE PROFESYONEL	MERKEZİYETÇİ
İLETİŞİM BİÇİMİ	AİLE ÜYELERİ ARASINDA, PROFESYONELLER ARASINDA, AİLE ÜYELERİ İLE PROFESYONELLER ARASINDA	AİLE ÜYELERİ ARASINDA, PROFESYONELLER ARASINDA
KARAR VERME ŞEKLİ	ÖY BİRLİĞİ VE ÖY ÇOKLUĞU	KURUCU ORTAĞIN KARARI VE ÖY ÇOKLUĞU
TOPLANTI TÜRLERİ	BİLGİLENDİRME VE RAPOR VERME, KARAR VERME, PLANLAMA, PROBLEM ÇÖZME, ÖZ ELEŞTİRİ	RAPOR VERME, PROBLEM ÇÖZME, BİLGİLENDİRME
ÇATIŞMA ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ	KALICI ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİM	GEÇİCİ ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

rı yüksektir. Ayrıca girişimcilerin yöneticilik becerilerinin yanında liderlik becerilerinin de gelişmiş olduğu görülür.

Yukarıda bahsedilen temel özelliklere Tablo 7'de yer verilerek yürütme ve koordinasyon fonksiyonlarına ilişkin genel bilgiler sunulmuştur.

## D-KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ VE DENETİM FONKSİYONU

Denetim fonksiyonu, işletme amaçlarının yerine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görevli olan personelin etkinlik ve verimliliklerinin ölçülmesi ve plandan sapmaların giderilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması sürecidir. Dolayısıyla bu fonksiyon, amaçlar doğrultusunda planlara, yönergelere ve kurallara uygunluğu sağlamayı amaçlar. Etkin denetim mekanizmasının kurulması ve işlerlik kazanması için standartların ve prosedürlerin oluşturulması, raporlama sisteminin kurulması, iş süreçlerinin belirlenmesi, 360° geribildirim (feedback) sisteminin kurulması, maliyetlerin incelenmesi ve gözetimin sürekli olması ve sapmaları zaman geçirmeden iletmesi ve denetim alanları üzerinde durulması gereklidir.

Denetim alanlarından ilki ileriye destek verici denetimdir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinde, mal ve/veya hizmet üretimine başlanmadan önce üretim kaynaklarının (hammadde, yarımamul, enerji, teçhizat vb.) miktar ve kalite bakımından belirlenen standartlara uygun olup olmadığının incelenmesine ve ileride doğabilecek hatalar için baştan önlemler alınmasına çalışılır. Süreçler ve işlemler sırasındaki denetimler ikinci denetim alanını oluşturur. Üretim esnasında ve üretimin özellikle kritik aşamalarında yapılan bir denetimdir. Üçüncü denetim alanı ise girdilerin çıktılara dönüştükleri noktalarda yapılan denetimlerdir. Bu denetimler tüm faaliyetler icra edildikten sonra ilgili yönetici, uzman veya müfettişlerce periyodik olarak yapılır.

Küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde girişimcinin tüm işletme faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olması ve küçüklüğün getirdiği avantajları işletmenin bünyesinde barındırması nedeniyle denetim alanları üzerinde etkinlik kolaylıkla sağlanabilir. Ayrıca bu fonksiyonun etkin olabilmesi için plandan sapmaları zaman geçirmeden göstermesi, işletme faaliyetlerine uygun denetim kriterlerinin kullanılması ve denetimin iş akışını yavaşlatmaması da önemlidir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde objektif standartlar, gelişmiş denetim araçları ve yöntemler ile elde edilen verileri değerlendirme niteliğine sahip yöneticiler ve objektif değerle-

me esaslarına dayanan performans değerlendirme sistemi mevcuttur. Performans değerlendirme sisteminde işlerin icra edilmesi sırasında bilgi, beceri ve deneyimlerin kullanılma istek ve başarısı üzerinde durulur. Bu sistem ile çalışanların değerlendirilmeleri ve elde edilen bulgular doğrultusunda da işletmede çalışmaya devam etmelerine ya da çalışmalarına son verilmesine karar verilir.

Sonuç olarak işletmelerin ulaşmak istedikleri amaçlar planlama fonksiyonu tarafından amaçlara ulaşma derecesi ise denetim fonksiyonu tarafından belirlenir. İşletmelerin ulaşmak istedikleri amaçlar ile ulaştıkları noktalar arasında bir uyum söz konusu ise bu durum işletmeler açısından bir başarı göstergesidir ve bu uyumun yüksekliği işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini gösterir.

Aile şirketlerinde denetime fonksiyonuna ilişkin özelliklerin yer aldığı tablo aşağıda izlenmektedir.

Tablo 8  
Denetim ve Aile Şirketleri

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ
DENETİM NOKTALARI	HAMMADDE VE YARIMAMUL ALIMINDA, KRITİK AŞAMALARDA, GİRDİLERİN ÇIKTILARA DÖNÜŞTÜĞÜ NOKTADA	GİRDİLERİN ÇIKTILARA DÖNÜŞTÜĞÜ NOKTALARDA
DENETİM ARAÇLARI	PERFORMANS DEĞERLEME, GÖZLEMLER, STANDARTLAR, PROSEDÜRLER VE KURALLAR, İŞ AKIŞ ŞEMALARI	STANDARTLAR, PROSEDÜRLER, KURALLAR VE GÖZLEMLER
DENETLEYEN KİŞİLER	FİRMA SAHİBİ, AİLE ÜYELERİ, İLGİLİ BİRİM YETKİLLERİ VE UZMANLAR	FİRMA SAHİBİ VE AİLE ÜYELERİ
DENETLEME ZAMANI	SÜREKLİ	BELİRLİ PERİYODLARDA

Buraya kadar aktarılanları özetleyecek olursak kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde faaliyetlerin birbirleriyle uyumlu ve birbirlerini tamamlayacak nitelikte oldukları söylenebilir. Söz konusu durumun nedeni olarak tepe yönetimin örgüt yapısını düzenlerken örgütsel amaçları göz önüne alarak departman amaçlarını belirlemesi ve stratejik planlarla uyumlu hale getirmesi gösterilebilir. Ayrıca kurumsal bir örgüt yapısının kurulmasında örgütsel faaliyetlerin etkinlik ve verimlilik ilkeleri çerçevesinde gerçekleştirilmesini sağlamaya odaklanan bir örgüt yapısının oluşturulması da önemlidir. Planları dikkate alarak kağıt üzerinde uygun bir örgüt yapısını belirleyen işletmeler yürütme fonksiyonu ile dinamik bir görünüm kazanarak faaliyetlerini yürürlüğe geçirirler. Bu noktada yöneticilerin astları, üstleri ve aynı düzeydeki çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri, insiyatif kullanabilme, yetki devredebilme, analitik ve sentezci bir yaklaşımla karar verebilme, astları işe ve işletmeye motive edebilme gibi yetenekleri ön plana geçer. Aynı zamanda yöneticiler toplantılar, memorandumlar, raporlar ve komiteler aracılığıyla işletme faaliyetlerini birbirleriyle uyumlaştırmaya ve işbirliğini artırarak takım ruhu oluşturmaya da çalışırlar. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek işletmelerde personel seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, terfi, ücretleme ve kariyer planlama gibi sistemler yazılıdır ve kanbağından ziyade bilgi ve yeteneği ön plana çıkaracak şekilde düzenlenir. Son olarak bu sistemlerin amaçlar doğrultusunda icra edilip edilmediği önceden saptanmış standartlarla fiili durumun karşılaştırılması suretiyle kontrol edilir ve eğer planlardan sapmalar söz konusu ise iyileştirici ve düzeltici önlemler zaman geçirilmeden alınır.

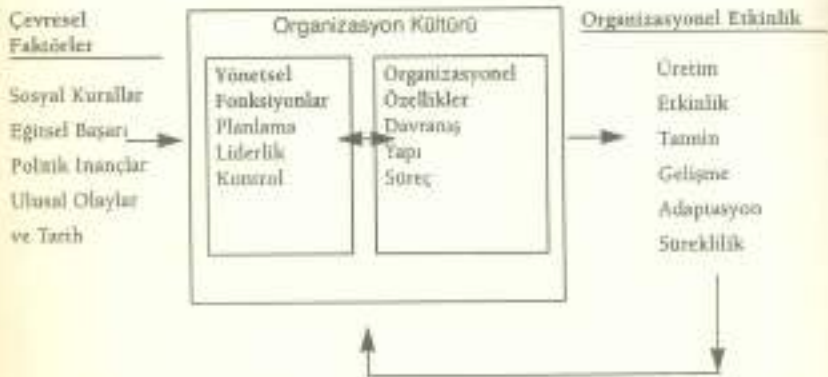
## II- KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür kavramının daha çok antropoloji biliminin sınırlarına girmesi nedeniyle, örgütsel kültür konusunu incelemeye önce antropologların hemen hemen görüş birliği içerisinde oldukları tanımı burada ele almakta yarar vardır. Antropologlara göre kül-

tür, "Düzenli olarak tekrarlayan düşünme, hissetme ve karşılık verme tarzından oluşan ve insan topluluklarının tabiata karşı yaşayışının görünür başarıları olarak kabul edilen semboller (maddî kültür öğeleri) aracılığıyla yayılan toplumsal bir yaşam biçimidir." Bu yaşam biçiminin en önemli unsuru diğer yaşam biçimlerinden soyutlanan ve ortak bir geçmişe dayanan geleneksel düşünceler (maddî olmayan kültür öğeleri) ve bunların temelinde yatan değer yargıları olarak görünebilir.

Kültürün genel olarak ne anlama geldiğine kısaca bir göz atıldıktan sonra örgütsel kültür ile ilgili açıklamalara geçebiliriz. İşletme yönetimi açısından kültür "Kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen; belirli insan topluluklarının oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ile diğer kişiler arasındaki ilişkilerin tamamıdır." Buradan kültürün işletme faaliyetlerini çevreleyen maddî ve manevî özelliği olan toplum değerleri olduğu sonucunu çıkarmak mümkündür.

Görüleceği üzere yukarıdaki her iki tanımlama da birbirleriyle örtüşmekte ve maddî kültür ile manevî kültür üzerinde durmaktadır. Maddî ve manevî kültürü etkileyen ve aralarında uyumu sağlayan unsurlar ise, aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil.2-2-2.

Örgüt Kültürü ve Etkinlik

Şekil 2-2-2'den de anlaşılacağı üzere organizasyon kültürü, yönetim fonksiyonları arasındaki etkileşimin bir ürünüdür ve oluşumunda iç çevre faktörleri kadar dış çevre faktörleri de etkilidir. Sosyal kurallar, eğitsel başarı, politik inançlar, ulusal olaylar, toplum geçmişi, din, ahlak ve estetik gibi dışsal olaylar ile çalışanların aldıkları eğitim, sahip oldukları inançlar, tutumlar, işletme teknolojisi, araç-gereci, firmanın kural ve değerleri gibi içsel faktörler yönetsel fonksiyonları etkileyerek kültürün oluşmasında ve şekillenmesinde etkili bir rol oynarlar. Aile şirketlerinde belirtilen faktörlere ek olarak girişimcinin de kültür üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu görülür. İşletme kurma fikrine sıcak bakan ve girişim fikrini uygulama aşamasına taşıyan ve gerekli organizasyonu yapan kişi, girişimcidir. Dolayısıyla girişimci, şirketin kurumsallaşmasında en önemli paya sahip kişidir.

Girişimci, firmanın faaliyete geçmesinden önce inandığı ve özellikle de güvendiği birkaç kişiyi yanına alarak girişimi başlatır. Dikkat edilecek olursa kurucunun yanında bulunmasını istediği kişilerin temel özelliğinin bilgi ve yetenekten ziyade, güvenilirlik olduğu görülür. Kurucuyla aynı vizyona bağlanan bu kişiler, işletmenin temelini atarlar. Daha açık bir ifade ile sermaye arttırımı, patentlerin temini, kuruluş yerinin saptanması, fabrika veya şirket binasının bulunması veya inşa ettirilmesi gibi konularla ilgilendirilir. Dolayısıyla başta girişimci olmak üzere bu ilk grup şirket kültürünün oluşumunda son derece önemli bir yere sahiptirler. Girişimci, işletme kurma fikrine sahip olduğu andan itibaren kendi değerlerini, inançlarını ve düşüncelerini öncelikle yanında yer alan kurucu ekibe ve aile üyelerine, daha sonra ise firmada çalışan diğer kişilere sözel ve/veya davranışsal olarak sürekli iletir. Aile şirketleri birbirlerini tanıyan kişilerden oluştuğu ve bu kişiler firma kurulmasından önce paylaşılmış değer ve inançlara sahip oldukları için, şirketin kurulmasıyla birlikte bu değer ve inançları şirkete taşırlar ve aynı geçmişe sahip olmaları nedeniyle sözlü iletişimle birlikte sözsüz iletişimle de kurumun bir parçası haline getirirler.

Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinin kültürel özellikleri ile ilgili bir başka konu da Dyer'in açıklamalarında yer almaktadır. Dyer'e göre; aile şirketlerinin kurulduğu ilk aşamada

mevcut olan, çalışanları koruyan, ihtiyaçlarını karşılayan ancak, onlara çok fazla özgürlük tanımayan merkeziyetçi yönetim; firma kurumsallaştıkça yerini profesyonellerin ve aile bireylerinin birliğinde yer aldığı ve kararların yönetim kurulunca verildiği bir yönetim biçimine bırakır. Dolayısıyla aile şirketlerinde kültür aile, yönetim ve işletme değerlerinin bir karışımı şeklindedir. Burada belirtilmesi gereken son nokta örgütsel kültürün, vârisin işletmede faal olarak çalışmasıyla değişmeye başlamasıdır. Çünkü bu noktada girişimci ve vâris arasındaki değer ve inanç farklılıklarının gündeme gelmesi ve şirketin yönetim tarzını etkilemesi durumu ortaya çıkar.

Sonuç itibarı ile kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerindeki kültürel öğelerin pek çoğunun aile değerlerinden etkilenmesine karşılık bu firmalar, işletmecilik prensiplerine bağlı olarak yönetilirler ve aile ilişkilerini sinerji yaratacak şekilde kullanırlar. Ayrıca tepe yöneticiler, yönetim etkinliğinin sağlanmasında kültürel değerlerin önemli olduğuna inanarak şirket ile ilgili kararların alınmasında ve uygulanmasında bu öğeleri göz önünde bulundururlar.

### III- KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ VE ÇEVRE İLE ETKİLEŞİM

İşletmelerin ekonomik faaliyetlerini ve kaynaklarını değerlendirme kapalı bir süreç içerisinde değil, faaliyetlerini sınırlandıran ve belirli ölçüde de bizzat işletmeler tarafından etkilenen geniş ekonomik, sosyal ve teknolojik bir çevre içerisinde meydana gelir ve işletmeler bu çevreye ancak içsel kaynaklarını (pazarlama, personel, araştırma-geliştirme vb.) kullanarak uyum sağlayabilirler. Dolayısıyla işletmeler faaliyetlerini kendileri ile ilgili ancak kendilerinin dışındaki politik, sosyal, kültürel, ekonomik, ekolojik, hukuki, dinsel, ahlaksal ve teknolojik vb. unsurlardan oluşan dış çevre ile kendi bünyelerinde yer alan ve işlerin yapılma şeklini veya sonuçlarını bizzat kendilerinin etkileyebilecekleri pazarlama, üretim, finansman, teknoloji, insan kaynakları, halkla ilişkiler, araştırma-geliştirme ve rekabet analizleri ile ilgili öğelerden oluşan iç çevre arasında yürütürler.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinin çevre ile kurdukları ilişkileri üç ana noktada toplamak mümkündür. Bu ilişkilerden ilki iç dinamiklerle ilgili olanıdır. Burada sadece işletme amaçları ve başarıları ön plandadır ve dolayısıyla dış çevre veri kabul edilir ve işletme ile etkileşimde bulunmadığı varsayılır. İşletmelerin çevresiyle kurduğu ikinci ilişki türü, çevreye uyum şeklindedir. Temel varsayımı uzun dönemde işletmelerin başarılarını belirleyen ve sürekliliklerini sağlayan en önemli faktörün dış çevre olmasına ilişkindir. İşletmeler varlıklarını sürdürülebilirlik için dış çevrenin beklentilerine yanıt vermek ve değişikliklere uyum sağlamak zorundadırlar. Üçüncü iletişim şekli ise karşılıklı etkileşimdir. Bu noktada işletmeler ile çevreleri arasındaki ilişki çift yönlüdür. Dış çevre işletmelerin bir üst sistemidir ve işletmeler dış çevrede meydana gelen değişikliklere uymak zorundadırlar. Ancak onlar da yeni bir teknolojiyi ve düşünceyi uygulamaya koyarak çevrelerini etkileyebilirler.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketleri ile çevre arasında karşılıklı etkileşimin varlığından söz edilebilir. Burada belirtilmesi gereken husus teknolojik, politik, siyasal ve doğal koşullardaki hızlı değişikliklerin, işletmelerin uyum sorunlarını artırdığıdır. Dolayısıyla yöneticilerin geleceği isabetli tahmin etmeleri zorlaşmakta ve işletmelerde kullanılan makinelerin, teknolojilerin, araç-gereçlerin modası geçmekte ve personelin verimi azalmaktadır. Ayrıca ülke içi ve ülke dışı politik istikrarsızlık, güvensizlik, siyasal partilerin yapı ve işleyiş bozukluklarından doğan ve tüm topluma yayılan düzensizlikler, çalkantılar ve bunalmalar, ulusal ve uluslararası politik rekabet, işletmelerin karar almalarını ve aldıkları kararları uygulamalarını zorlaştırmakta ve kararların isabet derecesini azaltmaktadır. Ancak kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmeler yaptıkları iç ve dış çevre analizleri sayesinde değişimi yönetebilirler. Fakat değişimin yönetilmesinde örgüt yapısı ile birlikte örgüt kültürünün ve çalışan bireylerin değişimleri de gerekebilir. Örgüt üyelerinin değiştirilmesinden kasıt onların yetenek, beceri, bilgi ve tutumlarını değiştirmektir. Burada amaç bireyin değil bireyler yoluyla örgütün değiştirilmesi ve geliştirilmesidir. Örgüt kültürünün değiştirilmesinde ise biçimsel olmayan ilişkilerin değiştirilmesi son derece önem taşır.

Çünkü formal ilişkilerin değiştirilmesi ve kabul görmesi ancak informal ilişkilerin bunu desteklemesiyle hız kazanır. Yapının değiştirilmesinde ise, iç ve dış çevre koşullarındaki değişimler doğrultusunda işletme sistemlerinin revize edilmesi veya artı değer yaratmayan sistemlerin kaldırılması ya da yeni sistemlerin kurulması ve bu sistemlerin örgüt kültürü ile uyumlu hale getirilmesi üzerinde durulmaktadır.

Değişen çevre koşulları ile sürekli etkileşimde bulunmak için yapının, kültürün ve personelin değişimi yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya veya fonksiyonlararası ana proseslerin yeniden tasarımı şeklinde düzenlenebilir. Yukarıdan aşağıya değişimde amaç, tüm organizasyonun performansının değiştirilmesini -kültür, yapı ve personel açısından- sağlamak iken, aşağıdan yukarıya değişimde amaç çalışanların problemlerinin çözülmesi ve performanslarının iyileştirilmesidir. Fonksiyonlararası ana proseslerin yeniden tasarımı şeklindeki değişimin amacı ise kalite, maliyet ve zamanda belirgin iyileşmeler sağlamak için faaliyetlerin, fonksiyonların ve bilginin yeniden düzenlenmesidir.

Sonuç itibari ile organizasyonun tamamında yapıyı, teknolojiyi, iş ve görevleri etkileyen informal ilişkilerin, örgüt üyelerinin, örgüt kültürünün ve fonksiyonlararası proseslerin planlı ve plansız değişmesi örgütsel değişimdir. Bu değişim, doğal, sosyo-kültürel, ekonomik, hukuki, politik, teknolojik konularda gelişmelerin meydana gelmesiyle ilgili dış çevre koşulları ile büyüme, birleşme, el değiştirme, kârlılığın azalması, tepe yönetimin değişmesi, yönetim bilimindeki yeni gelişmeler, örgütsel etkinliğin belirgin bir boyuta ulaşmasıyla ilgili iç çevre koşullarının bir sonucu olarak meydana gelir. Dolayısıyla aile şirketlerinin varlıklarını sürekli kılabilmeleri ve rekabeti başarı ile sürdürebilmeleri için, iç ve dış çevre koşullarını dikkate alarak planlı bir değişimi uygulamaları gerekir.

Değişim görevliliğini, danışan sistemi (işletmeyi) ve danışan sistemin (işletmenin) sorunlarının çözülmesinde iki tarafın da işbirliğini içeren süreç olarak tanımlayabilen planlı değişim, hedefe yönelik olarak gerçekleştirilir, profesyonel danışmanlığı gerektirir ve güç paylaşımı ile işbirliğini içeren bilimsel yöntem

olma özelliği gösterir. Diğer taraftan kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketleri iş ve aile değerlerinin birbirlerinden ayrıldığı bir yönetime sahip olduklarından, değişime planlı bir şekilde uyum sağlamanın yanında, yukarıda da bahsedildiği üzere ürettikleri mal ve/veya hizmetlerle ya da topluma verdikleri imajla değişimi etkileme gücüne de sahiplerdir. Çevresel koşullara dikkat ederek yapısını, çalışanını ve teknolojisini değiştiren kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketleri aynı zamanda tüketicileri bilinçlendirerek yeni bir mal ve/veya hizmet üretmek veya farklı dağıtım ve tutundurma stratejileri geliştirerek çevresel koşulları da etkilerler. Ayrıca sosyal yardımlaşma ve dayanışma birliklerine üye aile şirketlerinin toplumsal koşullar yanında üye oldukları dernekler vasıtasıyla da sosyal ve politik koşulları etkiledikleri bilinen bir gerçektir.

