



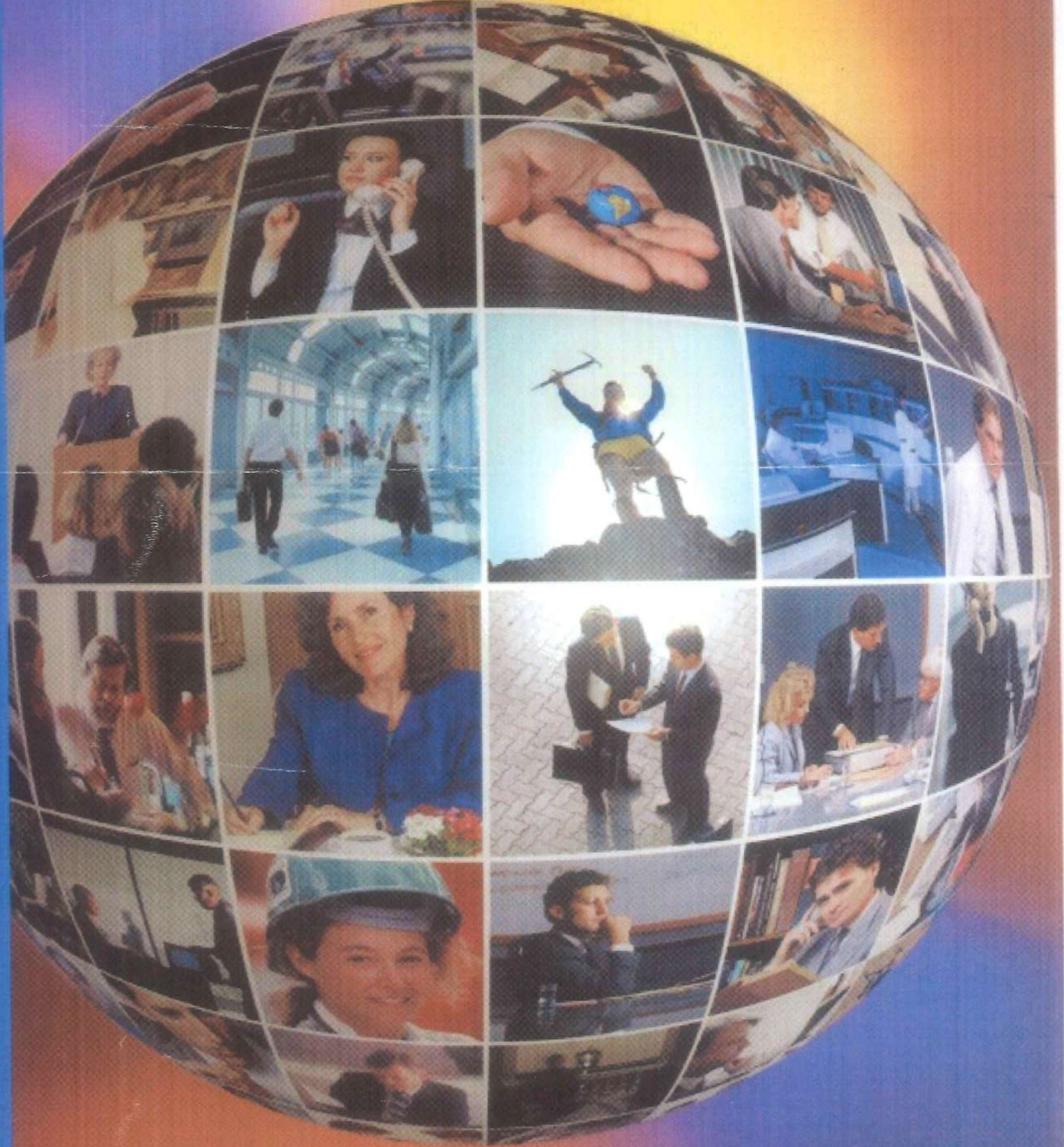
PERYÖN

Sonbahar 2002 Personel ve İnsan Kaynaklarına Yön Verenlerin Dergisi

Bizce PERYÖN...
Peryön Yönetim
Kurulu Üyeleriyle
Dönem
Değerlendirmesi

Kongre Özel:
• İletişim ve İlişki
• E-Öğrenme
• Günümüz İş
Dünyasında
İnsan Kaynaklarının
Önemi
• Liderlik Gelişimi
Nedir?
• Şirketinizi Sürekli
Kılmak İçin:
Süreklilik Planı ve
Varis Planı

British American
Tobacco İşe Alım
Süreci



10. ULUSAL İNSAN KAYNAKLARI KONGRESİ
İnsan Kaynakları: İnsana ve İşe Dair...

KONGRE ÖZEL



PERYÖN

Personel Yönetimi Derneği'nin Meslek Yayın Organı

Üç ayda bir yayımlanır.
Peryön üyelerine ücretsiz dağıtılır.

Peryön Adına Sahibi
Tuğrul GÜNAL

Editör
Günseli ÖZEN OCAKOĞLU

Yazı İşleri
Gönhan GÜNAY
İlknur ÖCAL

Yayın Danışma Kurulu
M. Rauf ATEŞ, Canan DEMİRAL,
Prof. Dr. Toker DERELİ,
Tuğrul GÜNAL, Cihanşir KAVUNCU,
Yeşim ÖZYURTÇU, Av. Zeki PEKGENÇ,
Dr. Kemal TUĞÇU, Hande YAŞARGİL.