Aile şirketlerinde girişimcinin düşünce ve davranışlarının içe kapalı bir niteliğe sahip olması, bu şirketlerin en büyük handikaplarından birisidir. Bir başka ifade ile girişimcinin reaktif kişilik özelliklerini göstermesi, planlamaya ve amaçlar sistemine pek fazla önem vermeyen ve kısa vadeli amaçları uzun vadeli amaçların önüne çıkaran bir yönetimi benimsemesine, sahip olduğu firmada da dışı kapalı, olayları dar çerçeveden ele alan ve gelecekte ziyade yaşanan güne odaklanan bir yönetim politikasını uygulamasına neden olur. Aksi durumda, yani girişimcinin proaktif kişilik özelliklerine sahip olması durumunda şirket orta ve uzun vadeli geleceğe odaklanır ve amaçlara ulaşmada dış ve iç çevre koşullarını dikkate alır, bugününü amaçlar doğrultusunda yönetir. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde sıklıkla görülen proaktif girişimciler, şirketlerini sürekli kılmak ve olumlu firma imajını elde etmek ve elde edilen imajın geliştirilmesini sağlamak için çaba harcarlar. Bu kişilerin kurduğu organizasyonlar ise geleceğe ve zamanlararası sürekli akışa, stratejik planlamaya, planlı ve programlı değişime, yönetimi geliştirmeye, organizasyon ve kültür ilişkisinin önemine, sürekli geleceğe hazırlanmaya, karizmatik ve hatta dönüşümsel liderliğin uygulanmasına ve tüm iletişim kanallarının kullanılmasına önem veren, müşteri odaklı stratejileri uygulayan organizasyonlardır.

## KISIM KAYNAKÇASI

- Acıman, Eli ve Alber Bilen. "Türkiye Şirketleşmeyi Yeni Öğreniyor." *Dünya*, 07 Ocak 1996, 5
- A Bio-Tech Business Prospers by Using Its Family Orientation to Keep Everyone on the Lead.", 1998,  
<http://fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=NECFB&ID=68>, (14.01.2000): 1-5.
- Allred, Roger C. and Russell S. Allred. *The Family Business: Power Tools for Survival Success and Succession*. New York: Berkley Books, 1997.
- Ansay, Tuğrul. *Çağdaş Anonim Şirketlerinin Sorunları ve Türk Anonim Şirketleri*. Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınevi, 1971.
- Baldöktü, Nuh Mehmet. "Çıraklıktan Patronluğa Uzanan Bir Ömür: Planlamanın Önemi." *Dünya*. 07 Ocak 1999, 11.
- Bali, Nesrin. "İşletme Yönetiminde Profesyonelleşme." Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1995.
- Baransel, Atilla. *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*. 2.b., İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1979.
- Başaran, Şirin. "Anonim Şirket Olarak Kurulmuş Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının İncelenmesi." Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1991.
- Berman, Ed. *How To Set Up a Small Business*, Cambridge: Press Syndicate of the University of Cambridge, 1984.
- Buckman, Elcha Shain. "Motivating and Retaining non-Family Employees in Family-Owned Business." 1998,  
<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=Umass&ID=66/>, (14 Ocak 2000): 1-3.

- Çelebioglu, Fuat. Davranış Açısından Örgütsel Değişim. İstanbul: Küre Ajans, 1990.
- Daft, L. Richard. Management. 3<sup>th</sup> ed, Fort Wort: The Dryden Press, 1994.
- De Bono, Edward. Rekabet Üstü. Çev. Oya Özel, 1. b., İstanbul: Remzi Kitabevi, 1992.
- Dichter, Steven F and Chris Gagnon and Ashok Alexander. Organizasyonel Değişimleri Yönetmek. (Temmuz 1993): 1-7.
- Dikmen, Çiğdem. "Girişimcilik Eğitiminin, Girişimcilik Arzına Etkisi." İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt.19, Sayı:1-2, (Nisan-Kasım 1990): 77-83.
- . "Küçük İşletmelerde Büyüme." İşletme Fakültesi Dergisi. Cilt. 20, Sayı.1-2, (Nisan-Kasım 1991): 59-65.
- Drozdow, Nancy and Vincent P. Carroll. "Tools For Strategy Development in Family Firms." Sloan Management Review. Vol. 39, Num.1, (Fall 1997): 12-18.
- Eren, Erol. "Küçük Sanayicinin Orta ve Büyük Sanayiye Yan Sanayi Olmasının Önemi." İşletme Fakültesi Dergisi, C.18, S.2, (Kasım 1989): 3-4.
- . Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım, Yayım, Dağıtım A.Ş., 1993.
- Erven, Bernard. "Management Succession Issues in Family Business Part I.", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=Cornell&ID=35/>, (14 Ocak 2000): 1-5.
- . "Management Succession Issues in Family Business Part II." 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=Cornell&ID=30/9>, (14 Ocak 2000): 1-5.
- . "Estate Planing: Hindsight and Foresight." 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=FDU=2442>, (14 Ocak 2000): 1-3.
- . "Estate Planing:Hindsight and Foresight." 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=FDU&ID=2442>, (14 Ocak 2000):1-3.

- , "Family Ink.", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=FDU&ID=842>, (14.01.2000): 1-6.
- Flemons, Douglas G. and Patricia M. Cole. "Connecting and Separating Family and Business Part I.", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=NOVA&ID=403>, (14 Ocak 2000): 1-5.
- . "Connecting and Separating Family and Business Part II.", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=NOVA&ID=3083>, (14 Ocak 2000): 1-5.
- . "Playing with Contextual Complexity: Relational Consultation with Family Business Part I.", 1998, <http://www.com.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=NOVA&ID=402>, (14 Ocak 2000): 1-4.
- . "Playing with Contextual Complexity: Relational Consultation with Family Business Part II.", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=NOVA&ID=3082>, (14 Ocak 2000): 1-5.
- Finnigen, John. "Doğru İşe Doğru Eleman." Çev. Mehmet Kılıç, 2.b., İstanbul: Rota Yayın, Tanıtım, Ticaret Ltd. Şti., 1997.
- Gartner, B. William. "Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question." Perspectives and Trends: Small Business Management, Georgetown: 207-217.
- Gerber, Michael E. Girişimcilik Tutkusu: Küçük İşletmeler Niçin Batıyor? Nasıl Büyür? Çev. Tayfur Keskin, 1.b., İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Matsan A.Ş., 1996.
- Gersnick, Kelin E. ve Diğerleri, Generation to Generation: Cycles of the Family Business Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- Gibson, L. James and John H. Ivancevich and James H. Donnelly Jr. Organizations: Behavior, Structure, Process. 6<sup>th</sup> ed, Texas: Business Publications Inc., 1998.
- . Growing Concerns: Building and Managing the Small Business, New York: John Wiley & Sons, 1987.

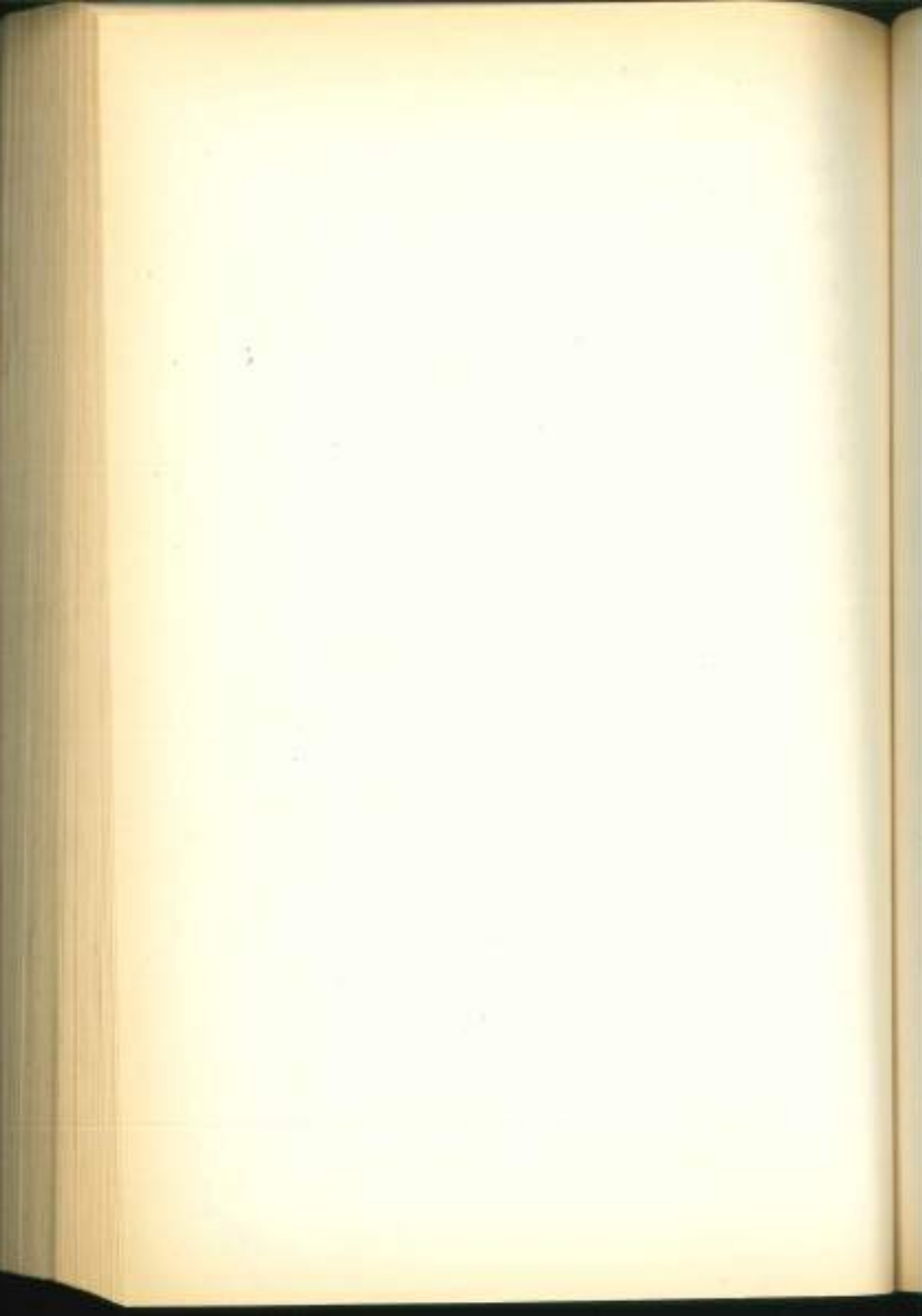
- Hakko, Vitali. "Bir Başarının Öyküsü: Kurumsallaşmanın Önemi." *Dünya*. 07 Ocak 1999, 10.
- Harris, Adrienne S. "10 Best Moves for Growing a Family Business." *Black Entreprises*, (June 1994): 244-251.
- Hodgetts, M. Richard and Donald Kuratko. *Effective Small Business Management*. 5<sup>th</sup> ed, Philadelphia: The Dryden Press, 1995.
- Horowitz, Shel. "Swartz: Three Stages of a Successful Multigenerational Family Business." 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=Umass&ID=643>, (14 Ocak 2000): 1-4.
- . "Rugg Lumber: Stewardship of a 5-Generation Family Business." 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=Umass&ID=250>, (14 Ocak 2000): 1-2.
- Karalar, Hakan. *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Koordinasyon Sistemleri ve Araçları: Türkiye'de Uygulanabilirlik Araştırması*. Ankara: Ankara Genç İş Adamları Derneği Yayınları.
- Karofsky, Paul I. "When a Family Company Buys into Strategic Planning." 1998, <http://www.fambiz.com/feature.crm>, (14 Ocak 2000): 1-3.
- Kets De Vries and Manfred ER. "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News." *Organizational Dynamics*, Vol. 21, Iss.3, (Winter 1993): 59-71.
- Kılınc, Tanil. "Takım Kurma ve Geliştirme: İlişkilere ve Karar Verme Süreçlerine Yönelik Bir Uygulama." Doktora Tezi, İÜ. İşletme Fakültesi, 1986.
- Kimberly, John R. and Robert M. Miles. *The Organizational Life: Issue in the Creation, Transformation and Decline of Organization*. 2<sup>nd</sup> ed., San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1981.
- Klaes, Jim. "The Realities of Family Business Conflicts." 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=Utexas&ID=107>, (14 Ocak 2000): 1-3.

- Klitgaard, Robert. "Institutional Adjustment and Adjusting to Institutions." *Work Bank Discussion Paper*, Washington, (1995): 13-19.
- Koselka, Rita and Fleming Meeks and Laura Sounders. "Family Affairs." *Management: 93/94*, Connecticut: The Dushkin Publishing Group Inc.,
- Lindon, Cristine and Dominic Fisher. *Family Business and Other Pieces*. 1<sup>st</sup> ed., Cambridge: Cambridge Press, 1994.
- Longenecker, G. Justin and Carlos W. Moore "Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis. 8<sup>th</sup> ed., Cincinnati: South Western Publishing Co., 1991.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior*. 6<sup>th</sup> ed., New York: Mc Graw Hill Inc., 1992.
- Maris, Adrienne S. "Best Moves for Growing a Family Business." *Black Entreprises*. Vol.24, Iss.11, (June 1994): 198-211.
- Meyer, W. John and Brian Rowan. "Institutionalized Organizations Formal Structure as a Myth Ceremony." *American Journal of Sociology*, Vol.83, Num.2: 340-363.
- Miller, Alex. *Strategic Management*, 3th ed, Boston: Irwin Mc Graw-Hill, 1998.
- Milli Produktivite Merkezi. *Küçük ve Orta Boy Sanayi Teşebbüslerin Sorunları, Çözüm Yolları, Geliştirilmesi Semineri*. Ankara: Mill Produktivite Merkezi Yayınları, 1987.
- Musselman, Vernon A. *Introduction to Modern Business*. 9<sup>th</sup> ed., London: Prentice Hall. Inc., 1984.
- Narva, Richard. "Large Firm or Small Firm: What Does the Family Business Client Prefer?" 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=afne&RID=227>, (14 Ocak 2000): 1.
- . "Succession in the Family Cooperation." *Management Succession in the Small and Growing Enterprises*. (1979): 197-223.
- Newsletter, Legacies. "Creating a Strategic Contingency Plan." 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=Baynor&RID=1/1>, (14 Ocak 2000): 1-3.

- Odabaşı, Yavuz. Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri. İstanbul: Der Yayınları, 1997.
- Onal, Güngör. İşletme Yönetimi ve Organizasyonu İstanbul: Anadolu Matbaa ve Ticaret, 1995.
- . Temel İşletmecilik Bilgisi İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995.
- Ozankaya, Özer. Davranış Bilimlerine Giriş. Cilt.3., Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları,
- . Temel Toplum Bilim Terimleri Sözlüğü. genişletilmiş 3.b., Ankara: Savaş Yayınları,
- . Toplum Bilim. genişletilmiş 7.b., İstanbul: Cem Yayınevi, 1991.
- Özalp, İnan. İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyonu. Eskişehir: Baytaş Yayıncılık A.Ş.
- Özbilen, Murat. "Aile Şirketlerinin Ömrü 25 Yıl.", Dünya, 07 Ocak 1999, 3.
- Öztan, Bilge. Aile Hukuku. 2.b., Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları, 1983.
- Pekerkan, Erkan. "Uluslararası Bir Ortamda Örgütsel Kültür." Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1993.
- Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman Jr. Yönetim ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış. Çev. Selami Sargut, 1b., İstanbul: Altın Kitaplar Matbaası, 1987.
- Pickle, B. Hal and Roycel L. Abrahamson. Small Business Management. 5<sup>th</sup> ed., New York: John Wiley & Sons, 1990.
- Potobsky, Geraldo Von. "Small and Medium-Size Enterprises and Labour Law." International Labour Review. Vol.131, Num.6, (1992): 601-628.
- Quarterly, Joseph F. "One Answer to a Family Business Owner's Wish to Treat his Children Equally", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=NECFB&ID=834>, (14.01.2000): 1-3.
- Qurgley, V. Joseph. Vizyon: Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması. Çev. Berat Çelik, 1.b., İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1998.

- Resnick, Paul. *The Small Business Bible; The Make-or-Break Factors for Survival & Success*. New York: John Wiley & Sons, 1988.
- Rock, Stuart. *Family Business*. 1<sup>st</sup> ed., Cambridge: Director Books, 1991.
- Rodoplu, Gültekin. "Aile Şirketlerinin Ömrü Kısa" *Milliyet*. 12 Nisan 1998, 8.
- Sabancı, Sakıp. "Baba Ölünce Şirket Ölmesin" *Milliyet*. 11 Mart 2000, 8.
- Sağlam, Mehmet. *Örgütsel Değişme*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Basımevi, 1979.
- Sargut, A. Selami. *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim I.b.*, Ankara: V Yayınları, 1994.
- Schermerhorn Jr. and John . *Management for Productivity*. 3<sup>th</sup> ed., New York: John Wiley & Sons, 1989.
- Sherry, E. John. *The Educational Foundation: Legal Aspects of Food Service Management*. New York: John Wiley & Sons, 1984.
- Steinhoff, Don and John F Burgess, *Small Business Management Fundamentals*. 6<sup>th</sup> ed., New York: Mc Graw Hill Inc., 1993.
- Süder, Aslı. "Çevresel Belirsizlik " *İşletme Fakültesi Dergisi*, C.20, S.1-2, (Nisan-Kasım 1991): 119-130.
- . "Organizasyonda İçsel Farklılaşma.", *İşletme Fakültesi Dergisi*, C.18, S.2, (Kasım 1989): 145-155.
- Şimşek, Muhittin. *Kalite Yönetimi*. geliştirilmiş 2.b., İstanbul: Alfa Basım, Yayım, Dağıtım A.Ş., 1998.
- Taylor, Frederick Winslow. *Bilimsel Yönetim İlkeleri*. Çev. H. Bahadır Akın, Konya: Cizgi Matbaası, 1997.
- Tekarslan ve Diğerleri. *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayım Hizmetleri, 2000.
- Tekeli, İlhan ve Erdoğan Soral, *Halk Sektörü Sorunu*. İstanbul: Gelişim Yayınları.

- Tekinay, Selahattin Sulhi. *Türk Aile Hukuku*. İstanbul: Filiz Kitabevi, 1990.
- Thompson, C. Carey. *Institutional Adjustment*. Austin: University of Texas Press, 1995.
- Titiz, Tınaz. "Küçük Girişimciler" *Küçük İşletme*, Yıl.1, Sayı.4, (Eylül 1995): 9-13.
- Tosun, Kemal. *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*. 6.b., Ankara: Savaş Kitap ve Yayınevi, 1992.
- Türkiye İş Bankası, *Personel Verimliliği*. Ankara: Tisa Matbaası.
- Uğur, Ağah. "Federal Şirket. Kariyer Dünyası, (Aralık 1998): 34-35.
- Vinton, Karen. "Keeping the Family Bussiness Healty: Four Keys to Success." 1998,  
<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=montana&ID=928>, (14 Ocak 2000): 1-5.
- Watertown, Vicam L. P. "A Bio-Tech Business Prospers by Using Its Family Orientation to Keep Everyone On the Leadi." 1998,  
<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=NECFB&ID=68>, (14 Ocak 2000): 1-4.
- Wissema, Hans. *Ünite Yönetimi: Desantrilize Şirkette Girişimcilik ve Koordinasyon*. Çev. Belkıs Çorakçı, 1.b., İstanbul: Boyut Matbaacılık, 1996.
- Yılmaz, Erdoğan. "Türkiye'de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları ve Çözümleri." Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1993.



ÜÇÜNCÜ KISIM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ  
AİLE ŞİRKETLERİNİN  
KURUMSALLAŞMA  
DÜZEYLERİNİ BELİRLEMeye  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

me  
da  
ru  
da  
ler  
eld  
lik  
son  
aç  
ri  
sal  
pe

ko

## Birinci Bölüm

# **AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİN TESPİTİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA BULGULARI**

Aile şirketlerinin devamlılıklarını uzun dönemler sürdürmemeye nedenlerinin, gerek ülkemiz gerekse diğer ülkeler açısından hemen hemen aynı noktalara dayandığı ve genel anlamda kurumsallaşamama olarak adlandırılabilirdiği söylenebilir. Bu noktada aile şirketlerinin varlıklarını sürdürmelerinin önündeki engelleri tespit etmek için tarafımızca yapılmış olan araştırmadan elde edilen bulgulardan bahsetmekte fayda vardır. Burada öncelikle araştırmaya ilişkin genel bilgiler daha sonra ise, araştırma sonuçlarından bahsedilerek aile şirketlerinin mevcut durumları açıklanmaya çalışılacaktır. Son olarak aile şirketlerinin yaşadıkları sorunlardan ve alternatif çözümlerinden bahsedilerek kurumsallaşma düzeyini yükseltmek isteyen aile şirketlerine bir perspektif sunulmaya çalışılacaktır.

### **I- ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI**

#### **A- ARAŞTIRMACININ AMACI**

Istanbul Bölgesinde imalat sektöründe faaliyette bulunan 210 küçük ve orta ölçekli aile şirketinin cevaplarının değerlemeye

alındığı araştırmanın yola çıkış noktası, aile şirketlerinin genel anlamda kurumsallaşma açısından buldukları noktanın saptanmasıdır. Bu genel amacın yanında, daha önceki bölümlerde açıklandığı üzere kurumsallaşma öğelerinin hangi düzeyde önemsendiğinin belirlenmesi ve şayet varsa hangi kurumsallaşma faktörlerinin yeterince dikkate alınmadığının tespit edilmesi ikinci amaçtır. Keza araştırmaya katılan aile şirketlerinin demografik özellikleri ve cevaplayıcıların nitelikleri ile kurumsallaşma öğeleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığı ve eğer varsa ilişkinin yönünün tanımlanması da bir diğer alt amacı oluşturmaktadır.

## B- ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik olarak yürütülen araştırma, ülkemizde çok sayıda aile şirketi bulunması nedeniyle küçük ve orta ölçekli aile şirketleri ve bu şirketlerin tamamına ulaşılmasının zor olması nedeniyle de İstanbul Bölgesinde yer alanlar ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca yapılan çalışmanın KOSGEB'in hizmetlerinden yararlanan ve İstanbul Bölgesinde faaliyet gösteren imalat işletmeleri ile çizilmiştir. Bölge sınırlaması, çalışmanın ülke kapsamında yapılmasının getireceği zaman ve para maliyetinin yüksekliği ve örnekleme ulaşım güçlüklerinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte İstanbul Bölgesinde firma miktarının sayı itibarıyla oldukça fazla olması ve kapsama dahiline alınan örneklemin bütünün (anakütlenin) özelliklerini yansıtacağı varsayılmıştır. Yine yürütülen çalışmada küçük ve orta ölçekli işletmelerin temel alınmasının bir diğer nedeni de, belirtilen işletmelerin büyük işletmelere nazaran kurumsallaşma konusunda daha fazla sıkıntıya düşmeleridir. Keza bu tür işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik yeterli miktarda çalışmanın mevcut olmaması da küçük ve orta ölçekli şirketlerin temel alınmasına yönelik bir diğer nedendir. Kapsamı sınırlayan bir diğer nokta, kurumsallaşmanın boyutuyla ilgilidir. Araştırmamız, kurumsallaşmanın ekonomik, hukuki, sosyolojik vb. boyutlarından ziyade yönetsel boyutunun irdelenmesine yönelik olarak tasarlanmıştır.

## II- ARAŞTIRMANIN YÖNTEMBİLİMİ

### A- VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırma bulgularının elde edilmesinde Roger C. Allred, Russell S. Allred tarafından 1997 senesinde geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeğin konuyu geniş perspektiften ele alması ve aile şirketlerine ilişkin literatürdeki pek çok kritik ögeyi içermesi tercihimizi kolaylaştırmıştır. R. Russell ve R. Russell tarafından geliştirilen ölçek, orijinal haliyle aile şirketlerinin kurumsallaşmasını aile, üretim, hukuk,\* muhasebe, yönetim ve pazarlama alt boyutlarından ele almaktadır. Kitabımızda aile şirketlerinin kurumsallaşması sadece yönetim boyutundan ele alındığı için, kullanılan ölçek, aile ve yönetime ilişkin önermelerin tamamını; üretim, hukuk, muhasebe ve pazarlamaya ilişkin önermelerin ise yönetimle yoğun etkileşimde bulunanlarını kapsayacak şekilde düzenlenmiştir. Dolayısıyla ölçeğin orijinalinde yer alan 275 önerme revize edilmiş ve yazar tarafından geliştirilen farklı önermelerle kombine edilerek 200 önerme içeren orijinal bir ölçek haline ulaştırılmıştır. Ayrıca orijinal ölçekten farklı olarak "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Ölçme Ölçeği"nde, yer alan ifadelerle verilen önem derecelerinin belirlenebilmesi için değerlendirilmiştir.

- Hiç önemli değil (1),
- Çok önemli değil (2),
- Önemli (3),
- Çok önemli (4),
- Hayati derecede önemli (5)

şeklinde bir düzenlemeye gidilerek, yanıtların, belirtilen sınıflar arasında dağılması sağlanmıştır.

### B- VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE VERİLERİN DEĞERLEMESİNDE KULLANILAN İSTATİSTİKİ YÖNTEMLER

Yürütülen araştırma ile aile şirketlerinin yönetsel açıdan kurumsallaşma düzeyleri; örgüt kültürü, yönetim fonksiyonları ve

\* Protection kelimesinin sözlük anlamı, "koruma" olmakla birlikte, bu faktör altında ele alınan ifadelerin içeriğine bakıldığında başlık olarak "hukuk" kelimesini kullanmayı daha uygun gördük.

örgüt-çevre ilişkisi çerçevesinde irdelenmiştir. Bu irdelemede yukarıda da bahsedildiği üzere yazar tarafından geliştirilen ve 200 önermeden oluşan bir ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek öncelikle Merter Bölgesinde tekstil üretimi ve ihracatı yapan 50 kadar firma üzerinde yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak uygulanmış, elde edilen bulgular doğrultusunda revizyona tabi tutulmuş ve son halini aldıktan sonra İstanbul Bölgesinde KOSGEB'in hizmetlerinden yararlanan sanayi sektöründeki küçük ve orta ölçekli aile şirketlerine uygulanmıştır. Bu uygulamada yöntem olarak yüz yüze görüşme yönteminden ve postalama yönteminden yararlanılmıştır. Veri toplama aşamasında ana kütlede yer alan 1.000 firmanın 210 tanesinden sağlıklı veriler elde edilmiş ve bu veriler güvenilirlik, yüzde, frekans, varyans, t-testi, ki-kare, correspondance, cluster, logistic regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgular ise üç farklı açıdan değerlendirilmiştir:

- 1- Kurumsallaşmada etkili olan faktörler açısından- ki bu faktörler planlama, hedef belirleme, yönetim, üretim, finansman, satış, personel, kültür ve çevre olarak belirlenmiştir.
- 2- Demografik özellikler açısından -ki bu özellikler, faaliyete geçme tarihi, sektör, çalışan sayısı, ciro, unvan, kanbağı, eğitim, iş deneyimi ve kurumda çalışma süresi olarak tespit edilmiştir.
- 3- Aile üyesi yöneticiler ile aile üyesi olmayan yöneticilerin şirkete bakışları açısından.

Söz konusu değerlendirmelerle ilgili açıklamalar aşağıda "Araştırmanın Bulguları" başlığı altında ele alınacaktır.

### III- ARAŞTIRMANIN BULGULARI

#### A- KURUMSALLAŞMADA ETKİLİ OLAN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Aile şirketlerinin kurumsallaşmalarını etkileyen demografik özellikler olarak faaliyete geçme tarihi, sektör, çalışan sayısı ve ciro boyutları açısından kurumsallaşma düzeylerinin farklılaşp,

farklılaşmadığı tesbit edilmeye çalışılmıştır. Aile şirketlerine, faaliyete geçme tarihleri açısından bakıldığında 1970-1979 yılları arasında kurulan firmaların, 1970 öncesi ve 1979 sonrası faaliyete geçen firmalara nazaran kurumsallaşma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç üzerinde 1970 öncesi kurulan ve halihazırda faaliyet gösteren firmaların iç ve dış çevre koşullarını dikkate alarak varlıklarını senelerce korumuş olmalarının, bir başka ifade ile, kurumsallaşmayı, hayatiyetlerini sürdürmek açısından zaruret olarak görmelerinin etken olduğu düşünülebilir. 1980 sonrası kurulan firmaların ise, ülkede yaşanan iktisadi ve siyasi istikrarsızlıklara, aile şirketi olmalarının getirdiği özellikler de eklenince, önceliği büyümek yerine ayakta durmaya verdikleri ve dolayısıyla kurumsallaşmada sorunlar yaşadıkları şeklinde bir yorum getirilebilir.

Faaliyette buldukları sektörler açısından aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdikleri görülmüştür. Buna göre kimya sektöründe faaliyet gösteren firmaların tekstil, demir-çelik, tarıma dayalı sanayi ve diğer sanayi sektöründeki firmalardan daha kurumsal oldukları tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç üzerinde kimya sanayinin yapısal özelliklerinin önemli olduğu düşünülmüştür. Bununla birlikte tekstil firmalarının sektörde yaşanan yoğun rekabete ve elde edilen başarılarla rağmen yeterince kurumsallaşmamış olmaları, araştırmamızın hipotezleştirilmesinde beklemediğimiz ilginç bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Araştırmamızda, şirket büyüklüğünün gerek çalışan sayısı gerek ciro açısından kurumsallaşma düzeyi ile doğru orantılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte kurumsallaşma düzeyi nispeten düşük olan işletmelerin 20-50 arasında çalışanı bulunan firmalar değil, 51-150 arasında çalışanı bulunan firmalar olması ilgi çekicidir. Sonucun bu şekilde çıkmasında, küçük işletmelerde kurumsallaşmaya olan ihtiyacın daha az olmasının ve işletmelerin tüketici istek ve ihtiyaçlarına uyum sağlamada daha esnek olmalarının etken olduğu düşünülebilir. Ayrıca 51-150 arasında çalışanı bulunan firmaların standart iş yapma usul ve yöntemlerine kısmen sahip olmakla beraber, yazılı planlara ve açık

hedeflere sahip olmadıkları ve çalışanları motive etmek ve işten tatminli olmalarını sağlamak için çok da fazla çaba harcamadıkları da bir diğer önemli bulgu olarak dikkati çekmiştir.

## B- KURUMSALLAŞMADA SIKLIKLA KARŞILAŞILAN PROBLEMLER

Araştırma bulguları göz önünde tutularak, aile şirketlerinde yaşanan problemlerin iki ana problem grubu başlığı altında sınıflandırılması yoluna gidilebilir.

- 1- Küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinin, kurumsallaşmada etkili olan faktörlere sahip olmamalarından ya da yeterli derecede sahip olmamalarından kaynaklanan problemler;
- 2- Aile üyesi yöneticiler ile aile üyesi olmayan yöneticilerin şirkete bakışlarının farklılığından kaynaklanan problemler;

### 1- Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmada Etkili Olan Faktörlere Yeterli Derecede Sahip Olmamalarından Kaynaklanan Problemler

Araştırmada, kurumsallaşma aşağıda sıralanan dokuz boyut çerçevesinde ele alınmıştır. Aile şirketlerinin hemen hemen tamamının bu boyutlar açısından yetersiz kalması ise, kurumsallaşmamanın temel problem olarak değerlendirilmesine neden olmuştur.

- a- Yönetim Sistemleri. (Yönetim bilişim sistemleri, organizasyon yapısı, iş akış şemaları, iş tanımları, prosedürler, standartlar, yönetim tarzları, yönetsel sistemler)
- b- Amaç Belirginliği. (Herkes tarafından aynı şekilde bilinen ve paylaşılan misyon, vizyon ve uzun vadeli amaçlar)
- c- Planlama [Stratejik plan, vâris planı, miras planı, emeklilik planı, aile planı ve stratejik durumsallık planı, acil durum planı.]
- d- Kültür (Aile değerlerinin, inançlarının, normlarının hakim olduğu aile kültürü ve işletme değerlerinin, inançlarının, normlarının, maddî kaynakların hakim olduğu işletme kültürü)

- e- İnsan Kaynakları (Terfi, ücretleme, performans değerlendirme, kariyer planlama, işe alma ve yerleştirme, eğitim, geliştirme, moral ve motivasyon sistemleri)
- f- Çevre (İşletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri kurum içerisindeki koşulları ifade eden iç çevre ile kurumun faaliyet gösterdiği sektördeki, bölgedeki, ülkedeki vb. koşulları ifade eden dış çevre)
- g- Finansman (Fon temini, fon kullanımı ve nakit giriş-çıkış dengesi)
- h- Üretim (Ürün kalitesi, fireler, ideler, satış sonrası teknik destek, üretim verimliliği, teknoloji, makine parkı)
- ı- Satış (Satış sonrası hizmet, dağıtım kanalları, satış artırıcı çabalara ilişkin maliyetler, pazarlama araştırmaları, satış miktarı, satış artırma politikaları, hedef kitle, tanıtım)

Yukarıda ifade edildiği gibi, belirtilen boyutların aile şirketlerince önemsenmemeleri (veya yeterince önemsenmemeleri), bu firmaların faaliyetlerini nesiller boyu sürdürebilmelerinin önündeki en önemli engeli teşkil etmektedir. Araştırmanın bulguları, küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinin çevre, finansman, satış, kültür ve yönetim faktörlerini nisbî olarak önemsemekle birlikte, verdiklerini belirttikleri bu önemin, sözde kaldığını; yani ne kağıt üzerinde, ne de uygulamada sağlıklı işleyen politikalara, sistemlere ve uygulamalara genellikle sahip olmadıklarını göstermiştir. Yine araştırmada planlama, amaç belirginliği, üretim ve insan kaynakları boyutlarının aile şirketlerince hemen hemen hiç önemsenmediği, dolayısıyla ne kurum politikalarında ne de uygulamalar içerisinde yer almadıklarını açıkça tespit edilmiştir.

#### a- Yönetim ve Yönetim Sistemleri Açısından Kurumsallaşma Problemleri

Kurumsallaşmanın en önemli boyutlarından biri olan yönetim ve yönetim sistemleri açısından aile şirketlerinde sıklıkla karşılaşılan problemler de kendi içerisinde sekiz alt başlıkta ele alınabilir. Bu genel açıklamalar çerçevesinde sözü edilen sekiz kurumsallaşma boyutunun her biri için aile şirketlerinin temel problemlerinin sıralanmasına geçilebilir.

### 1) Misyonun, Vizyonun ve Amaçların Mevcut Olmamasından Kaynaklanan Problemler

Aile şirketlerine ilişkin problemlerin başında misyonun, vizyonun ve amaçların açıkça mevcut olmaması ve herkes tarafından bilinmesi ve benimsenmemesi gelir. Aynı şekilde standartların, iş tanımlarının, iş akış şemalarının, standartların, proseslerin ve prosedürlerin tam olarak oturtulamaması ya da sadece üretimle sınırlı olması da bir diğer sorun kaynağıdır. Yetki ve sorumluluk alanlarının tam olarak belirlenemediği, ilkelerin, standartların, politikaların ve proseslerin kurulamadığı veya sağlıklı şekilde işletilemediği durumlarda kurumda kaos ve belirsizlik yaşanması ihtimali kuvvetle muhtemeldir.

### 2) Girişimcinin Yaklaşımından Kaynaklanan Problemler

Girişimcinin reaktif yaklaşıma sahip olması, girişimcinin ve tepe yönetimdeki kişilerin, şirketin bütünü ve geleceğini ilgilendiren konulara ağırlık vermekten ziyade, alt kademe yöneticilerin sorumluluk alanlarına müdahale etmeleri bir başka sorun kaynağıdır. Bu durum, girişimcinin ve tepe yöneticilerin vizyonel bakışa sahip olamamaları, şirket geleceğini planlayamamaları, uzun vadeli düşünememeleri ve şirkete bir bütün olarak bakamamaları ile sonuçlanır ve şirketin yaşam süresinin kısılması üzerinde önemli derecede etkili olur.

### 3) Girişimcinin Tüm Kararları Tek Başına Almasından Kaynaklanan Problemler

Girişimcinin, şirketin tamamını ilgilendiren kararları tek başına alması, yani diğer yöneticileri karar alma sürecine katmaması ya da sadece güven duyduğu aile üyeleriyle beraber karar alması veya nihai kararı kendisinin vermesi önemli bir diğer sorunu teşkil eder. Bu durum kararın isabet derecesi, kabul oranı ve yöneticilerin gelişmeleri üzerinde olumsuz etkiler yaratır.

### 4) Şirketin Girişimciye Bağlı Olmasından Kaynaklanan Problemler

Kurumun tüm politikalarında ve kararlarında şirket sahibinin büyük etkisi, özellikle girişimcinin vefat etmesinden ya da iş göremez olmasından sonra kendisini şiddetli bir şekilde hissettirir. Bağımlılığın örgüt yapısının, işleme hale gelmesine ve işlet-

menin II. nesle devrinden kısa bir süre sonra iflas etmesine yol açması kuvvetle muhtemeldir.

#### 5) Girişimcinin Yetki Devretmemesinden Kaynaklanan Problemler

Girişimcinin yetki devrine sıcak bakmaması ya da şirketin bütününe ilgilendiren konulara ağırlık vermekten ziyade alt kademe yöneticilerin sorumluluk alanlarına müdahale etmesi, şirkete ilişkin tüm gelişmeleri ayrıntılarıyla takip etmek istemesi ve günlük gelişmelerden haberdar olmak istemesi önemli bir sorundur. Bu durum, neticesinde kurumun girişimciye bağımlı hale gelme ve girişimcinin yokluğunda sistemlerin işleyişini engelleme ile kurumun gelişimini, girişimcinin bilgi ve deneyimi ile sınırlama olasılığını artırır.

#### 6) Vâris Tespitine İlişkin Bir Politikanın Mevcut Olmamasından Kaynaklanan Problemler

Girişimcinin, kendisinden sonra şirketin başına geçecek kişinin, şirketi idare edebilme bilgisine, deneyimine ve ehliyetine bakmadan ya da gerekli özellikleri bu kişiye kazandırmadan vârisi büyük oğlu olarak düşünmesi, ya da şirketin başına geçmesi muhtemel birden fazla adayın olduğu noktada sağlığı yerindeyken vârisi belirlememesi, ya da şirketteki diğer aile üyelerinin görüşlerini dikkate almaması, aile şirketlerinin karşılaştıkları en önemli problemlerden birisidir. Dolayısıyla, girişimcinin vefat etmesinden ya da iş göremez olmasından sonra aile üyelerinin hırs ve ihtirasları, şirket amaçlarının ve ihtiyaçlarının önüne geçmekte ve çatışmaların, hizipleşmelerin ve ayak oyunlarının yoğun olarak yaşanmasına neden olmaktadır.

#### 7) İstihdam Politikasının Mevcut Olmamasından Kaynaklanan Problemler

Şirketin büyümesi ve karlılığının artmasıyla beraber kurumda çalışmak isteyen aile üyelerinin çoğalması, kurumda çalışan ve kurumda çalışmayan aile üyeleri arasında çekememezliklerin ortaya çıkması ve firmada çalışan ve önemli fonksiyonları idare etmek isteyen aile üyeleri arasında çıkar çatışmalarının yaşanması, bu şirketlerinden önemli sorunlarından bazılarıdır. Dolayısıyla bu durum, şirkette söz sahibi olmak suretiyle statü ve saygı elde

etme ile gelir düzeyini arttırma çabasında olan çok sayıda aday olmasından ötürü, çatışmalar için ortam yaratmaktadır.

#### 8) Profesyonel Yöneticilerin Yeterince Dikkate Alınmamasından Kaynaklanan Problemler

Profesyonel yöneticilerin yükselme şanslarının az olması, sorumluluk alanlarına müdahale edilmesi, idare ettikleri bölümü ilgilendiren kararlara dahil edilmemeleri, kendileriyle aynı düzeydeki diğer aile üyesi yöneticilerin ücretleri ve sahip oldukları sosyal hakları arasında önemli farklılıklar olması aile şirketlerinde karşılaşılan önemli problemlerden bir diğeridir. Bu gibi sorunlar profesyonel yöneticilerin kurumda kalma ihtimallerini azaltmakta, kurumda kalan profesyonel yöneticilerin ise moralsiz ve motivasyonsuz çalışmalarına, dolayısıyla verimsiz yöneticiler olmalarına neden olmaktadır.

#### b- Uzun Vadeli ve Belirgin Amaçlara Sahip Olmaktan Kaynaklanan Kurumsallaşma Problemleri

Aile şirketlerindeki bir diğer problem kaynağı, günlük üretim miktarına, direkt işçilik giderlerine, aylık ciroya ilişkin vb. belirgin hedefler olmasına rağmen, girişimcinin haricindeki diğer aile üyelerinin ve profesyonellerin de bildikleri ve benimsedikleri pazar payı, ciro, vizyon, kârlılık ve verilmek istenen toplum imajı gibi uzun vadeli amaçların mevcut olmamasıdır. Bu durum şirketin günlük gelişmeler doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmek durumunda kalmasına, gelişmeleri amaçlar doğrultusunda yönlendirememesine, tehlikeli durumları önceden görüp önlem alamamasına ve avantajlı durumlardan yararlanamamasına neden olmaktadır.

#### c- Stratejik Planın Olmamasından Kaynaklanan Kurumsallaşma Problemleri

Stratejik planın ve stratejik planın düzenlenmesi için gerekli olan vâris planının, miras planının, aile planının, emeklilik planının ve stratejik durumsallık planının (acil durum) mevcut olmaması en önemli problemlerden birisidir. Aile şirketlerinin varlıklarını sürekli kılamamalarındaki önemli etkenler arasında, girişimcinin vefatından ya da iş göremez olmasından sonra şirketi idare edecek kişinin belirsizliği, mirasçıların işletme üzerinde

hak iddia etmeleri, ailedeki pek çok kişinin şirkette çalışmaya odaklanmaları, girişimcinin ani vefatı durumunda şirketin çalışma sisteminin bozulması ve uzun vadede şirketin ulaşmak istediği hedeflere ulaşamaması sayılabilir. Planlamadan ziyade günübirlik yaşama alışkanlığı, plansız ve amaçsız hareket etme kültürü ile birleşince, Türk aile şirketlerinin kurumsallaşmaları önündeki en önemli problemlerden biri haline gelmektedir.

#### **d- İşletme Kültürünün Tamamen Aile Kültürünün Etkisinde Kalmasından Kaynaklanan Kurumsallaşma Problemleri**

Aile değerleri ile iş değerlerinin iç içe olması ve zaman zaman aile değerlerinin iş değerlerinin önüne geçmesi, aile şirketlerinin önemli problemlerinden bir diğeridir. Özellikle küçük ve çok küçük ölçekli aile şirketlerinde girişimcinin değerleri, inançları ve yargıları ile ailenin inançları, değerleri ve yargıları, daha kısa bir ifade ile aile kültürü işletme kültürünü önemli ölçüde etkilemekte, yani kurum politikalarının oluşumunu ve uygulanmasını yönlendirmekte, dolayısıyla şirkette iş değerlerinin ikinci plana itilip girişimci değerleriyle kurumun yönetilmesine sebebiyet vermektedir.

#### **e- İnsan Kaynakları Politikasının Olmamasından veya Objektiflik Kriterine Göre İşletilmemesinden Kaynaklanan Kurumsallaşma Problemleri**

Yönetimin bir ailenin tekelinde tutulması ve firmada çalışmak ve yönetici pozisyonunu üstelenmek için kanbağının ve evliliğin önemli olarak algılanması; bir başka ifade ile terfilerde, ücretlerde, performans değerlemede, kariyer planlamada, karar alma sürecine dahil etmede, eğitim ve geliştirmede işin nitelik ve ihtiyaçlarından ziyade; kanbağının, güvenilirliğin, girişimciye yakınlığın, evlilikbağının ön plana çıkması, bu işletmelerin ömürlerini kısaltan en önemli etkenlerdendir. Ayrıca profesyonel yöneticilerin ve işgücünün eğitimi ve gelişimi üzerinde durulmaması; moral ve motivasyonlarının dikkate alınmaması ve pek çok işletmede, adeta makinenin bir dışlisi olarak algılanmaları kötüye gidişi daha da hızlandırmaktadır. Maliyetleri azaltmak adına kalifi-

ye eleman yerine ucuz ve işe uygun olmayan çalışanların istihdam edilmesi ve bu çalışanların, çalıştıkları kurumdan veya icra ettikleri işten tatmin olmalarını ve gelişmelerini sağlamak için pek fazla bir uygulamanın yapılmaması, işin ve işletmenin gerektirdiği bilgi, yetenek ve deneyime sahip olmayan yöneticilerin ve işgörenlerin işleri icrası, kurum verimini düşürmekte ve yaşanan problemlerin şiddetini daha da arttırmaktadır.

#### f- Çevre Koşullarının Yeterince Dikkate Alınmamasından Kaynaklanan Kurumsallaşma Problemleri

Girişimcinin, şirketin içerisindeki (iç çevre) ve faaliyette bulunduğu yerdeki koşulları (dış çevre) dikkate almamasından kaynaklanan problemler, aile şirketleri için önemli bir diğer sorun kaynağıdır. Daha açık bir ifade ile, araştırmaya-geliştirmeye ilişkin politikaların mevcut olmaması veya girişimcinin haricindeki yöneticilerce bilinmemesi, programlı veri toplama ve değerlendirme sisteminin bulunmaması, sadece kurumun içerisinde faaliyette bulunduğu çevrenin dikkate alınması ya da fason üretim yaptığı firmaların haricinde alternatifler geliştirmemesi, üzerinde dikkatle durulması gereken problemlerdendir. Bu sorunlar ise, gelişmelerin ve değişimlerin tahmin edilememesine, kurumun içerisindeki ve dışındaki gelişmelerin neler olduğunun tam olarak bilinmemesine neden olur ki, çevre koşullarının ve çevre koşullarındaki farklılaşmanın belirlenmemesi neticesinde kurumun ömrü hızla azalır.

#### g- Finansman Fonksiyonunun Sorumluluğunun Verilmesinde Güvenilirliğin Ön Plana Çıkmasından Kaynaklanan Kurumsallaşma Problemleri

Finansman eğitimi almış, deneyim ve beceri sahibi bir kişinin bu fonksiyonu yönetmesinden ziyade, girişimcinin veya girişimciye yakın bir aile üyesinin finansman işlerinin sorumluluğu alması önemli sorun kaynaklarından birisidir. Aile şirketlerinde genellikle para musluğunun başındaki kişinin güvenilir

olması bilgi, yetenek ve beceriden önemlidir. Dolayısıyla bu şirketlerde nakit giriş-çıkışı arasında denge kurulamaması, düşük maliyetli fon temin edilememesi veya kullanılamaması durumları ile sıklıkla karşılaşılmaktadır. Ayrıca sağlıklı işleyen bir maliyet politikasının mevcut olmaması, maliyet analizlerinin sağlıklı yapılmamasına, birim maliyetleri üzerinde gerektiğince durulmamasına, maliyet muhasebesinin yapılmamasına ya da maliyet kalemleri üzerinde yeterince durulmamasına sebep olabilir ki bu durum da, yanlış kararlar alınması, yanlış yatırımlar yapılması ve kârlı olmayan alanlar veya ürünler üzerine odaklanılması gibi sonuçlar doğurur.

#### **h- Etkin ve Sağlıklı İşleyen Bir Üretim Politikasının Mevcut Olmamasından Kaynaklanan Kurumsallaşma Problemleri**

Aile şirketlerinde, çoğunlukla sadece üretim miktarı üzerinde durulmakta, ürün kalitesi, üretim verimliliği, teknoloji transferi, satış sonrası teknik hizmet ve makine parkı gibi konulara yeterince değinilmemektedir. Ayrıca ilk ürüne karşı psikolojik bir bağlılığın var olması ürün satışının düşmesinde, maliyetlerin arttırmasında, kalitesinin yükseltilmemesinde ve alternatif ürünlerin çoğalmasına rağmen girişimcinin bu ürüne olan psikolojik açıdan bağlı kalmasında kârlılık olumsuz yönde etkilenmektedir. Üretimde ve satışta aksamaların meydana gelme riskine karşı optimum bir stoklama yapılmaması, yeterli ve gelişmiş teknolojilere sahip olunmaması ise, müşteri taleplerinin karşılanamamasına, fırsatların kaçırılmasına ve maliyetlerin yükselmesine neden olmaktadır. Yine, kurumda gelişmiş teknolojilerin bulunmaması, ürün kalitesini ve üretim verimliliğini de düşürmektedir.

#### **1- Sağlıklı İşleyen Satış Politikasının Mevcut Olmamasından Kaynaklanan Kurumsallaşma Problemleri**

Aile şirketlerinin karşılaştıkları önemli problemlerden bir diğeri, satış arttırmaya, tüketici istek ve ihtiyaçlarını analiz etmeye, alternatif satış kanalları keşfetmeye, müşteri odaklı stratejileri uygulamaya satış sonrası hizmete ve pazar araştırmaya gereken öne-

min verilmemesidir. Şirketin dünyaya açılan ve adeta can damarlarından biri olan satışa ilişkin sistemlerin kurulamaması ya da sağlıklı işletilememesi, tüketici taleplerinin karşılanamamasına ve satışların azalmasına, dolayısıyla gelirin düşmesine neden olmaktadır. Küçük ve çok küçük işletmelerin tedarik ve satış piyasalarındaki paylarının nisbi olarak düşük olması ve kendi aralarında birleşememeleri sonucunda büyük firmalar karşısında güçsüz kalmaları, bu şirketlerin yaşadıkları bir diğer sorundur. Genellikle büyük işletmelerin yan sanayi durumunda olan bu işletmeler, onların istek ve taleplerine boyun eğmek zorunda kalmakta, dolayısıyla hareket serbestilerini kaybetmektedirler.

## 2- Aile Üyesi Yöneticiler İle Aile Üyesi Olmayan Yöneticilerin Şirkete Bakışlarının Farklılığından Kaynaklanan Problemler

Aile şirketlerine yönelik araştırmanın ortaya koyduğu bir başka gerçek de, aile üyesi yöneticiler ile aile üyesi olmayan yöneticilerin şirkete ve dolayısıyla şirket politikalarına ve uygulamalarına bakış açılarının farklılık göstermesi ve bu farklılıkların aile şirketlerinin ancak yarısından azının ikinci jenerasyona taşınabilmesindeki etkenlerden bir diğerini teşkil etmesi şeklinde ortaya çıkmıştır. Aslında, bakış açılarındaki farklılıkların, aile şirketlerindeki mevcut sistemlerin işleyişindeki sorunlardan kaynaklandığı söylenebilir. Araştırmamızda girişimci ile kanbağı olanlar ile evlilik yoluyla aileye katılanlar;

- Profesyonel yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının saba- te edilmediğini,
- Aile üyelerinin üstlendikleri görevlerin sorumluluklarını yerine getirebilme yeterliliğine sahip olduklarını, nitelikli aile üyelerinin mevcut olmaması durumunda nitelikli profesyonel yöneticilerin istihdam edildiğini,
- Performans standartlarının ve terfi sisteminin, aileden olanlar ile olmayanlar arasında eşit şekilde uygulandığını,
- Aile üyelerinin işe ve işletmeye yaptıkları katkı oranında ücret aldıklarını,
- Aile içindeki münakaşaların kurum faaliyetlerini engelle- meyecek biçimde süratle çözüme kavuşturulduğunu ve bu

münakaşaların çözümünde aile otoritesinden ziyade işin gerekleri ve işletme çıkarlarının ön planda tutulduğunu,

- Aileden olanlar ile olmayanların, bilgileri kolaylıkla paylaşabilmelerini sağlayacak bir iletişim sisteminin mevcut olduğunu,
- Tepe yöneticilerin kararlarını yönetim ekibiyle paylaştıklarını ve aileden olanlar kadar olmayanların da karar alma sürecine katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Buna karşılık aile üyesi olmayanların görüşleri ise oldukça farklı olmuştur. Bu yöneticiler, aile üyesi yöneticilerin olumlu biçimde gördükleri yukarıdaki boyutların tamamını işletmelerinde farklı olduğunu belirtmişlerdir. Aile üyesi yöneticiler ile profesyonel yöneticilerin sistemlere bakış açılarının birbiri ile taban tabana zıt olması, kurumda çatışmaların yoğun olarak ortaya çıkmasına, işlerin icrası sırasında aksaklıkların meydana gelmesine, çalışanların iş tatminlerinin ve kuruma bağlılıklarının düşük olmasına, maliyetlerin yükselmesine ve verimin azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca aile üyelerinin işin gereklerinden ziyade sadece kanbağının önemine inanmaları, işin gerektirdiği bilgi ve yeteneğe sahip olmayan kişilerin, yönetim kademelerinde yer almalarına sebebiyet vermektir. Dolayısıyla aile şirketlerinde hem yetenekli ve bilgili profesyonellerin bilgi ve deneyiminden yoksun kalma riskinin, hem de yeterli yetenek ve bilgi düzeyine sahip olmayan aile üyelerinin, kurum yetkinliğini azaltma tehlikesinin yaşanma olasılığı oldukça artmaktadır.

#### IV- ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinin kurumsallaşma öğelerinden bir kısmına nisbeten sahip olmakla beraber, bu öğeler üzerinde yeterince durmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Genellikle aile şirketlerinde aile ve iş ilişkilerinin beraber yürütülmeye çalışılması, kurumsallaşma öğelerinin gerektiği şekilde dikkate alınmasını engellemektedir. Organizasyon yapısının kişilerden bağımsız hale gelmesine yönelik kurumsallaşma çabaları, aile inanç ve değerlerinin etkisi altında kalındığında tam anlamıyla amaca ulaşılama-

maktadır. Dolayısıyla, burada küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinin iş değerlerini, aile değerlerine nazaran çok daha fazla ön plana çıkarmalarının gerekliliği açıkça görülmektedir. Araştırmada ulaşılan ve yukarıda özetlenen sonuçlardan hareketle, aile şirketlerinde iş değerlerinin ön plana alınması ve etkin bir kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için dikkate alınması gereken hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Aile şirketlerinde, kısa vadeli planların yanısıra uzun vadeli stratejik planlamaya ciddi biçimde önem verilmesi, vazgeçilmez bir zorunluluktur. Ayrıca aile şirketlerinin miras, vâris, emeklilik ve aile planları ile stratejik durumsallık (acil durum) planı hazırlamaları gerekliliği, onları aile şirketi olmayan şirketlerden ayıran en önemli hususların başında gelmektedir.
- İş ve aile değerlerinin birbirlerinden ayrılması amacıyla personel seçme ve yerleştirme, terfi, eğitim, kariyer planlama, ücretleme ve performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve kurumsal hale getirilmesi de bir diğer zorunluluk görünümündedir. Kuşkusuz söz konusu sistemlerin aile değerlerinden ziyade, iş değerleri üzerine odaklanmaları gerekliliği açıktır.
- Aile şirketleri için fiyatlandırmanın, sıfır hatanın, toplam kalitenin, hatalı üretim miktarının ve iade edilen ürün sayısının belirlenmesine; teknoloji transferinin gerçekleştirilmesine ve gerekli düzenlemelerin yapılmasına olanak sağlayacak bir üretim politikası oluşturulmalıdır.
- Birim maliyetler başta olmak üzere, tüm maliyetlerin ve maliyet kalemlerinin dikkate alındığı bir maliyet politikası oluşturulmalı ve maliyet muhasebesi sistemi kurulmalıdır.
- Nakit giriş-çıkışları arasında denge kurularak paranın maliyeti, fon temini ve alternatif kullanım alanlarının tespiti üzerinde durulduğu bir finansman politikasına sahip olunmalıdır. Ayrıca finansman işlerini yüklenecek kişinin tespitinde güvenilir olmasından ve girişimci ile kanbağı ya da evlilik bağı aranmasından ziyade, bu kişinin bilgisi, yeteneği ve deneyimi dikkate alınmalıdır.

- ❑ Aile içerisindeki münakaşalar işletme faaliyetlerini engellemeyecek biçimde süratle çözüme kavuşturulmalı ve çözümlenmede aile otoritesinden ziyade iş gerekleri ve işletme çıkarları gözönünde bulundurulmalıdır. Bu konuda temel sorumluluk, sağlığı esnasında girişimciye düşse de aile üyelerinin desteğiyle, sözkonusu çatışmaların ele alınıp çözümleneceği kurumsal platformların ve sistemlerin girişimci işin başındayken oluşturulup, işletilmesi büyük önem taşır.
- ❑ İletişim sistemi aileden olan ve aileden olmayan çalışanlar için sürekli olmalı ve açık tutulmalıdır. Ayrıca bilgi akışının kolaylıkla gerçekleştirilmesini sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.
- ❑ Karar alma sürecini aileden olan ve aileden olmayan yöneticiler birlikte etkilemeli ve stratejik nitelikteki kararlar mümkün olduğunca oy birliği ile alınmaya çalışılmalıdır.
- ❑ Kontrol sürecine profesyoneller kadar aile üyeleri de katılmalı ve kontrol süreci, harcamaları, işin yapılma şeklini ve bitirme zamanını tespit edecek şekilde düzenlenmelidir.
- ❑ Çalışanların verimlilik üzerindeki etkileri dikkate alınarak, işletmeye bağlılıklarının artırılması ve işten tatmin duymalarının sağlanması amacıyla ihtiyaç duydukları motivatörler tespit edilmeli ve bu motivatörler, vakit geçirilmeden uygulamaya konulmalıdır.
- ❑ Sistemlerin kurulması, işlerlik kazandırılması ve organizasyonun kişilere bağımlı olmadan kendi kendini revize edebilmesi için kurum, ihtiyaç duyduğu alanlarda bilgi ve deneyime sahip danışmanlardan yararlanmalıdır.
- ❑ Şirketlerde düzenli toplantılar yapılmalıdır. Bu toplantılarda aileyle ilgili konular ile ailevi çatışmalar üzerinde durulmamalı, işe ait konular üzerine odaklanılmalıdır. Ayrıca ticarî işletmenin aileye ait olup olmamasının gerekliliği, ailenin şirket sahipliğini elinde tutup tutmamasına ilişkin arzusu, girişimcinin vefatı durumunda şirketin ne olacağı, malî durumun nasıl etkileneceği, firmayı kimin yöneteceği, hissedar ve üst düzey yöneticilerin bahsedilen

konularda fikir birliğine varıp varmadıklarının belirlenmesi gibi konular üzerinde de çalışmalar yapılmalıdır.

- Düzenli şekilde yapılan aile konseyi toplantılarında aile konseyi üyelerine ancak iş gereklerini karşılayan kişilerin şirkette çalışabilecekleri, diğer kişilerin ise farklı kurumlarda çalışmayı düşünmelerinin gerekli olduğu hususu net bir şekilde belirtilmelidir. Aksi takdirde şirket verimliliğinin ve etkinliğinin, dolayısıyla kârlılığının azalmasına ve prestijinin düşmesine neden olacağı ifade edilmelidir. Ayrıca bu toplantılarda şirketin dışında ailenin varlık nedeni ve geleceği üzerinde durulmalıdır.
- Kurum içi faaliyetler, aileden olanlar ile aileden olmayanları karşı karşıya getirecek şekilde değil, her iki taraf için de işbirliğini gerektirecek şekilde düzenlenmelidir. Ayrıca kurumda çalışan aile üyeleri ile kurumda çalışmayan aile üyeleri arasındaki ilişkinin firma faaliyetlerini negatif yönde etkilememesine dikkat edilmelidir. Yine şirkette çalışacak çocuklar ile çalışmayacak çocukların ayrımı önceden yapılmalı ve şirkette çalışacak çocukların çalışma zamanı ve çalışma koşulları önceden belirlenmelidir.
- Aile üyelerinin çocukları, şirketin mevcut ve özellikle de gelecekte ihtiyaç duyacağı yönetsel fonksiyonlar dikkate alınarak eğitime tabi tutulmalıdır.

Aile şirketlerinin, yukarıda sıralanan hususları dikkate alarak, gerçekleştirmeye ağırlık vermeleri sonucunda; mikro bazda ailede, makro bazda ise (aile şirketi sayısının ülkemizdeki sayıca çokluğu dikkate alınarak) ülke ekonomisinde yaratacakları katma değer in üstel biçimde artacağı açıktır.

## SONUÇ

Günümüz yönetim anlayışı her geçen gün daha da yoğunlaşan ve küreselleşen rekabet ortamında, hayatta kalabilmek ve gelecekte de var olabilmek için, işletmelerin kurumsallaşmalarını vazgeçilmez kılmaktadır. Başka bir anlatımla, kurumsal düzenlemelere sahip olmayan ve/veya bu düzenlemeleri yalnızca belirli girişimci ya da yöneticilerin, kişisel beceri, yetenek ve öngörülerine bırakan işletmelerin mevcut rekabet ortamında varlıklarını korumaları ve sürdürmeleri her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Kısacası işletmelerin, kişilere bağlı olarak yönetilen iktisadi birimler olmak yerine çeşitli boyutlar açısından gelişmiş ve yerleşmiş sistemlere sahip kurumlar şekline dönüşmek gerekliliğinin, çağdaş işletme ve yönetim anlayışının en önemli çalışma alanlarından biri haline geldiği söylenebilir. Kuşkusuz kurumsallaşma gereksinimi rekabetçi bir ortamda yer alan tüm işletmeler için önem taşımaktadır. Bununla birlikte aile şirketleri açısından bu önemin çok daha fazla olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü aile şirketlerinin büyüklükleri ve gelişim evreleri ne olursa olsun kendilerini diğer işletmelerden farklı kılan özellikleriyle kurumsallaşmayı başarabilmede daha fazla zorlandıkları bir gerçektir.

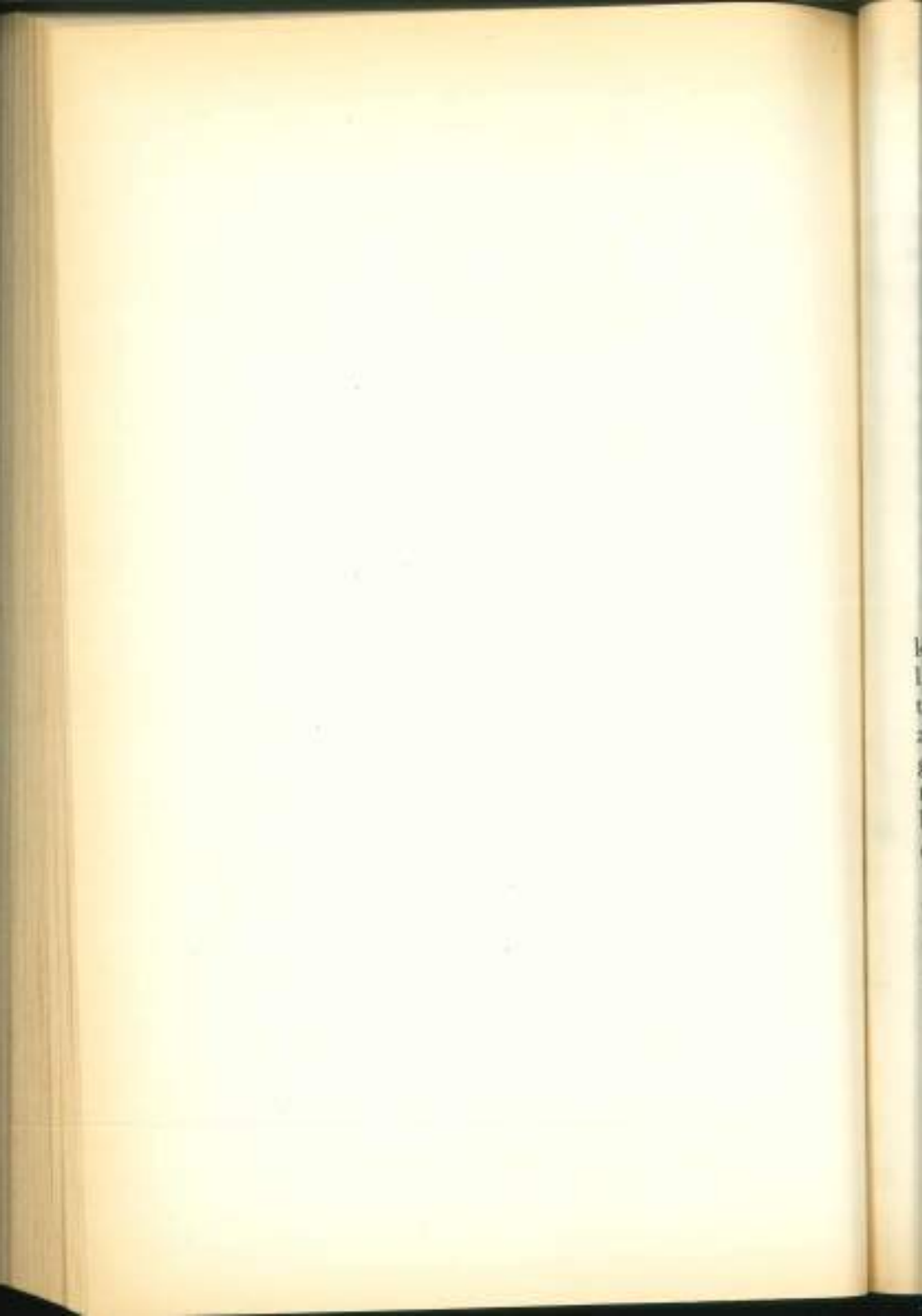
Birtakım avantajlarına rağmen aile şirketi olmanın getirmiş olduğu aile içi çıkar, inanç, değer ve ilişkilerin işe yansımaları, değişime kapalı kültür anlayışının mevcudiyeti, aileden olmayan çalışanlara daha az güven duyulması gibi işletme yönetiminde büyük etkisi olan dezavantajlar, kurumsallaşmayı zorlaştırmaktadır. Ashında aile şirketlerinin kurumsallaşmada daha fazla zorlanmaları, ülke ya da bölge kültüründen bağımsız olarak dünyadaki tüm aile şirketlerinde yaşanan bir sorundur. Bunun en önemli ne-

denlerinden biri, aile şirketlerinin ülke, pazar ya da kültür farkını içermeyen bir başka deyiş ile evrensel denebilecek ortak yönetsel dezavantajlara sahip olmalarıdır. Bu dezavantajlar arasında varis belirlemede güçlüklerle karşılaşılması, aile içi güç mücadelelerinin ortaya çıkması ve aile ve iş ilişkilerinin birbirine karışması ilk akla gelenler olarak sıralanabilir.

Keza Türk aile şirketlerinin toplumsal kültüre özgü ve kurumsallaşmayı zorlaştıran kültürel özellikleri taşıması da ayrı bir sorundur. Büyüklere mutlak saygı anlayışı, profesyonel yöneticilere güvenmeme, şirkete yabancıları ortak olarak almama, ortak değer ve inanç sistemine sahip olanları uzmanlık ve bilgiyi gözardı etme pahasına istihdam etme (hemşehricilik ya da evliliğe veya kanbağına dayalı istihdama ağırlık verme) gibi çoğu rasyonellikle çelişebilecek pek çok kültürel faktörün Türk aile şirketleri için bir yönetim felsefesi oluşturduğu bilinen bir gerçektir. Bir başka konu, aile şirketi olsun ya da olmasın, genelde Türk kültürünün yönetsel anlamda en tipik zafiyeti olan "planlamaya ve organize etmeye önem vermeden icraya girişme" anlayışının ayrı bir kurumsallaşma engeli olması ile ilgilidir. Kısacası ülkemiz aile şirketlerinin diğer ülkelerin, benzer türdeki işletmelerine göre kurumsallaşma açısından daha fazla zorluk çekeceklerini söylemek pek fazla yanlış olmayacaktır. Diğer taraftan başta küçük ve orta ölçekli işletmeler olmak üzere faaliyet gösteren bütün işletmelerin önemli bir kısmının aile şirketi karakterine sahip olduğu ve ülke ekonomisinde bu şirketlerin önemli ölçüde belirleyici nitelik taşıdığı gözönüne alındığında, kurumsallaşma düzeylerini yeterince yükseltmemelerinin büyük ölçüde ekonomiye yük getireceği de açıktır. Başka bir ifade ile, aile şirketlerinin mevcudiyetlerinin sona ermesinin, sadece girişimci ve aile üyeleri için değil, ülke ekonomisi açısından da olumsuz etkilere yol açacağı ve pek çok aile şirketinin faaliyetine son vermesinin temel nedenlerinden birinin, kurumsallaşmadaki başarısızları olduğu söylenebilir.

Gerek ülkemiz gerek diğer ülkeler için, aile şirketlerinin üçüncü kuşağa intikal etmesinin ender görülen bir durum olduğu, pek çok uzman ve kaynak tarafından vurgulanmaktadır. Bununla birlikte son yıllarda ülkemiz işletmelerinin söz konusu dezavantajı ortadan kaldırmak veya en aza indirmek için rekabetçi

ortama adapte olmaya yönelik, yoğun çabalar harcadıkları da yadsınmaz bir gerçektir. Eğitim, yönetim ve insan kaynakları danışmanlığı veren firma sayısının 1980'lerin ikinci yarısından günümüze kadar hızla katlanarak artması, bunun en açık kanıtlardan birisi olarak düşünülebilir. Her ne kadar başlangıçta, bu tür firmaların hizmetlerine yönelik talep büyük ölçekli işletmelerden gelmiş olsa bile, zamanla küçük ve orta ölçekli işletmelerin de söz konusu hizmetlere yoğun talepte buldukları bilinen bir durumdur. Özellikle ISO 9000 uygunluk belgesine sahip olmanın hızla rağbet kazanması, kurumsallaşmaya yönelik düzenlemeleri sistematik ve ciddi biçimde dikkate almayan pek çok işletmenin konuya ilgi duymasını ve birtakım çalışmalara başlamasını sağlamış görünmektedir. Bununla beraber gözlemlerimize dayanarak ISO 9000 kalite güvence çalışmalarına girişen firmaların büyük çoğunluğunun gerçek anlamda ISO 9000 standartlarına uygun bir yapı ve işleyişi kurumlarında yerleştirmekten ziyade, uygunluk belgesini elde etmeye yönelik yükümlülükleri yerine getirmeyi temel amaç olarak benimsedikleri ifade edilebilir. Kısacası özellikle son 10 yıl zarfında ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinin kurumsallaşmaya yönelik düzenlemelere daha fazla ilgi duydukları, buna karşılık söz konusu ilginin kurumsallaşmayı gerçekleştirme açısından yeterli görülemeyeceği söylenebilir.



## EKLER

### EK 1: GİRİŞİMCİNİN SAHİP OLDUĞU VE YÖNETTİĞİ BİRİNCİ NESİL AİLE ŞİRKETLERİNE İLİŞKİN VAKA\*

#### AGRICULTURAL PUBLISHERS INC.

George Pilgrem 1917 yılında Indiana'da doğdu. Çocukluğu kızkardeşi ile birlikte Indiana ve Illinois'de geçti. Babası, buzdolabının içerisine ampul koyma icadını bulan başarılı bir endüstri tasarımcısı ve makine mühendisiydi. Aynı zamanda bir yerel gazetede siyasî karikatürler de çiziyordu. George babasını özgürlük, girişimcilik ve aileye bağlılık açılarından örnek alıyordu ve aralarında güzel bir iş arkadaşlığı ilişkisi vardı. İlerleyen dönemlerde bu arkadaşlığın George'un iş kariyeri üzerinde önemli etkileri oldu.

Çocukken George'un kümes hayvancılığına merakı vardı ve babası bu merakın nedenini bir türlü anlayamıyordu. Hatta küçükken şehirde tavuk bulamadığı için güvercin bile beslemişti ve güvercinlerine çizgi film kahramanlarının isimlerini vermişti. Rekabeti çok seven George, aynı zamanda, okulda da başarılı bir öğrenci, insan ilişkileri kuvvetli bir insan ve iyi bir atlet idi.

George, Wisconsin Üniversitesi'nde kümes hayvancılığı okumaya başladı. Ancak, ilerleyen dönemde bu bölümü bırakarak ta-

---

\* Ekler kısmında yer alan vakalar, "Kelin E. Gerstck ve Diğerleri, Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business, 1997, Boston: Harvard Business Press" künyeli kitap-  
tan uyarlanmıştır.

rım okumaya devam etti. Okul dönemi içerisinde melez mısır bitkisinin tarım sektöründe önemli fırsatlar yaratacağının farkına vardı ve yumurta çiftliği hayalini büyüterek tarıma yöneldi. Paul, oğlunun fikrini onaylamasa da, şehir içerisindeki iş yerini, onun isteği doğrultusunda şehir dışında taşıdı ve George'u yalnız bırakmamak için şehir dışında bir çiftlik satın aldı. Bu çiftliğin idaresi için de, profesyonel bir müdür istihdam etti. İlerleyen zaman içerisinde Paul'un, oğlunun haklı olduğunu görmesi ve bunu ifade etmesi, George'un okuldan ayrılarak çiftliğin idaresini üstlenmesine neden oldu. Çiftlikte kümes hayvanları, hububat, süt inekleri ve hatta koyunculuk ile ilgili faaliyetler vardı.

George, liseden beri beraber olduğu Dorothy ile evlenmek için başarısını kanıtlamak istiyordu. Bunun için de bütün enerjisini işine vermişti. Dorothy ve George, 1940 yılında evlendiler. Beraber olmaya başladıkları andan itibaren uyumlu bir birlikteliğe sahip oldular. 1942 yılında oğulları David, 1944 yılında da oğulları John dünyaya geldi.

Şehirli olmasına rağmen, Dorothy'nin elinden her türlü iş geliyordu. Dorothy ve George'un dışında çiftlikte çalışan bir kişi daha vardı. George ve elemanı 200 adet koyunu kırıp, elde ettikleri yünlerden battaniye yapıyorlardı ve Dorothy de bu battaniyeleri panayirlarda satıyordu.

George ve Dorothy'nin sahip oldukları yetenek ile II. Dünya Savaşı'nın başında sergiledikleri tutum, istikrarlı bir şekilde büyümelerini sağladı. Kendilerine ilk desteği Finansal Üretim Birliği verdi. Bu birlik, tüm ülkede yaygın bir satış ağına sahipti. Önceleri George, ürünlerini bu birlik aracılığıyla takas ediyor ve takas sayesinde ihtiyaçlarını karşılayabiliyordu. Takas yoluyla tarım gereçleri, makine parçaları gibi ihtiyaçlarını karşılaması ise, nakdini tasarruf etmesine ve ürün çeşidini arttırmasına neden olmuştu. George, tasarruf ettiği nakdi, çiftlik arazisini 182 dönümden 4040 dönüme çıkarmada kullandı ve bu büyüme ile beraber, Amerika'nın doğu kesimine ürün vermeye başladı. 1944 yılına kadar George ve Dorothy ayrıca, Dorothy'nin muhasebesini tuttuğu bir tahıl ambarı da işlettiler.

Bir sonraki girişim, Illinois Ziraat Fakültesi'nde geliştirilen yeni bir arpa tohumunun yetiştirilmesi oldu. Üreticiye verilecek

tohum miktarı, çiftçilerin son iki sene içerisinde ürettikleri tohum miktarı dikkate alınarak belirleniyordu. George 16 dönüme yetecek kadar tohum aldı. Bu miktar, büyük kâr getirecek olmasa da, dağıtılan en büyük miktardı. George, baharı beklemeden Ekim ayında ekim yaptı. Bu şekilde daha fazla ürün alacağını düşünüyordu, ama beklediği gibi olmadı. Sulamada kullanılan suda yulaf tohumları vardı ve arpa ile birlikte yulaf da yetişti. Bu nedenle, yulafı arpadan elle ayıklamak zorunda kaldı. Arpa 120 cm. yerine, 210 cm. büyüdü ve bu büyüklükteki bir arpayı biçecek ekipmanı yoktu. Ayrıca kış aylarında biçilen arpayı, depolama imkanına da sahip değildi. Bununla birlikte zaman içerisinde karşılaştığı tüm problemleri çözen George, sadece ilk senenin hasadını değil, bir sonraki senenin hasadını da üretimden önce satmaya başladı. Ancak diğer arpa üreticileri, George'un hile yaptığını ileri sürerek Illinois Üniversitesi'nden George'a verdiği ekim iznini geri almasını istediler. Bu durum üzerine George, yeni fırsatlar yakalama çabasına girişti.

Arpa işinden elde ettiği kârla Racine'de bir tohum işleme fabrikası satın aldı. Bu fabrikada yulaf ezmesi üretip, perakende satış yapmaya başladı. Ancak, tohum işinin aksine bu girişim başarısız oldu ve George, perakendecilik konusunda ne kadar acemi olduğunu anladı. Bunun üzerine ihracata yöneldi ama bu seferde, gümrük ve döviz kuru gibi etkenlerin kârını azaltacağını fark edemedi.

Aynı dönemde Dorothy, "moli boli" adında bir oyun geliştirdi ve bu oyunu Racine'deki bir alışveriş merkezine götürerek, buradaki müdürleri, "moli boli"yi satmaları için ikna etti. David ve John, bu dönemde aile işletmesine katıldılar. Onlar "moli boli" oyununun paketlenmesinden sorumluydular ve bir taraftan okula gidiyorlar, bir diğer taraftan da, spor yapıyorlardı.

Tohum işleme fabrikasının satın alınmasından bir süre sonra George, tahıl ambarı işine geri döndü. Bir genel müdür istihdam etti. Dorothy'e operasyon işlerinin yürütülmesi ve sorumluluğunu verdi. George'da yeni fikirler peşinden koşmaya başladı. Üretim Kredi Birliği ile olan diyalogları neticesinde George, çiftçiler ve çiftçilik ile ilgili bir sektör dergisi çıkartılması gerekliliğini his-

setti. Ona göre çiftçilerin traktörü kullanmaktan daha fazlasını öğrenmeye ihtiyaçları vardı ve sektör dergileri, bu ihtiyacı karşılamaktan uzak sadece genel bilgileri içeriyordu. George, Üretim Kredi Birliği aracılığıyla çıkacak dergisi için aboneler edindi ve kendisinin iş ilişkisi içerisinde olduğu firmalardan ayrılmakta olan iki deneyimli yayıncı buldu. Bu yayıncılar daha önce de benzer konularda çalışmışlardı. George yulaf ezmesi işinden kalan parasını ortaya koyarak bu yayıncılarla üçlü bir ortaklık kurdu. Diğer iki ortak yazımı, George ise tanıtımı üstlendi.

Dergi 1957 yılının sonbaharında çıkmaya başladı. Özünü yerel haberler, ulusal iş dünyası haberleri ve reklamlar oluşturuyordu. Ancak bir süre sonra George ve ortakları, içerik konusunda fikir ayrılığına düştüler. George, bölgesel haberler ve reklamları içeren ek dergiyi, ortakları ise genel haberleri kapsayan ana dergiyi yayınlayacak şekilde ayrıldılar. Ortaklıktan ayrıldıktan sonra ek derginin satışı 300.000'e çıktı ve ortaklar George'dan ana dergiyi satın almasını istediler. Meblağ yüksek olmakla beraber, George, rakip yaratmamak için onlarla anlaşta ve satın alım işleminden birkaç yıl sonra da dergi satışları patlama göstererek yıllık satışlar 600.000'e ve yıllık cirosu da \$3.000.000 çıktı. Her ne kadar farklı girişimlerde bulunsa da, tarımla ilgili yayıncılık her zaman, işinin temelini oluşturmuştu.

George, para kazanmak için Iowa'da bir tarım şirketi ile %50-%50 ortaklıkla yeni bir firma kurdu. Firmanın adı Çiftlik Kredi Hizmetleri idi ve idare tamamen kendisindeydi.

## Mülkiyet Konuları

Çiftlik önceleri George Pilgrim'in babası, Paul Pilgrim'e aitti (Bu mülkiyet yapısına aile şirketlerinde sıkça rastlanır. Bir başka ifade ile girişimci ve eski nesil vefat edene ya da iş göremez hale gelene kadar, vâris ve genç nesil geri planda kalır). Bununla birlikte tahıl ve yulaf ezmesi alanlarında George, kontrolü elinde tutmakta idi. Bilindiği üzere, tarım sektörü ile ilgili yayınlanan dergi işinde, aileden olmayan kişilerle kurduğu ortaklık sadece beş sene sürdü ve ardından aile dışından bir ortakla kurduğu diğer işten finansal destek alarak yeniden doğdu.

Pilgrimlerde Dorothy, danışmanlık ve yöneticilik görevlerini üstlenmekle birlikte, lider her zaman George oldu ve son kararı hep kendisi verdi. Dorothy, işlerin yürütülmesinde George'a hep destek verdi ve birlikte iyi bir takım çalışması yaptılar.

## Aile Konuları

George ve Dorothy, şirkette yaşanan sorunlar konusunda çocuklarına karşı hep açık oldular ve onların kendilerine güven duymasını sağladılar.

George, girişimlerin yürütülmesi ve başarı ile sonuçlandırılması için pek çok yeteneğe sahipti. Ancak bu başarıların elde edilmesindeki en önemli unsur, George'un aile ve iş sorumluluklarını dengede tutabilmesi idi. Çiftçilik, endüstri dönemi öncesinde ailelerin yaşam tarzıydı ve çocuklar ebeveynlerinin çalışma tarzlarını görerek büyürlerdi. Ancak bu işleyiş, George'un yayıncılık işine başlamasıyla değişti. George, sürekli iş seyahatindeydi ve çocuklar onu haftanın ancak bir günü görebiliyorlardı. Bununla birlikte, babalarının onlarla beraber olabilmek için tüm gece boyunca araba kullandığını da biliyorlardı.

George'un yayıncılık dışında hiçbir girişiminde, çok sayıda çalışanı olmadı. Dergi yayıncılığında bile, en küçük detayla kendisi ilgilendi. Ürünün tasarımından, satışından, satın almasından ve finans kaynaklarının bulunmasından vb. sorumlu idi. Dorothy de muhasebe konusunda eşine destek oluyordu. George hırslı, istekli ve kararlı yapısıyla istediğini elde edene kadar işin peşinden koşuyordu. Matbaacılıktan anlamamasına rağmen müşteri istek ve ihtiyaçları en önem verdiği konu idi.

George, müşteri portföyünü oluştururken Üretim Kredi Birliğindeki tüm müdürlerle yüz yüze görüşmüştü ve bu görüşmelerin her birinin ardından görüştüğü kişiler için ayrı birer dosya açarak notlar almıştı. Bu şekilde, bölgelere altı ay sonra yapacağı seyahati için sorular hazırlıyordu. Şehirli bir reklamcı ya da yayıncı değil, deneyimli ve bilgili bir çiftçiydi. Dolayısıyla satış yapmadaki en önemli unsurun, kendisi olduğunun farkındaydı. Kişisel ilişkilerinin girişimlerine yansımaları sonucu iş performansını artırdığını da biliyordu.

**EK 2: BÜYÜYEN VE GELİŞEN AİLE ŞİRKETLERİNE  
(KARDEŞLERİN SAHİP OLDUKLARI VE YÖNETTİKLERİ  
BİRİNCİ NESİL AİLE ŞİRKETLERİ) İLİŞKİN VAK'A**

**NOVELTY IMPORT INC.**

Novelty Import Inc., Bernie (50) ve Mitch (47) Kopek tarafından %50-%50 ortaklıkla yönetilmektedir. Anneleri Miriam (75) işletmede hâlâ aktif olarak görev yapmakta ve pek çok karar ve uygulama üzerinde etkili olmaktadır. Eşi vefat eden Miriam, emekli olmayı düşünmektedir. Bernie finansmandan ve idari işlerden; Mitch ise, satınalma, satış ve operasyonundan sorumludur. Bernie eşinden ayrılmıştı ve yalnız yaşamaktadır. Benjy isminde 17 yaşında lisede okuyan bir oğlu vardır ve Bernie oğlunu haftasonları görmektedir. Üçüncü neslin en yaşlı üyesi, Mitch'in 25 yaşındaki oğlu, Mark'tır. Mark, işletme ve hukuk okumuştur. 20 yaşında Abby isimli bir kızkardeşi vardır. Abby üniversite öğrencisidir. Mitch'in eşi Betty ise, yerel bir telefon şirketinde yönetici olarak çalışmaktadır.

Miriam, Novelty'i kırk yıl önce evinde kurmuştu. Şirketin ilk kurulduğu dönemde eşi kronik bir rahatsızlığa yakalanmıştı ve aynı dönemde Miriam, kuzeninin Polonya'dan gönderdiği tatil eşyalarını satmaya başlamıştı. Eşi vefat ettikten sonra ise, Doğu Avrupa'daki ürün yelpazesini genişletti ve Amerika'daki pek çok mağazaya satış yapmaya başladı. 1960'lı yılların sonuna gelindiğinde Novelty Import Ltd. \$15 milyonluk bir ciroya sahip oldu. Bu dönemde Bernie ve Mitch Kopek, işletmede görev almaya başladılar. Şirkette çalışan 60 kişinin 15'i Bernie ile, 45'i ise Mitch ve annesi ile çalıştılar. 1980'li yıllara doğru Avrupa pazarı açılınca satışlar artış göstererek, 1984 yılında \$45 milyona ulaştı.

Aynı dönemde birinci neslin emeklilik ihtiyaçları sermaye üzerinde olumsuz etki yaratmaya başladı. Başka bir ifade ile, Bernie ve Mitch Kopek, anneleri Miriam Kopek hayatta olduğu sürece şirketin finansal açıdan onu destekleyeceğini fark etmişlerdi. Yani para, büyümeyi desteklemek üzere yatırım için kullanılmayacaktı ve kurucu nesil, öncelikle malvarlığının çeşitlenmesini ve aile ihtiyaçlarının karşılanmasını isteyecekti. Ayrıca Kopek kardeşler kurucu neslin işletmede görev almayan çocukların ihtiyaçlarını da, yatırım ve mülk planlamaları yapılırken gözönünde bulundurulacaklarını biliyorlardı. Ancak gelirin yatırıma ve işletmeye aktarılması, işletmenin ömrü açısından son derece önemliydi.

Kopek vakasında ebeveynlerin farklı seçenekleri vardı.

- a) Mitch'in hissesini, Mark'a ve Abby'e paylaşması; Bernie'nin hissesini Benjy'e devretmesi. Bu durum, Mark'ın kontrolünü elinden alır, dolayısıyla Mitch'in zararına bir durum yaratır.
- b) Mark'ın şirketi satın alması ve Abby'e şirketin küçük bir hissesini vermesi. Şirket Mark'ın kontrolünde kalır ve Mitch'in lehine bir durum yaratır. Mitch ve Betty'nin az miktardaki paraları ve hâlâ borcunu ödemekte oldukları bakım-onarım isteyen bir evleri vardır. Tüm kişisel gelirleri Mark'ın üniversite harcamalarına gitmişti. Ayrıca, 40'lı yaşların sonlarındadırlar ve kendi emekliliklerine hazırlanmaktadırlar. Dolayısıyla, Abby'e vermek üzere para biktirecek zamanları yoktur.
- c) Mitch'in, Bernie'nin payına sahip olması. Mitch Bernie'nin payını satmayacağını bilmekteydi. Buna rağmen Bernie'nin oğlunun, işletmenin sağlayacağı tüm olanaklardan faydalanmasını istemekteydi. Mitch, Betty ve Abby'nin gelecekteki ihtiyaçlarını düşünmek zorundaydı. Dolayısıyla şirketteki hissesinin onların geleceğini güvence altına alacak miktarda olmasını arzu etmekteydi. Ancak kardeşi Bernie ailevi sorumluluklara pek fazla sahip olmadığından hisseleri bu şekilde algılamamaktaydı.

Bu dönemde kurucu neslin tek yaşayan üyesi olan Miriam, emeklilik sorunlarıyla beraber, sağlık sorunları ile de karşı karşı-

ya kalmıştı. Dolayısıyla, geleceği belirsizdi ve vakit geçirebileceği faaliyetler aramaktaydı. Finansal refahı için birtakım düzenlemeler yaparak hisselerini oğullarına devretmişti. Şimdi kendisine yeni bir meşgale bulmaya çalışmakta ve kontrol gücü olmaksızın etkisinin kaybolacağı korkusunu yaşamaktaydı. Miriam, oğulları arasında fark gözetmemek güdüsü ile Mitch'in liderlik sorumluluğunu üstlenmesini desteklememişti. Bu durumun neticesinde ise, çocuklar arasındaki huzursuzluk giderek artmış ve Miriam, kavga eden oğullarının ikisini de yönetimden almak zorunda kalmıştı.

Kopek vakasında olduğu gibi diğer kardeş ortaklıklarında da her bir kardeşin statüsü, bir diğerinden çok farklı olabilir ve kardeşler farklı planlama stratejilerine gereksinim duyabilirler. Ayrıca, birçok kardeş ortaklığında kardeşler, Bernie ve Mitch'den daha iyi anlaşsalar da, mal ve miras planlaması yapılırken, kardeşler arasında tartışmaların yaşanması kuvvetle muhtemeldir. Aslında kardeşlerin şirketin gelecekteki ortaklık yapısı konusunda ortak bir vizyon geliştirmeleri, aralarındaki ilişkiyi güçlendirecek ve şirkete geniş bir perspektiften bakmalarına yardımcı olacaktır.

Üçüncü neslin işletmede çalışmaya başlama döneminin yaklaşması, aile üyelerini önemli bir dönüm noktasıyla yüzyüze getirmiştir. Mitch, Betty ve Bernie'nin yaşları 28-45 arasındadır. Bu yaştaki kişisel gelişim planları genellikle, yeniden düzenleme ve yaşam tarzını, amaçları ve idealleri yeniden değerlendirme niteliğindedir. Bir diğer değiş ile, orta yaş ve sonrası döneme hazırlık dönemidir. İşletme liderlerinin yaşamlarını sorguladıkları ve çocuklarını işletmeye katmayı düşündükleri bu dönem, aile şirketlerinde olumsuz bir ortam yaratabilir. Bazıları eşlerinden ve/veya işlerinden ayrılır; bazıları ilk defa işe girer ve düşlerini gerçekleştirmekte olduğunu hisseder. Mitch'in evliliği bu dönemi atlatmıştı. Ancak, Bernie'nin evliliği Mitch'in evliliği kadar başarılı olamamıştı. Eşi kavgalı bir boşanma ile evi terk etmişti. Ardından Bernie genç bir komşusu ile ilişki kurmuştu. Bernie hâlâ boşanma olayından ve oğlunu yitirmesinden doğan kötü dönemi atlattıya çalışmaktaydı. Bununla beraber, şirkete gösterdiği ilgi artmış ve başarısı, artan bir seyir izlemişti. Bernie'nin planı işletme yoluyla oğlunu kazanmaktı ve Mitch de bu durumun farkındaydı.

Betty'nin de hayatında birtakım değişiklikler olmuştu. Abby'nin, kendi yanından ayrılıp üniversiteye başlamasının yarattığı şoktan sonra, özgürlüğün getirdiği mutluluğu yaşamaktan memnundu. Mitch'in, Mark'ın hukuk fakültesini bitirip dönmesini beklediğinin farkındaydı ve bu nedenle Mark'ın ayrı bir evde yaşamasını istediğini söylemek konusunda huzursuzdu.

Mark'ın kızkardeşi ve kuzeni ergenlik dönemini geçmiş ve yetişkinlik dönemine girmişlerdi. Yirmili yaşların başlarındaydılar. Hem kişisel hem de mesleki açıdan kimlikleri oluşmaktaydı. Bir başka ifade ile, bu gençler farklı işler denemekte, aşık olmakta, ciddi romantik ilişkiler yaşamakta, iş ve aile boyutlarında farklı planlar yapmaktaydılar. Kazandıkları bu deneyimler ise, onlara, gelecekteki başarıları ile büyüme ve değişim güdeleri üzerinde etkili olacaktır.

Mark, büyük kararsızlıklar yaşamaktaydı. Sürekli yoğun iş yükünden ve yardıma ihtiyaç duyduğundan bahseden babasının, kardeşi Bernie'den şikayetçi olduğunu bilmekteydi. Mitch sık sık Mark'a, şirkete gelmesi gerektiğini söylemekteydi. Ancak Mark'ın aslında bu durumun aksini düşündüğünü de bilmekteydi. Mark esasen hukuk alanında çalışmak istemekte ve bu şekilde profesyonel bir kimlik kazanacağını düşünmekteydi. Ayrıca Mark, işletmenin kendisine kazandıracığı pek fazla bir şey olmayacağına da inanmaktaydı.

Ergenlik, Mark için sürekli babasıyla kavga ettiği aksiliklerle dolu bir dönem olmuştu. Yaşadığı deneyimler Mark'ı babasıyla birlikte çalışamayacağı fikrine itmişti. Fakat Mark, üniversiteden sonra Kanada'da çalışmaya gidince bu anlaşmazlıklar inanılmaz bir şekilde azalmıştı. Her ne kadar bu dönemde Mark ailesine yakınlaşmış olsa da, üniversitenin de kişiliğine ve hayatına ilginç ve yeni perspektifler kazandırdığını fark etmişti. Bununla beraber kişiliğinin kendi kendine şekillenmeye ihtiyacı olduğunu hissetmişti ve aynı zamanda işletmeye katılırsa bunu başarıp başaramayacağını; babası ve diğer aile üyeleri ile olan ilişkilerinin sonsuza kadar bu şekilde devam edip etmeyeceğini düşünmeye başlamıştı.

Görülebileceği üzere Kopekler, birey olarak duygusal gelgitler yaşamaktadırlar. Mitch ve Bernie örneklerinde olduğu gibi bu

gelgitler birtakım çıkmazlara neden olabilmektedirler. Ayrıca, her ne kadar farklı sorumluluk alanları geliştirilmiş olsa da, hâlâ istemedikleri bir % 50-% 50 ortaklığa bağlıdırlar ve bu nedenle Novelti Inc.'in kendi düşlerini karşılayamayacağı kanısındadırlar.

Kopek ailesi kendi içine kapalı bir ailedir ve aile bireylerinin sayısı arttıkça aile üyeleri arasında azalan bir bağlılık gözlenmektedir. Farklı kültürel geçmişe sahip çekirdek aileler, bu aşamadaki karmaşık güçlerle nasıl baş edebilecekleri konusunda birbirlerinden farklı yöntemler geliştirebilirler. Bazı ebeveynler çocuklarını tamamen saf dışı bırakabilirlerken, bazı aileler, Kopek ailesinde olduğu gibi birarada çalışmasını isteyebilirler. Ancak bu durum Kopek ailesinde problemlerin yaşanmasına neden olmuştur. Problemleri arttıran bir diğer etmen ise, değerlerdeki nesiller arası farklılıklardır. Aile normları her ne kadar güçlü olsa da çocuklar okulda, işte ve diğer sosyal organizasyonlarda yer aldıkları için farklı değerlere ve farklı kişiliklere sahip olabilirler ve bu farklı değer ve kişilikler de işletmedeki uygulamalara ve kararlara yansiyabilir.

## Meslek Seçimi

Günümüzde meslek seçimi, bir ferдин kişiliğine ve arzularına uygun mesleği bulma çabası olarak tanımlanmaktadır. Bazılarına göre belirli tip insanlar, belirli tip mesleklerde daha mutlu olurlar. Fakat bu tanımlama, aile şirketlerindeki genç neslin kim oldukları ve ne istedikleri konusunda çok kesin kararları olduğunu varsaymaktadır. İşletmeye girme aşamasında hem aile hem de çocuklar için en önemli zorluklardan bir tanesi, genç neslin gerçekten de işletmeye katılmak isteyip istemediğinin açıklığa kavuşturulmasıdır.

Cinsiyet, sosyal sınıf ve aile geçmişi, insanların kim oldukları ve kim olabilecekleri konusundaki inançlarını önemli ölçüde etkiler. Örneğin Mark'ın gerçekçi bir kişiliğe ve analitik düşünme yeteneğine sahip olması değil, zaten işletmenin bir parçası olarak görülmesi nedeniyle işletmeye katılması istenmiştir. Maalesef çoğu genç aile üyesi, aile şirketine katılmak istediğinden değil, baş-

ka seçeneği olmadığını düşündüğünden işletmeye katılırlar. İşletmeye girme aşamasında seçme şanslarının olmaması ise, büyük bir ihtimalle daha sonra hayal kırıklığına uğramalarına ve neticesinde istifa etmelerine neden olur.

Mark'ın içinde bulunduğu durum, aile şirketlerindeki genç nesil aile üyelerine seçme şansının tanınmadığını gösteren güzel bir örnektir. Öncelikle Mark, neslinin en yaşlısıdır ve grubun lideri olarak görülmektedir. İkincisi Mark, erkektir. Her ne kadar işi kuran Mark'ın babaannesi olsa ve kendisi hâlâ çalışsa da, aile sadece erkeklerin işletmeye ilgi duyacağını düşünmektedir. Bu yüzden Mark'ın kızkardeşi Abby'e işletmeye katılması konusunda hiçbir öneride bulunulmamıştır. Hatta Abby, kimsenin şirkette çalışıp çalışmamasını umursamaması yüzünden kendisini dışlanmış olarak hissetmektedir. Üçüncüsü Mark ve Mark'ın babası ailenin "uzman" koludur. Bu yüzden Mark, otomatik olarak kuzenlerinden daha yetenekli olarak algılanmaktadır. Son olarak Mark, ailenin ilk torunudur ve Miriam'ın ilk göz ağrısıdır. Dolayısıyla Miriam, Mark'ın çocukluğundan beri aile şiketine girmesini istemiştir. Aile yapısının bu özellikleri (doğum sırası) ve dinamikleri (ilişkiler ve roller) Mark'ı hiç düşünmeksizin işletmeye çeken önemli güçleri oluşturmaktadır. Görüleceği üzere güçlerin hiç birisinin işletme için gerekli olan yetenekler ile Mark'ın kişiliği ve yetenekleri arasındaki uyumla her hangi bir ilgisi yoktur.

### Kardeş İlişkileri

Bernie ve Mitch, kendi sorunlarını çözmeye ve adil bir düzen kurmaya yatkın kişiliklere sahip degillerdir. Yapıcı bir iş ilişkisi kuramamalarındaki en büyük etken, kendi çekirdek ailelerindeki aile içi dinamiklerdir. Çocuklar arasında en yaşlıları olan Bernie, baba Jacob'a daha yakındı ve ilk çocuk olmanın getirdiği sorumlulukları üstlenmişti. Mirriam'ın gözdesi olan Mitch her zaman hareketli ve dışa dönüktü. Babalarının hastalığı ağırlaştıkça Mirriam yönetimi devraldı ve Mitch, iki erkek kardeşin sözcüsü oldu. Ancak bu durum Jacob'un ölümünden sonra Mirriam'ın çocukları arasında kalmasına neden oldu. Ne eşinin gözdesi olan

Bernie'ye ne de kendi gözdesi Mitch'e yetki verebiliyordu. Görüldüğü üzere Bernie ve Mitch daha baştan itibaren sorunlu bir ilişki içerisindeydiler.

Kardeşler arasındaki önemli bir diğer konu işletmede görev alan ve işletmede görev almayan kardeşler arasındaki ilişkilere dir. Kopek ailesinde Bernie ve Mitch'in başka kardeşleri olmadığı dikkate alınrsa büyük bir ihtimalle ancak, üçüncü nesilde işletmede çalışan ve çalışmayan kardeşler arasında bir ilişki ortaya çıkacaktır.

Abby kendisine haksızlık yapıldığı fikrine kapılırsa, ve amcası ile babası tarafından işletmeye katılmak için cesaretlendirilmezse, bu durumdan doğan olumsuz hisselerini Mark'a mı yansıttacaktır? Mark'ın kararlarını mı destekleyecektir? Daha fazla pay almak konusunda Mark'a baskı yapacak mıdır? İleride çocuklarının işletmede görev almasını isteyecek midir? Abby işletmeden uzak olsa bile, Mark'la olan ilişkisinin şirket üzerinde bir etkisi olacak mıdır? Benjy işletmede daha iyi bir pozisyonda olmak isteyecek midir? Benjy ve Abby güçlerini Mark'a karşı birleştirecekler midir? gibi hususlar, üçüncü nesilde ortaya çıkması muhtemel problemlerdir. Bu problemlerin ortaya çıkmaması için stratejik planlama ile birlikte aile, vâris, miras ve emeklilik planlarının da yapılması gereklidir.

## Diğer Aile İlişkileri

Büyükanne/büyükbaba-torun arasındaki ilişkiler, üçüncü nesilde işletmeye katılacak kişilerin kimler olacağı konusunda ailenin beklentilerini önemli ölçüde şekillendirir. Miriam her zaman Mark'ın şirketi yöneteceğini düşünmüştür. Bununla birlikte babannesini hayal kırıklığına uğratma düşüncesi Mark'ı hep korkutmuştur.

Bir sonraki nesilde kuzenler, Bernie ve Mitch kadar birbirlerine yakın büyümeyeceklerinden önemli ölçüde ebeveynlerinin etkisi altında kalacaklardır. Mark ve Benjy birbirlerini ne kadar yakından ve tam anlamıyla tanıyacaktır? İleride beraber çalışsalar bile birbirlerine güven ve saygı duyabilecekler midir? gibi olası

sorunların, şirketin faaliyetlerini olumsuz yönde etkilememesi için bugünden çözüme kavuşturulması gereklidir. Mark ve Benji, tüm hayatları boyunca babalarının amcaları hakkındaki şikayetlerini ve düşüncelerini dinlemişlerdir. Dolayısıyla ebeveynlerinin düşüncelerinin, aralarındaki ilişkiye taşınma ihtimali son derece yüksektir. Özellikle Mitch ve Benie, çocuklarını desteklemek yerine, onlara kendi rollerini oynatmaya kalkarlarsa şirkette sorunların ortaya çıkması kuvvetle muhtemel olacaktır.

Kopekler, büyük bir ihtimalle sorun yaratabilecek noktaları bulacak ve bu sorunları çözümlenmede yardımcı olacak bir uzman olmadan, aile konseyi kuramayacaklardır. Bernie ve Mitch arasındaki sorunlar ve ailedeki kutuplaşma, durumu daha da zorlaştıracaktır. Bununla birlikte aile üyelerinde yaşanan mutsuzluk, şirketi büyütme isteği ve çocuklara eşit davranma arzusu, bir aile konseyi kurulması yönünde onları teşvik de edebilir.

Novelty Inc., profesyonel yönetime daha yeni geçmekteydi. Bernie ve Mitch, yönetim kurulu üyesi değillerdi ve dolayısıyla işletme detayları ile kendileri ilgilenmek istemekteydiler. Mitch'e göre daha az sorumluluk sahibi olan Bernie, işi yeterince önemsemediği için mali işler ve idari işler müdürlerine bağımlı hale gelmişti. Bernie'nin işletmeye ve işe önem vermemesi, Mitch'in iş yükünün daha da fazlalaşmasına neden olmakta, Mitch'in iş seyahatlerini gerçekleştirilmesi, artan üretim ile beraber imkansız hale gelmekte ve oğlu Mark'ın işletmeye katılacağına ve yükünü biraz olsun azaltacağına inanmaktadır. Miriam bir aile üyesinin satınalma ile ilgilenmesini istemektedir. Ancak Mark, işletmeye girmeye hazır olmadığını, bu geçiş sürecinde profesyonel bir satınalma müdürünün istihdam edilmesinin ve bu süre içerisinde kendisinin işi öğrenmesinin daha uygun olacağını söylemekteydi. Fakat babası ve amcası, böyle kritik bir dönemde yabancı birisini, bir profesyoneli, şirkette istihdam etmeye niyetli olmadıklarını belirtmektedirler.

Diğer kardeş ortaklıklarında olduğu gibi, Kopek ailesinde de birbirlerine bağlılık ve işbirliği kavramları konusunda bir belirsizlik vardır. Mitch ve Bernie annelerinin sorumlu oldukları görevleri aralarında pay etmişlerdi. Ancak şirket büyükçe Mitch'in

iş yükü artmış ve neticesinde Mitch şirketin lideri olmuştu. Fakat ne Miriam ne de Bernie ve Mitch, bu gerçeği ve gelecekte doğuracağı sonuçları fark edemediler.

Yönetimin karşılaştığı sorunlardan bir diğeri, şirketin sürekliliği için gerekli olan yeteneklere sahip kişinin, tepe yönetici olarak atanmasına ilişkindir. Bazı kardeş ortaklıklarında yetki, en yetenekli kardeşe verilebilir. Kopek vakasında ise, her iki kardeşin de oy hakkı yoktur. Ayrıca her ne kadar Mitch, şirketi yönetecek kapasiteye sahip olsa da Bernie onu desteklemeyecektir. Mark ise daha çok gençtir. Bu yüzden dışarıdan profesyonel yardım almadan işlerin yürütülmeye çalışılması, işletmenin varlığını tehlikeye sokacaktır.

### Yapıya ve Sistemlere İlişkin Değişiklikler

Profesyonel yönetim şirkete, farklı bir anlayışı ve bakış açısını da beraberinde getirecektir. Dolayısıyla şirketin formal yapısının bu anlayışı desteklemesi önemlidir ve organizasyon yapısının gözden geçirilmesi gereklidir. 1980'li yılların sonundaki büyüme hamlesinden önce, Mitch ve Bernie'nin sorumluluk alanları birbirlerine eş değerd. Ancak Avrupa'da küçük bir ofisin açılmasıyla birlikte operasyonda çalışanların sayısının artış göstermesi ve Miriam'ın yavaş yavaş görevden çekilmesi, Mitch'in sorumluluğunu fazlalastırdı.

Kardeş ortaklığı evresindeki aile şirketleri eski organizasyon yapılarını değiştirmekten ziyade, genellikle ya mevcut yapılarına sıkı sıkıya bağlanırlar ya da sadece birkaç husus üzerinde değişiklik yaparlar. Novalty Inc. eski yapı içerisinde sıkışmıştı ve daha kapsamlı bir organizasyona ihtiyaç duymaktaydı. Bu aşamadaki diğer şirketler gibi Novelty Inc. de sağlıklı işleyen yönetim sistemlerine ihtiyaç duymaktaydı. Kurulacak sistemler, etkinliği ve verimliliği arttıracak şekilde düzenlenmelidir ve en önemlisi de, tüm sistemlerin birbirleriyle uyum içerisinde ve birbirlerini destekleyecek şekilde çalışabilmesinin sağlanmasıdır.

Mark şirket için gerekli olan bilgi akış sisteminden babası ve amcasına bahsetmiş olmakla beraber, onlar, maliyetin yükselece-

gi endişesiyle bilgi akış sisteminin kurulmasını reddetmişlerdi. Hayal kırıklığına uğrayan Mark, bir süre sonra red cevabının altında yatan gerçeğin aslında, mevcut sistemin bozulmak istenmemesi olduğunu fark etmişti.

Girişimcinin yönettiği birinci nesil aile şirketi evresinden kardeş ortaklığı evresine geçen diğer işletmelerdeki girişimciler gibi, Miriam da, profesyonelleri istihdam edecek mali büyüklüğe sahip olmadıklarını düşünmüştü. Şirketin bilgi akış sisteminin haricinde, insan kaynakları politikasına da ihtiyacı vardı ve profesyonelce yönetilebilmesi için terfi, performans değerlendirme, işe alma ve yerleştirme, ücretleme gibi sistemlerin kurulması ve bu sistemlerin standartlara bağlanması gerekiyordu. Mitch ve Bernie'nin çocuklarının aile şirketine katılma döneminde olmaları, şirketin insan kaynakları politikasının varlığına olan ihtiyacını daha da artırmıştı. Bu durumda Novelty Inc.'in sağlıklı işleyen bir insan kaynakları politikasına sahip olmaması, pek çok sorunla karşı karşıya kalmasına neden olacaktır. "Çocuklar şirkete katılmak için kendilerini kanıtlamak zorunda mıdır?, Vasıflı ne demektir?, Şirketi yönetmek için ne kadar iş tecrübesi gereklidir?, Başka şirketlerde çalışmak gerekli midir?, Performansları nasıl değerlendirilecektir?" gibi soruların yanıtlanması son derece önemlidir. Novelty Inc. gibi şirketler genellikle, genç nesle eşit davranılacağını söylerler. Ancak, aile politikaları insan kaynakları politikalarını etkileyerek, insan kaynaklarına ilişkin çok sayıda sorunun ortaya çıkmasına neden olabilir ve genç neslin kendilerine söylenenler ile işletmedeki uygulamalar arasında farklılık olduğunu görmeleri, yaşanan huzursuzlukları daha da artırabilir. Örneğin Mark, Mitch'in oğludur ve genç neslin en büyüğüdür ve bu özelliklerinden dolayı gelecekteki tepe yönetici olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla şirket, politikalarının tüm kuzenlere aynı şekilde uygulanmadığı ve Abby ile Benjy'nin önlerinin tıkanmış olduğu kolaylıkla görülebilir.

Kardeş ortaklığı evresinde yaşanan bir başka sorun da, finansmana ilişkindir. Pek çok girişimci gibi, Miriam da, şirketin dış borçlanmaya gitmesine olumsuz bakmaktadır. Bernie'nin öncülüğünde, 1980 yılında şirketin ilk büyüme evresine girmesi ile birlikte, şirketin nakit ihtiyacı daha da artmış ve Bernie, zor da ol-

sa Miriam'ı dış borçlanma konusunda ikna etmişti. Aynı dönem içerisinde, personel maaşlarının ödenmesinde de sorunlar yaşanmaya başlanmıştı. Bununla birlikte zaman içerisinde nakit akışı istikrara kavuşturuldu. Ayrıca Mitch de, Bernie'e Avrupa pazarını genişletmek için baskı yapmaya başlamıştı ve bir atölye ile küçük bir tır filosu almayı ve böylelikle doğu Avrupa ülkelerinin yarattığı rekabete uyum sağlamayı istemişti. Bu talebin karşılanması için şirket, ikinci defa borçlanmaya ihtiyaç duymuştu. Bernie alacak olan kredinin ödeneceğini bilmekle beraber, nakit akışının olumsuz yönde etkilenebileceğinden korkmaktaydı.

Amaçların gerçekleştirilmesi için kârın dağıtılmaması ya da yüksek oranda borçlanmaya gidilmesi gibi iki seçenek mevcuttu. Özellikle de büyüyen ve gelişen aile şirketi (kardeş ortaklığı) evresinde bulunulduğundan ve yoğun rekabete uyum sağlamak gerekliliği hissedildiğinden, şirketin yatırım ihtiyacı giderek artmıştı. Bununla birlikte aynı dönemde, Miriam'ın emeklilik ihtiyaçlarının ve çocuklar ile diğer aile üyelerinin eğitim, sağlık, ev, araba satınalma gibi ihtiyaçlarının karşılanması gereksinimi de ortaya çıkmıştı. Ancak, finansman politikasının oluşturulmasında girişimcinin etkisi büyük olduğundan Miriam'ın "ailenin temel ihtiyaçları karşılandıktan sonra geri kalan para işletme için harcanmalıdır" şeklindeki düşüncesi, Bernie ve Mitch tarafından da kabul edilmeliydi. Ancak Bernie ve Mitch'in düşünceleri farklı olduğundan şirkette fon kullanımı konusunda sorunlar yaşanmaya başlamıştı.

Büyüme evresi genellikle yeni bir ürünün pazara sunulması ya da ya da yeni pazarlara girilmesiyle birlikte ivme kazanır ve bu durum nakde duyulan ihtiyacı daha da artırır. Novelty Inc. Polonya, Çek Cumhuriyeti ve Slovakya'daki küçük firmalardan ürün satınalmaya başlamıştı. Ancak Amerikan tüketicilerinin de bu pazardaki ürünlere yönelmeleri, büyük firmaların dikkatini doğu Avrupa pazarına yoğunlaştırmalarına ve netice itibarıyla Novelty Inc.'in tedarikçilerine ulaşmalarına neden olmuştu. Bu nedenle Novelty Inc. bir taraftan tedarikçilerle olan ilişkilerini geliştirmeye çalışırken, diğer taraftan da, Bulgaristan ve Romanya gibi eski komünist ülkelere doğru genişlemeyi sürdürmeyi istemekteydi.

Ashında bu evrede yaşanan pek çok sorunun kökeninde, stratejik planlamanın yapılmamış olması yatmaktadır. Novelty Inc.'in kompleks aile şirketi evresine girme döneminin yaklaşmasıyla, bir başka ifade ile, kardeş ortaklığı döneminin soruna gelmiş olmasıyla mevcut yapısı yetmez hale gelmiş ve büyümek için sağlıklı işleyen bilgi akış sistemine, insan kaynakları, finansman ve pazarlama gibi politikaların varlığına şiddetle ihtiyaç duyulmaya başlamıştı. Mitch ve Bernie de çalışmalarında bu ihtiyacı, şiddeti artan biçimde hissetmişler ve ani kararların son derece olumsuz ve şirket geleceğini yıllarca negatif yönde etkileyecek sonuçları olabildiğini farketmişlerdi. Stratejik süreç, şirketin amaçlarına ulaşmasını sağlamak için uzun vadeli bir bakışı gerektirir. Fırsatların ve tehditlerin incelenmesi, rakiplerin ve yeniliklerin takip edilmesi ve rekabet koşullarının analiz edilmesi üzerinde durur. Novelty Inc., tedarikçiler ve ithalatçılar arasında kalmıştır. Yöneticiler, rakiplerine göre güçlü ve zayıf yönlerinin ve çevresel koşulların getirdiği fırsatlar ile tehditlerin neler olduğunu bilmediklerinden pazarda yer alan daha büyük ölçekli firmalarla rekabette zor günler yaşamaktadırlar. Bu durumdan kurtulabilmek ve varlığı koruyabilmek için, rekabet koşullarına uygun stratejiler geliştirmeli, yazılı standartlara sahip olmalıdırlar.

### EK 3: KOMPLEKS AİLE ŞİRKETLERİNE (KUZENLERİN YÖNETTİĞİ İKİNCİ VE ÜÇÜNCÜ NESİL AİLE ŞİRKETLERİ) İLİŞKİN VAKA

## HARTWALL GROUP LTD.

Kompleks aile şirketlerinin en güzel örneklerinden bir tanesi olan Hartwall Gropu Ltd., bira üretmekte ve ayrıca üretilen biralaların şişelenmesi işlemini gerçekleştirmektedir. Merkezi Helsinki'de olan şirket, 1936 yılında Victor Hartwall tarafından kurulmuştur. Victor Hartwall, şirketin şu anki tepe yöneticisi olan Eric Hartwall'ın dedesinin dedesidir. 36 Hartwall üyesinin ortak olduğu şirket, bir holding görünümündedir. Şirketin Finlandiya ile Letonya'da bira üretim ve şişeleme tesisleri, Hollanda'da ise bira makineleri üretim tesisleri bulunmaktadır. Başlıca ürünleri ise, farklı markalarda cola ve schweppes ürünleri, alkolsüz içecekler ve şişelenmiş sudur. 1989 senesinden beri Finlandiya pazarında bulunan Hartwall Group Ltd., bu pazarda %67'lik bir pazar payına sahiptir.

Son beş yılda kuzey Avrupa ülkelerinde uluslararası rekabet giderek artmıştır. Bu rekabetle beraber, halihazırdaki yatırım programına çoktan başlamış olan Hartwall, Letonya'da bira üretimine başladıktan sonra dağıtım sistemini de kurmuş ve satış sırasında bilgi verebilmek amacıyla şirketin merkez bürolarında üretim departmanları oluşturmuştur. Bu uygulamanın sağlıklı bir şekilde işleminde yönetim bilgi sisteminin varlığı etkili olmuştur. Ayrıca Hartwall Group Ltd., güçlü müşteri ilişkileri yeteneği ile analitik karar verme mekanizmasını birleştirmiş ve bunu şirket kültüründe girişimci ve profesyonel bir ruhun oluşturulmasında kullanmıştır.

Birinci ve ikinci neslin yönetimde olduğu dönemde Hartwall ailesinden birer kişi şirkete ortak iken; üçüncü neslin yönetimde olduğu dönemde üç, dördüncü neslin yönetimde olduğu dönemde dört, beşinci neslin yönetimde olduğu dönemde dokuz ve nihayet altıncı neslin şirket idaresini üstlendiği dönemde ise yirmi-dört kişi aileden ortak olmuştur. Şirkette üç farklı hissedar grubu bulunmaktadır. Bunlar; oy hakkı olmayanlar, güçlü oy hakkı olanlar (hisse başına yirmi oy) ve sıradan oy hakkı olanlar şeklindedir. Hissedarlar arasında al-sat anlaşmaları vardır ve böylelikle şirkette güçlü oy hakkı bulunanlar kontrol altında tutulmaktadır. Ortaklık politikası, belirli bir aile kolunun tek başına şirkette egemen olamayacağı şekilde düzenlenmiştir. Nitekim geçmişte bunun örnekleri yaşanmıştır. Hisseler, büyümeyi kontrol etmek amacıyla başkalarından zaman zaman satın alınmıştır. Ancak bu işlem planlı ve programlı olarak gerçekleştirilmemiştir. Hartwall Group Ltd. %10'u halka açık bir şirkettir. Halka arz ile birlikte, büyümede kullanılmak üzere, şirkete önemli ölçüde nakit girişi olmuştur. Bununla birlikte halka arz, şirketin kontrol gücünü etkilememiştir.

İlk üç nesil boyunca şirket, sadece aile üyeleri tarafından yönetilmiştir. Profesyonel yöneticiler ancak dördüncü nesil lideri olan Eric Hartwall'ın babası tarafından şirkete dahil edilmeye başlamıştır ve profesyonellere gösterilen olumlu tutum, bugünkü yönetim kurulu başkanının Hartwall ailesinin bir üyesi değil, bir profesyonel olmasına kadar uzanmaktadır. Eric Hartwall, yönetim kurulu başkanı ile genel müdürün görevlerinin ayrılması gerektiğini düşünmektedir ve kendisi genel müdür olarak görev yaparken, yönetim kurulu başkanından fikir ve bilgi almaktadır. Yönetim kurulu başkanı işinde olduğu kadar aile ilişkilerinde de aktiftir ve şirkette görev almayan hissedarlara, şirketin sadece yöneticilerin arzularıyla yönetilmediğini söz ve davranışlarıyla göstermektedir.

Genel Müdür Eric Hartwall'ın çekirdek ailesi, son üç kuşaktır aktif olarak yönetimde bulunmuş olmakla beraber, akrabaları son dört nesilden beri yönetimde temsil edilmişlerdir. Şu an altıncı nesil Hartwall ailesinin üç üyesi şirkette çalışmakta beşinci nesil Hartwall ailesinin kuzen statüsündeki üç üyesi de yönetimde

kilit bir rol üstlenmektedirler. Birden çok neslin beraber çalıştığı şirkette, istihdam beklentilerinin netleştirilmesi amacıyla "Birlikte Çalışma Koşulları" oluşturulmuştur. Bu koşullar arasında, adayların üniversite bitirmeleri, şirketin başarısını arttıracak beceri ve yeteneğe sahip olmaları ve uzun süreli bir bağlılık göstermeyi kabul etmeleri yer almıştır. Şu an ise, çalışma koşullarının belirlenmesinde, şirkette kariyer danışmanlığı görevi üstlenmiş bulunan bir kariyer psikoloğu da vardır ve söz konusu koşulların belirlenmesinde profesyonel yönetim ilke ve standartları dikkate alınmaktadır. Aynı zamanda yönetimde çalışan aile üyeleri şirket performansı ve faaliyetleri konusunda sürekli yeni bilgiler alarak kendilerini geliştirmekte ve profesyonellerle de bu bilgileri paylaşmaktadırlar.

Eric Hartwall aile büyüdükçe, aileyi şirketin gerisinde tutabilmek için resmî mekanizmalara ihtiyaç olduğunu hissetmeye başlamıştır. 1991 yılında tüm aile üyelerini biraraya toplayarak onları aile şirketi kavramıyla tanıştırmış ve aile politikalarının oluşturulması ve aile ile şirketin karşılaştığı sorunların tartışılması amacıyla aile konseyi oluşturmuştur. Aile konseyi toplantılarının verimliliği zaman içerisinde artış göstererek şirkete ilişkin politikaların oluşturulmasına da destek olmuştur. Günümüzde bu konseyin etkinliği hâlâ devam etmektedir.

Son üç neslin üyeleri hâlâ yaşamaktadırlar ve şirket ile ilgilenmektedirler. Ailede büyüklere saygı duymanın esas olduğu kültür, şirkette de devam etmektedir. Dolayısıyla, şirkette karşılaşılan problemler ortak bir anlayışla ve problem çözücü bir tutumla çözülmektedir. Rekabetin çok az görüldüğü şirkette aile üyeleri, şirket kârını paylaşılmaktan ziyade yatırıma yönelmektedir. Hartwall Inc.'de kâr bölüşümünün sınırlandırılmasına ilişkin politika yıllar önce resmen kabul edilmiş ve uygulamaya konulmuştur. O dönemden itibaren genç nesle ailenin harcanacak finansal kaynağı olmadığı anlatılarak onların, şirket içerisinde olduğu kadar şirket dışarısında da kariyer elde etmeleri gerekliliği vurgulanmıştır ve vurgulanmaya da devam edilmektedir.

Hartwall ailesindeki kalite ve alçakgönüllük ile ilgili değerler, özellikle, son iki nesilde yoğun bir şekilde dikkate alınmıştır. Ay-

rica, ataların yaptıkları hatalardan ve başarılarından ders almak ile şirket karar ve politikalarında bu değerleri göz önünde bulundurmamak da, şirket kültürü içerisinde önemli bir yer tutmuştur ve halihazırda da önemini korumaktadır. Ayrıca, istihdam politikasının mevcudiyeti, adaletsizlik duygusunun yaşanmasına ve statü problemlerinin ortaya çıkmasına engel olmaktadır. Dolayısıyla Hartwall Inc.'de, personelin birbirini desteklediği, rekabete girmediği ve işbirliği içerisinde çalıştığı bir ortam yaratılmıştır. Bununla birlikte aileye kanbağı yoluyla katılanlar kadar, evlilik yoluyla katılanların da politikalar ve planlar üzerinde düşünce ve fikir ayrılıklarını gündeme getirdikleri bir kültür oluşturulmuştur. Aile arasındaki ilişkilerin güven ortamında gelişmesi ve yoğun bir şekilde devam etmesinde ise, ailenin aynı bölgede oturmasının ve aile üyelerinin birbirleri ile sürekli ilişki içerisinde bulunmalarının önemli etkileri olmuştur.

#### EK 4: SÜREKLİ OLMAYI BAŞARAN AİLE ŞİRKETLERİNE İLİŞKİN VAK'A

### LOMBARDI ENTERPRISES

Lombardi Enterprises Sonoma Vadisi'nde küçük ölçekli bir firmadır. Kurulduğu zaman ismi Lombardi Foods idi. Bugün Amerika'nın batısında \$ 900 milyonluk bir perakende marketler zinciridir. Market ürünlerinin yanısıra gürme yiyeceklerde de uzmanlaşmıştır. Kurucusu olan Paul Lombardi Amerika'ya İtalya'nın Tuscany Bölgesinden göç etmiştir ve şirketi yaklaşık yirmi-beş sene boyunca da bizzat kendisi yönetmiştir. Paul, şu anda 85 yaşındadır ve emeklidir. Son yirmi yıldır şirket, Paul'un dördü erkek, biri kız olan beş çocuğu tarafından yönetilmektedir ve bu çocukların en büyüğü (Eşit Paya Sahip Olanlar Arasında Öncelikli Olma Prensibi dikkate alındığında) genel müdür olarak görev yapmaktadır.

Son yirmi yılda Lombardi Enterprises'in yönetim tarzında ve kültüründe önemli değişiklikler olmuştur. Paul şirkette çalıştığı süre boyunca güç ve otoriteye sahipti. Bir başka ifade ile karar alma yetkisi sadece Paul Lombardi'deydi ve dolayısıyla kendisi şirketin başarılarına imza atan tek kişi idi. Paul'un emekliliğinden sonra başlayan kardeş ortaklığı döneminde ise, kardeşler önemli kararların fikirbirliği ile verilmesi hususunda anlaşmışlardı. Dolayısıyla, Paul Jr'nin yetki alanı babasınınkinden çok daha sınırlı bir hale gelmişti. Zaman içerisinde Paul ve kardeşleri kendi yürüttükleri görevlerin bir kısmını diğer çalışanlara devrederek, kendilerine göre, yeni ve katılımcı bir sistem geliştirdiler. Böylelikle tek bir kişinin isminin ön plana çıkarılması engellenmeye

çalışıldı. Gerçekte aileden olmayan yöneticilerin bu yeni yönetim ortamına alışmaları biraz zaman almış olsa da, otoritenin tek bir merkezde toplanmaması ve kararların işletme verimliliği üzerine odaklanması, kabul edilme hızını artırdı ve kararların bugün beş kişilik bir ekip tarafından verilir hale gelmesini sağladı.

Lombardi Enterprises'deki lider değişimi trajik sayılabilecek bir olay sonucu meydana geldi. Spora meraklı olan Paul, 1977 yılında California sahilinde yüzerken bir girdaba yakalandı ve ölümden döndü. O sırada 62 yaşında olan Paul, bu olaydan sonra yaklaşık altı ay kadar hastanede yattı. Hastanede yattığı bu dönemde, Paul Jr. ve kardeşleri işletmede aktif olarak çalışmaya başladılar. "Haklar verilmez, alınır." düşüncesinden yola çıkarak Paul Jr. sadece lider boşluğunu doldurmakla kalmadı aynı zamanda, şirketi yeni girişimlere de soktu. Paul iyileşip şirkete geri döndüğünde ikinci neslin çoktan yönetimi devraldığını ve işleri yürütmeye başladığını gördü ve artık bir kenara çekilip, şirketin danışmanı olarak görev yapmasının tam zamanı olduğunu düşünmekten başka çaresi olmadığını anladı.

Yetki devrinin tamamen plansız ve ani olduğu düşüncesi, bir noktada yanlıştı. Çünkü Paul ve Anna çocuklarının küçüklüklerinden beri şirketi takım halinde yönetecekleri zamanın planını yapmışlardı. Onlar, çocuklarının daha küçük yaşlardan itibaren doğal rekabetçi duygularını törpüleyerek, gelecekteki ortaklıkları için en iyisinin takım çalışması olduğu fikrini aşılammaya çalışmışlardı. Hisseler ikinci nesle devredildiğinde, her kardeş eşit oranda pay aldı. Şu anda ise, hisselerin %55'i kardeşlerin kontrolindedir. Ebeveynlerinin vefatından sonra da geri kalan %45'lik pay aralarında eşit şekilde dağıtılacaktır.

Beş kardeş de şirketin liderliğine çok iyi hazırlandılar. Kardeşlerin hepsi uzun yıllardan beri şirkette çalışmaktadırlar ve babalarının geçirdiği deniz kazasından beri her biri ayrı bir departmanın müdürlüğünü yürütmektedir. Şirketin pazarlama departmanının başındaki Paul Jr., 1965 yılında California'da 12 olan market sayısını 1990 yılında 65'e çıkardı ve marketler zincirini batıya doğru uzattı.

Bununla birlikte, Paul Jr.'ın pozisyonunu güçlendirmesi uzun yıllar aldı ve liderliğini yasal bir platforma oturtması gerekti.

Paul Jr. kardeşlerine sormadan önemli bir karar aldığımda, diğerleri hiç çekinmeden Paul Jr'e kendilerine danışması gerektiğini söylediler. Daha açık bir anlatımla, yıllar içerisinde yaşanan olaylara göre kardeşler ağabeylerinin yetki ve sorumluluk alanını belirlediler. Örneğin, kardeşler belirli miktardaki paranın altındaki harcamaların Paul Jr. tarafından yapılabilmesine izin verdiler ve şirkete iki sene boyunca katkıda bulunmayacak girişimlere tepe yönetim ekibinin karar vermesi hususunda anlaşıldılar. Görüleceği üzere, Lombardi kardeşler ağabeylerinin yetkilerini sınırlandırmışlardır. Bununla birlikte, Paul Jr.'nin para kazanma yeteneğinin de farkındadırlar ve bu yeteneği, Paul Jr.'in tepe yöneticisi olarak görev yaptığı dönemde elde ettiği başarılar kendisine ayrıcalık kazandırdı.

Lombardi Enterprises ikinci bir yetki devri dönemine yaklaşmaktadır ve bir sonraki dönem yönetim daha da zorlaşacaktır. Paul Jr. hafif bir kalp krizi geçirmiştir ve emekli olmayı düşünmektedir. Kardeşler bir sonraki liderin kim olacağı konusunda bir yol ayrımına gelmişlerdir ve yine "Eşit Paya Sahip Olanlar Arasında Öncelikli Olma" metodunu kullanarak yeni bir lider seçebileceklerini bilmektedirler. Buna rağmen farklı bir yöntem kullanmak istemektedirler. Belki de bu sonuçta, başarılı ağabeylerinin gölgesinde tepe yöneticilik görevini üstlenmek istememelerinin etkisi vardır. Bu yüzden üçüncü Lombardi nesli yönetimi devralmaya hazır olduğunda, liderlerini değiştirmeyi düşünmektedirler. Şirkette vâris belirleme politikasının var olduğuna dair birtakım belirtiler vardır. Kardeşler Paul Jr.'in oğlu Jamle'yi kuzenlerin en büyüğü ve deneyimli olduğu için tepe yöneticilik için düşünmektedirler.

Üçüncü nesilde yirmibeş kuzen vardır. Bu kuzenlerin birçoğu şirketin profesyonellik kriterlerine uygundur ve bir kısmı da aynı zamanda, tepe yöneticilik görevinde bulunmaya isteklidir. Bununla birlikte kuzenlerin tümünün şirkette istihdam edilemeyeceği gibi bir gerçek de vardır. "Şirkette istihdam edilmek için gerekli kriterler nelerdir?", "Kuzenler arasındaki yaş farklarının fazla olması liderin seçilmesini nasıl etkileyecektir?" "Kardeşlerin çocuk sayıları birbirlerinden farklı olması ortaklık oranlarını nasıl etkileyecektir?." Dolayısıyla bu durum, hisselerin bölümün-

de izlenecek yolun ne olacağı konusunu gündeme getirmektedir. Her bir kardeş paylarını çocuklarına eşit bir şekilde dağıtılacak olursa, bazı kuzenlerin payları diğerlerine oranla daha fazla olacaktır. Hisseler tüm kuzenlere eşit şekilde dağıldığında bir sonraki nesilde güç dengesi nasıl olacaktır?" şeklindeki bir sorunun yanıtlanması şirket açısından son derece önemlidir.

Lombardi Inc.'de istihdam politikasına ve vâris belirleme politikasına ilişkin alınması gereken çok sayıda karar vardır. "Şirkette görev almak isteyen bazı kuzenlere görev verilemediğinde, şirket, bu hayal kırıklığına uğramış aile üyelerinin hayatlarını devam ettirmek için gerekli olan finansmanı ve desteği sağlayacak mıdır?", "Şirketin aile şirketlerinde görev almayan kuzenlere sağladığı finansal destek, nakit akışını nasıl etkileyecektir?", "Lombardi Enterprises kuzenlere alışık oldukları yaşam tarzını, şirketi ihtiyacı olan paradan mahrum etmeden nasıl sağlayabilecektir?" gibi hususlar üzerinde fikir birliğine varılması, istihdam ve vâris belirleme politikalarının etkinliğini artırması açısından gereklidir.

Üçüncü nesle geçişteki en büyük zorluk, şirketteki karmaşıklık ortadan kaldıracak sistemlerin kurulmasıdır. Sistemlerin kurulmasındaki en büyük risklerden bir tanesi ise, kardeş ortaklıklarına benzer bir yapının oluşturulmaya çalışılmasıdır. Bu durumda şirketin ihtiyaçlarını karşılamaktan uzak, yetersiz bir yapı ile karşı karşıya kalınma ihtimali kuvvetlidir. Çünkü her bir evredeki istek ve ihtiyaçlar, bir diğer evreye göre farklılık gösterir. Sistemlerin kurulup işlerlik kazanmasındaki bir diğer risk, kuzenlerin değerler ve tutumlar açısından farklı aileler içerisinde yetişmiş olmalarından kaynaklanır. Aynı evde doğan ve büyüyen kardeşler arasındaki karşılıklı uyum ve anlayış, üçüncü nesil arasında büyük bir ihtimalle var olmayacaktır.

Bu dönemde yönetimin karmaşılaşmasıyla birlikte, girişiminin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile şirketi evresine dönme kararı alınabilir. Tek bir aile, diğerlerinin hisselerini satın alarak güç kazanabilir. Özellikle kuzenlerden biri, diğerlerinden daha kalifiye ise, bu seçeneğin ön plana çıkması kuvvetle muhtemeldir. Ancak Lombardi Ailesi, beş çekirdek ailenin birbirlerinden kopabileceği ihtimalini dikkate alarak bu durumu önlemek

için genel müdür olarak profesyonel bir yöneticiden yararlanabilir. Bir başka ifade ile, aile üyesi olan yöneticilerden ve aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerden oluşan bir yönetim kurulu ve işletmede görev almayan aile üyelerinin kendilerini etkileyecek konularda fikir sunabilecekleri bir aile konseyi, profesyonel bir yönetimi ve uyumlu çalışmayı beraberinde getirecektir. Ayrıca mantıklı bir planlama süreciyle sözü edilen tüm seçenekler saf dışı da bırakılabilir.

## KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

- Ak, Mehmet . Firmalarda/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj.  
İstanbul: İşil Ofset San. Ltd. Şti., 1998.
- Allred, Roger C. and Russell S. Allred. The Family Business:  
Power Tools for Survival Success and Succession. New  
York: Berkley Books,1997.
- Ansay, Tuğrul. Çağdaş Anonim Şirketlerinin Sorunları ve Türk  
Anonim Şirketleri. Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku  
Araştırma Enstitüsü Yayınevi, 1971.
- Baransel, Atilla. Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve  
Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri. 2.b., İstanbul: İ.Ü.  
İşletme Fakültesi Yayınları, 1979.
- Berman, Ed. How to Set up a Small Business. Cambridge: Press  
Syndicate of the University of Cambridge, 1984.
- Bork, David. Family Business, Risky Business: How to Make It  
Work. Aspen: Bork Institute Press, 1995.
- Casson, Mark. Entrepreneurship. Galliard Printers, 1990.
- Cemalçılar ve Diğerleri. İşletmecilik Bilgisi. 4.b., Eskişehir: İşitme  
Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayınları, 1994.
- Çelebioglu, Fuat. Davranış Açısından Örgütsel Değişim.  
İstanbul: Küre Ajans, 1990.
- Daft, L. Richard. Management. 3th ed, Fort Wort: The Dryden  
Press, 1994.
- De Bono, Edward. Rekabet Üstü. Çev. Oya Özel, 1.b., İstanbul:  
Remzi Kitabevi, 1992.
- Dible, Donald M. Up Your Organization. New York: The  
Entrepreneur Press, 1971.
- Dinçer, Ömer. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 2.b., İstan-  
bul: Timaş Basım, Ticaret ve Sanayi A.Ş., 1992.
- Drucker, Peter F. Management: Tasks, Responsibilities, Practice.  
2<sup>nd</sup> ed, London, 1974.

- . *Yönetim Uygulaması*. Çev. E. Sabri Yarmalı, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1996.
- Efil, İsmail. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Örnek Kitabevi, 1987.
- Erdogan, İlhan. *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, 1991.
- Eren, Erol. *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Der Yayınları, 1997.
- . *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım, Yayım, Dağıtım A.Ş., 1993.
- Eresun, Cengiz ve Diğerleri. *Fransa, Belçika, Hollanda'daki Türk Girişimcileri*. İstanbul: Mega Ajans Reklam, Matbaacılık, 1997.
- Erkan, Hüsnü. *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*. 2.b., İstanbul: Doğuş Matbaacılık ve Tic. Ltd. Şti., 1994.
- Feyzioğlu, Feyzi Necmettin. *Aile Hukuku*. Yen. Göz. Geç. Gen.3.b., İstanbul: Filiz Kitabevi, 1990.
- Finnigen, John. *Doğru İşe Doğru Eleman*. Çev. Mehmet Kılıç, 2.b., İstanbul: Rota Yayın, Tanıtım, Ticaret Ltd. Şti., 1997.
- Gerber, Michael E. *Girişimcilik Tutkusu: Küçük İşletmeler Niçin Batıyor? Nasıl Büyür?* Çev. Tayfur Keskin, 1.b., İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Matsan A.Ş., 1996.
- Gersnick, Kelin E. ve Diğerleri. *Generation to Generation: Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- Gibson, L. James and John H. Ivancevich and James H. Donnely Jr. *Organizations: Behavior, Structure, Process*. 6<sup>th</sup> ed, Texas: Business Publications Inc., 1998.
- . *Growing Concerns: Building and Managing the Small Business*. New York: John Wiley & Sons, 1987.
- Hodgetts, M. Richard and Donald Kuratko. *Effective Small Business Management*. 5<sup>th</sup> ed, Philadelphia: The Dryden Press, 1995.
- . *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*. 3<sup>th</sup> ed., Philadelphia: The Dryden Press, 1995.

- . "How to Organize and Operate a Small Business. 7<sup>th</sup> ed, New York: Prentice Hall Inc., 1985.
- Justis, T. Robert. *Managing Your Small Business*. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1981.
- Karalar, Hakan. *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Koordinasyon Sistemleri ve Araçları: Türkiye'de Uygulanabilirlik Araştırması*. Ankara: Ankara Genç İş Adamları Derneği Yayınları.
- Karlöf, Benght. *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*. Çev. Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin, I.b., İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1993.
- Keasey, Kevin and Robert Watson. *Small Firm Management: Ownership, Finance and Performance*. 1<sup>st</sup> ed, Oxford: Blackwell Publishers, 1993.
- Kimberly, John R. and Robert M. Miles. *The Organizational Life: Issue in the Creation, Transformation and Decline of Organization*. 2<sup>nd</sup> ed., San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1981.
- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış*. 5.b., İstanbul: Beta Basım, Yayım, Dağıtım A.Ş., 1995.
- Köprülü, Bülent ve Selim Koneti. *Aile Hukuku*. Göz. Geç. 2.b., İstanbul: Filiz Kitabevi, 1989.
- Knight, Arthur. *Private Enterprise and Public Intervention: The Lourtaulds Experience*. London: George Alex Unvin Ltd., 1974.
- Kuriloff, Arthur and John M. Hemphill Jr. *Starting and Managing the Small Business*. 2<sup>nd</sup> ed., New York: Mc Graw Hill Inc., 1988.
- Lindon, Cristine and Dominic Fisher. *Family Business and Other Pieces*. 1<sup>st</sup> ed., Cambridge: Cambridge Press, 1994.
- Longenecker, G. Justin and Carlos W. Moore. *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*. 8<sup>th</sup> ed., Cincinnati: South Western Publishing Co., 1991.

- Luthans, Fred. *Organizational Behavior*. 6<sup>th</sup> ed., New York: Mc Graw Hill Inc., 1992.
- Miller, Alex. *Strategic Management*. 3<sup>th</sup> ed, Boston: Irwin Mc Graw-Hill, 1998.
- Milli Prodüktivite Merkezi. *Küçük ve Orta Boy Sanayi Teşebbüslerin Sorunları, Çözüm Yolları, Geliştirilmesi Semineri*. Ankara: Mill Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1987.
- Musselman, Vernon A. *Introduction to Modern Business*. 9<sup>th</sup> ed., London: Prentice Hall. Inc., 1984.
- Odabaşı, Yavuz. *Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri*. İstanbul: Der Yayınları, 1997.
- Onal, Güngör. *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*. İstanbul: Anadolu Matbaa ve Ticaret, 1995.
- . *Temel İşletmecilik Bilgisi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995.
- Ozankaya, Özer. *Davranış Bilimlerine Giriş*. Cilt.3., Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları,
- . *Temel Toplum Bilim Terimleri Sözlüğü*. Genişletilmiş 3.b., Ankara: Savaş Yayınları,
- . *Toplum Bilim*. Genişletilmiş 7.b., İstanbul: Cem Yayınevi, 1991.
- Özalp, İnan. *İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyonu*. Eskişehir: Baytaş Yayıncılık A.Ş.
- Öztan, Bilge. *Aile Hukuku*. 2.b., Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları, 1983.
- Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman Jr. *Yönetim ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış*. Çev. Selami Sargut, 1b., İstanbul: Altın Kitaplar Matbaası, 1987.
- Pickle, B. Hal and Roycel L. Abrahamson. *Small Business Management* 5<sup>th</sup> ed., New York: John Wiley & Sons, 1990.
- Priffner, M. John and Frank P. Sherwood. *Administrative Organization*. New Jersey.
- Qurgley, V. Joseph. *Vizyon: Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması*. Çev. Berat Çelik, 1.b., İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1998.

- Resnick, Paul. *The Small Business Bible; the Make-or-Break Factors for Survival & Success*. New York: John Wiley & Sons, 1988.
- Rock, Stuart. *Family Business*. 1<sup>st</sup> ed., Cambridge: Director Books, 1991.
- Ryans, Cynthia C. *Managing the Small Business: Insights and Readings*. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1989.
- Sağlam, Mehmet. *Örgütsel Değişme*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Basımevi, 1979.
- Sargut, A. Selami. *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. 1.b., Ankara: V Yayınları, 1994.
- Schermerhorn Jr. and John R. *Management for Productivity*. 3th ed., New York: John Wiley & Sons, 1989.
- Sherry, E. John. *The Educational Foundation: Legal Aspects of Food Service Management*. New York: John Wiley & Sons, 1984.
- Steinhoff, Don and John F. Burgess, *Small Business Management Fundamentals*. 6<sup>th</sup> ed., New York: Mc Graw Hill Inc., 1993.
- Şimşek, Muhittin. *Kalite Yönetimi*. Geliştirilmiş 2.b., İstanbul: Alfa Basım, Yayım, Dağıtım A.Ş., 1998.
- Taylor, Frederick Winslow. *Bilimsel Yönetim İlkeleri*. Çev. H. Bahadır Akin, Konya: Çizgi Matbaası, 1997.
- Tekarslan ve Diğerleri. *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayım Hizmetleri, 2000.
- Tekeli, İlhan ve Erdoğan Soral, *Halk Sektörü Sorunu*. İstanbul: Gelişim Yayınları.
- Tekinay, Selahattin Sulhi. *Türk Aile Hukuku*. İstanbul: Filiz Kitabevi, 1990.
- Thompson, C. Carey. *Institutional Adjustment*. Austin: University of Texas Press, 1995.
- Tosun, Kemal. *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*. 6.b., Ankara: Savaş Kitap ve Yayınevi, 1992.
- Türkiye İş Bankası, *Personel Verimliliği*. Ankara: Tisa Matbaası.
- Ulgen, Hayri. *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. İstanbul: Gençlik Basımevi, 1990.
- Wissema, Hans. *Ünite Yönetimi: Desantrilize Şirkette Girişimci-*

lik ve Koordinasyon. Çev. Belkis Çorakçı, 1. b., İstanbul: Boyut Matbaacılık, 1996.

## DERGİLER

- Aydemir, Nilgun. "KOBİ'lerde Yönetim Verimliliği." *ISO Dergisi*, (Ağustos 1996): 53-58.
- Aydın, Nurhan. "Aile Şirketleri." *Yeni İş Dünyası*, (Temmuz 1986): 5-8.
- Blum, Joseph F. "One Answer to a Family Business Owner's Wish to Treat his Children Equally," 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=NECF&ID=834>, (14 Ocak 2000): 1-4.
- Blumberg, Nancy E. "The Non-Family Members of a Family Business." 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=other&ID=952>, (14 Ocak 2000): 1-2.
- Boeker, Warren. "The Development and Institutionalization of Subunit Power of Organizations." *Administrative Science Quarterly*, (September 1988): 388-410.
- Brown, Bonnie. "Developing Leadership in Family Business." 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=Ucon&ID=1652>, (14 Ocak 2000): 1-2.
- , M. "Risks and Rewards of non-Family CEO'S." 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=FDU&ID=840>, (14 Ocak 2000): 1-4.
- Buckman, Elcha Shain. "Motivating and Retaining non-Family Employees in Family-Owned Business." 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=Umas&ID=66/>, (14 Ocak 2000): 1-3.
- Dikmen, Çiğdem. "Girişimcilik Eğitiminin, Girişimcilik Arzına Etkisi." *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt.19, Sayı: 1-2, (Nisan-Kasım 1990): 77-83.
- . "Küçük İşletmelerde Büyüme." *İşletme Fakültesi Dergisi*. Cilt.20, Sayı.1-2, (Nisan-Kasım 1991):59-65.

- Dichter, Steven F and Chris Gagnon and Ashok Alexander. "Organizasyonel Değişimleri Yönetmek." Bizden Haberler Eki, (Temmuz 1993): 1-7.
- Drozdow, Nancy and Vincent P. Carroll. "Tools for Strategy Development in Family Firms." Sloan Management Review. Vol.39, Num.1, (Fall 1997): 12-18.
- Eren, Erol. "Küçük Sanayicinin Orta ve Büyük Sanayiye Yan Sanayi Olmasının Önemi." İşletme Fakültesi Dergisi, C.18, S.2, (Kasım 1989): 3-4.
- Erven, Bernard. "Management Succession Issues in Family Business Part I.", 1998,  
<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=Cornell&ID=35/>, (14 Ocak 2000): 1-5.
- . "Management Succession Issues in Family Business Part II." 1998,  
<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=Cornell&ID=30/9>, (14 Ocak 2000): 1-5.
- . "Estate Planing: Hindsight and Foresight." 1998,  
<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=FDU=2442>, (14 Ocak 2000): 1-3.
- Finard, William. "How Does a Family Business Make the Transition from Entrepreneurship to Professional Management?" 1998,  
<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=NECFB&ID=81>, (14 Ocak 2000): 1-2.
- Flemons, Douglas G. and Patricia M. Cole. "Connecting and Separating Family and Business Part I.", 1998,  
<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=NOVA&ID=403>, (14 Ocak 2000): 1-5.
- . "Connecting and Separating Family and Business Part II.", 1998,  
<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=NOVA&ID=3083>, (14 Ocak 2000): 1-5.
- . "Playing with Contextual Complexity: Relational Consultation with Family Business Part I.", 1998,

- <http://www.com.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=NOVA&ID=402>, (14 Ocak 2000): 1-4.
- . "Playing with Contextual Complexity: Relational Consultation with Family Business Part II", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=NOVA&ID=3082>, (14 Ocak 2000): 1-5.
- . "Geleceğin Dünyasında Gerçek Anlamda Büyüme ve Rekabeti Temsil Eden Başrol Oyuncusu: KOBİ'ler." *Hedef*. (Mart 1996): 30-37.
- Gartner, B. William. "Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question." *Perspectives and Trends: Small Business Management*, Georgetown: 207-217.
- Harris, Adrienne S. "10 Best Moves for Growing a Family Business." *Black Entreprises*, (June 1994): 244-251.
- Hirsch, M. Paul. "Organizational Effectiveness and Institutional Environment." *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, (September 1979): 327-343.
- Holm, Peter. "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Process in Norwegian Fisheries." *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, Num.3, (September 1995): 398-422.
- Horowitz, Shel. "Swartz: Three Stages of a Successful Multigenerational Family Business." 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=Umass&ID=643>, (14 Ocak 2000): 1-4.
- . "Rugg Lumber: Stewardship of a 5-Generation Family Business." 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=Umass&ID=250>, (14 Ocak 2000): 1-2.
- Jonovic, Donald J. "Family Ink." 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=FDU&ID=842>, (14 Ocak 2000): 1-3.
- Karofsky, Paul I. "When a Family Company Buys into Strategic Planning." 1998, <http://www.fambiz.com/feature.crm>, (14 Ocak 2000): 1-3.
- Kets De Vries, Manfred F. R. "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News." *Organizational Dynamics*, Vol.21, Iss.3, (Winter 1993): 59-71.

- Klaes, Jim. "The Realities of Family Business Conflicts." 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=Utexas&ID=107>, (14 Ocak 2000): 1-3.
- Klitgaard, Robert. "Institutional Adjustment and Adjusting to Institutions." Work Bank Discussion Paper, Washington, (1995): 13-19.
- Koselka, Rita and Fleming Meeks and Laura Sounders. "Family Affairs." *Management*: 93/94, Connecticut: The Dushkin Publishing Group Inc., (1993): 204-206.
- Leger, Jacques. "Dealing with the Founders Dream: The Key to Bridging Generational Change in Family Companies." 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=NECEB&ID=833>, (14 Ocak 2000): 1-3.
- March, G. James. "Continuity and Change in Theories of Organizational Action." *Administrative Science Quarterly*, (June 1996): 278-287.
- Maris, Adrienne S. "Best Moves for Growing a Family Business." *Black Entreprises*, Vol.24, Iss.11, (June 1994): 198-211.
- Meyer, W. John and Brian Rowan. "Institutionalized Organizations Formal Structure as a Myth Ceremony." *American Journal of Sociology*, Vol.83, Num.2 : 340-363.
- Narva, Richard. "Large Firm or Small Firm: What Does the Family Business Client Prefer?." 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=afnc&ID=227>, (14 Ocak 2000): 1.
- Newsletter, Legacies. "Creating a Strategic Contingency Plan." 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=Bayior&ID=1/1>, (14 Ocak 2000): 1-3.
- Potobsky, Geraldo Von. "Small and Medium-Size Enterprises and Labour Law." *International Labour Review*, Vol.131, Num.6, (1992): 601-628.
- Powell, W. Walter and Paul J. Maggio. "The New Institutionalism in Organizational Analysis.", *Academy of Management Review*, (July 1992): 62-71.
- Selznick, Philip. "Institutionalism "Old" and "New".", *Administrative Science Quarterly*, (June 1996): 270-277.

- . "Succession in the Family Cooperation." *Management Succession in the Small and Growing Enterprises*, (1979): 197-223.
- Süder, Aslı. "Çevresel Belirsizlik." *İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 20, S.1-2, (Nisan-Kasım 1991): 119-130.
- . "Organizasyonda İçsel Farklılaşma." *İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 18, S.2, (Kasım 1989): 145-155.
- Titiz, Tınaz. "Küçük Girişimciler." *Küçük İşletme*, Yıl.1, Sayı.4, (Eylül 1995): 9-13.
- Uğur, Ağah. "Federal Şirket." *Kariyer Dünyası*, (Aralık 1998): 34-35.
- Ülker, Sabri. "Ülker, Beş Kitada Yatırım Yapacak." *Ekonomist*, (03.01.2000): 36-37.
- Vinton, Karen. "Keeping the Family Bussiness Healty: Four Keys to Succes." 1998,  
<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=montana&ID=928>, ( 14 Ocak 2000): 1-5.
- Watertown, Vicam L. P. "A Bio-Tech Business Prospers by Using Its Family Orientation to Keep Everyone on the Leadi." 1998,  
<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=NECEB&ID=68>, (14 Ocak 2000): 1-4.

## GAZETELER

- Acıman, Eli ve Alber Bilen. "Türkiye Şirketleşmeyi Yeni Öğreniyor." *Dünya*, 07 Ocak 1996, 5.
- Baldoktu, Nuh Mehmet. "Çıraklıktan Patronluğa Uzanan Bir Ömür: Planlamanın Önemi." *Dünya*, 07 Ocak 1999, 11.
- Berker, Feyyaz. "Feyyaz Berker, Tekfen'in Yönetimini ve Profesyonelliği Anlattı." *Hürriyet İnsan Kaynakları*, 13 Ağustos 2000, 29.
- Bilen, Murat. "Aile Şirketlerinin Ortalama Ömrü 75 Yıl." *Dünya*, 07 Ocak 1999, 3.
- Bozkurt, Ünal. "Aile Şirketleri Daha mı Başarılı?." *Milliyet*, 18 Şubat 997, 11.

- Corneliani, Maurizio. "Aileyi İşten Atmak Zor.", *Hürriyet İnsan Kaynakları*. 21 Mayıs 2000, 27.
- , "Dört Sabancı Gitti Üç Profesyonel Geldi." *Hürriyet*. 28 Mart 2001, 12.
- Edin, Mehmet. "Başka Şirkete Çalışmaya Gittim." *Hürriyet*. 20 Şubat 2000, 16.
- Hakko, Vitali. "Bir Başarının Öyküsü: Kurumsallaşmanın Önemi." *Dünya*. 07 Ocak 1999, 10.
- Koç, Ali. "En Küçük Koç Açık Sözlü." *Hürriyet*. 20 Şubat 2000, 14.
- , "Koç'ta Aileden Olmayan İlk CEO.", *Hürriyet*. 29 Temmuz 2000, 9.
- Nas, Adnan. "Aile Şirketlerine Doktor Lazım.", *Hürriyet*. 20 Şubat 2000, 13.
- Özbilen, Murat. "Aile Şirketlerinin Ömrü 25 Yıl", *Dünya*, 07 Ocak 1999, 3.
- Rodoplu, Gültekin. "Aile Şirketlerinin Ömrü Kısa." *Milliyet*. 12 Nisan 1998, 8.
- Sabancı, Şakıp. "Baba Ölünce Şirket Ölmesin." *Milliyet*. 11 Mart 2000, 8.
- Sungur, Ebru. "Kadınca Kalmadı.", *Milliyet*. 28 Mart 2001, 6.
- Tamer, Meral. "Aile Şirketlerini Neden Ciddiye Almıyoruz?" *Milliyet*. 06 Haziran 1997, 13.
- , "Mc Kinsey'den Aile Şirketlerine Öneriler." *Milliyet*. 08.11.1997, 6.
- , "Vehbi Koçsuz Dönem, Asıl Şimdi Başlıyor?" *Milliyet*. 11 Şubat 1998, 6.

---

## TEZLER

- Aytek, Hikmet. "Girişimci Özelliklerine, Kazançlarına, Sorunlarına Bakış ve Bir Örnek Olay." Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1991.

- Balı, Nesrin. "İşletme Yönetiminde Profesyonelleşme." Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1995.
- Başaran, Şirin. "Anonim Şirket Olarak Kurulmuş Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının İncelenmesi." Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1991.
- Ediz, Mehmet. "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Verimlilik Dinamikleri.", Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1992.
- Ertaş, Aysel. "Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma." Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1996.
- Kara, A. Ferhan, "Küçük İşletmelerin Sorunları, Geleceği ve Başarıyı Etkileyen Faktörler." Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1989.
- Kılıç, Tanıl. "Takım Kurma ve Geliştirme: İlişkilere ve Karar Verme Süreçlerine Yönelik Bir Uygulama." Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1986.
- Koralp Gürol, Yonca. "Kurumsallaşma Yaklaşımı ve Türkiye'de Kurumsal Bir Nitelik Kazanmış Olan ISO 9000 Uygulamasının Örgütlerarasında Benimsenerek Yaygınlaşmasını Kurum Teorisi İle İzah Eden Bir Araştırma." Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1998.
- Pekerkan, Erkan. "Uluslararası Bir Ortamda Örgütsel Kültür." Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1993.
- Yeğen, Hafize. "Küçük İşletmelerin Başlıca Özellikleri, Sorunları ve Konuyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Çalışma" Yüksek Lisans Tezi. İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1990.
- Yener, Mehmet Akif. "Aile Şirketlerinin Yönetimi ve Adapazarındaki Aile Şirketlerinde Bir Uygulama.", Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1991.
- Yılmaz, Erdoğan. "Türkiye'de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları ve Çözümleri." Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1993.

inin  
ek

r  
5.

me

0.

inin  
risi

ve  
ezi.

8

*En genel anlamıyla "atlenin geçimini sağlamak ve/veya mirasını dağılmasını önlemek amacıyla kurulan ve atlenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen şirket" olarak tanımlanan " aile şirketleri"nde kurumsallaşma oldukça önem arzeden bir konudur. Ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli şirketlerin % 90'ının aile şirketi olduğu ve bunlardan çok azının üçüncü jenerasyona geçtiği ve dördüncü jenerasyona ulaşabilenlerin ise isimlerinden bile söz edilebilecek kadar nadir olduğu görülmektedir.*

*İşletmecilik ve işletme yönetimi literatürü incelendiğinde aile şirketlerinin devamlılıklarını uzun dönemler sürdürmemeye nedenlerinin gerek ülkemiz gerekse diğer ülkelerdeki şirketler açısından hemen hemen aynı noktalara dayandığı ve sorunun genel anlamda "kurumsallaşamama" olduğu görülebilir. İşte "Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" adlı bu çalışma sorunu çeşitli yönleriyle ele almış ve büyük bir rekabet ortamı olan mevcut pazarda varlığını sürdürmeyi ve büyümeyi amaçlayan aile şirketleri için 10.00 TL olarak hazırlanmıştır.*