Bu Sayıya Katkıda Bulunanlar
Ali Saydam, Peter Honey, Geoff Armstrong,
Carole Stovall, Ebru Karpuzoğlu, Faruk Türkoğlu,
Sami Gülgöz, Tuğrul Gunal, Canan Demiral,
Yiğit Duman, Yeşim Özyurtçu, Hande Yaşargil,
Seden Kundakçıoğlu, Günseli Tarhan

Tasarım
Aylin URASLI ÇİL

Grafik-Uygulama
Pinar YILDIZ

PERYÖN

Sıraselvler Caddesi Soğancı Sokak
No. 19 D.3 İttihat Sığorta Han Taksim-İstanbul
Tel [0212] 243 22 86
Fax [0212] 292 29 13

www.peryon.org.tr
peryon@peryon.org.tr

Yapım
Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.
Tel [0212] 224 01 44
www.rotaline.com

Reklam
Yeliz DÖNMEZ
Tel [0212] 224 01 44

Üyelik Aidatı

2002 yılı için belirlenmiş olan derneğimiz
Üyelik aidatı tutarı 50.000.000 TL'dir.
Aidatların Yapı Kredi Bankası
Beşiktaş Şubesi 1003637-6
numaralı hesaba yatırılması gerekmektedir.

© Personel Yönetimi Derneği

Dergide yayımlanan yazılı ve görsel dokümanların bir kısmının
ya da tamamının herhangi bir ortamda yeniden yayımlanması
için Peryön Yönetim Kurulu'nun izninin alınması şarttır.

İÇİNDEKİLER

SONBAHAR 2002



Kapak Konusu:

- 5 MESAJ
- 6 HABERLER
- 8 KONGRE

İletişim ve İlişki E-Öğrenme

Günümüz İş Dünyasında İnsan Kaynaklarının Önemi Liderlik Gelişimi Nedir? Şirketinizi Sürekli Kılmak İçin: Süreklilik Planı ve Varis Planı

- 24 MAKALELER

Küreselleşme Döneminde İnsan İlişkileri İşyerlerinde Test ve Envanter Kullanımı

- 32 YUVARLAK MASA

Bizce Peryön...

Peryön Yönetim Kurulu Üyeleriyle Dönem Değerlendirmesi

- 38 İYİ UYGULAMA

British American Tobacco İşe Alım Süreci

- 44 KARIYER

Özel Sektörden Sivil Toplum Örgütü Yöneticiliğine Günseli Tarhan

- 48 GELİŞİM

Dokuz Eylül Üniversitesi

- 51 KİTAP

- 54 AKLA KARAYI ÇİZMEK



KONGRE

Şirketinizi Sürekli Kılmak İçin:

Süreklilik Planı ve Varis Planı

Ebru Karpuzoğlu

"Bir aile şirketini ayakta tutmak belki de yerküredeki en zor yönetim işidir."

John Ward, Rondel Carlock

Aile şirketlerinin; yeni teknolojilerin, çoğulcu sosyal değerlerin, yoğun rekabetin, global ekonominin, değişen politikaların ve düzenlemelerin bir sonucu olarak gittikçe dinamikleşen bir çevre içerisinde rekabet etmeleri; aile şirketi olmanın tipik sorunlarına ek olarak yaşanan yönetim zorluğunu da şiddetlenmektedir. 1980'li yıllar aile şirketlerinin ağırlıklı olarak faiz oranları, yerel pazarlar, üretim teknolojileri ve süreçleri, vergiler gibi konularla ilgilendikleri yıllar olmuşken, bugün dijital iletişim, aile ve işletme kariyer taleplerini dengeleme, kadın aile üyelerinin yönetici olma isteklerinin artış göstermesi, Asya ekonomilerinin gelişimi, Avrupa Birliği'ne üyelik sürecinde bulunma, pazardaki toplam satış dengesi, uluslar arası pazarları takip etme ve faaliyet gösterme gibi konular odak noktasını oluşturmaktadır.

Hızlı değişim ve yoğun rekabet, aile şirketi olsun, olmasın tüm işletmeler için hayatiyeti sürekli kılmak boyutunda önemli zorlukları gündeme taşımıştır. Fortune 500 Listesi, işletmelerin varlıklarını sürekli kılma perspektifinden değerlendirildiğinde önemli bulgular sunmaktadır. 1955 yılından 2001 yılına kadar geçen süre içerisinde listede yer alan şirketlerden sadece 77 şirket varlığını bugüne taşıyabilmiştir. Firmaların %80'ininden fazlası ya satılmış ya başka firmaların yönetimi altına girmiş ya da son 45 yıldaki satışları önemli ölçüde azaldığı için liste dışında kalmıştır. Bu tür bir değişimin pek çok nedeni olabilir: işletmelerin doğaları; teknoloji değişimi; çeşitli ürünlerin ve hizmetlerin elemine edilmesine ihtiyaç duyulması; tedarikçilerin ve müşterilerin oyunun kurallarını değiştirmeleri; rakiplerin başarılı stratejileri hızla kopyalamaları; jenerasyonlar arası geçişlerin planlanmaması; sağlıklı işleyen miras, varis, aile, süreklilik ve acil durum planlarının bulunmaması; ikame ürün pazarlarının gelişimi gibi.

Gerçekte aile şirketlerinin ömürlerine bakıldığında 1/3'ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devrettiği, ikinci jenerasyona devreden şirketlerin de ancak yarısının üçüncü jenerasyonda varlıklarını sürdürdükleri görülmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren aile şirketlerinin durumları bu bulguyu doğrular niteliktedir. Amerikan aile şirketlerinin sürekliliklerini tespiti yönelik olarak yapılan araştırmaların sonuçları bu şirketlerin %40'nin ilk beş yıl içerisinde iflas ettiğini, geri kalanların %66'sının birinci kuşakta ya kapandığını ya da el değiştirdiğini, ancak %20'sinin ikinci jenerasyona kadar yaşayabildiğini göstermektedir. Kısacası 100 Amerikan aile şirketinden ancak 3.4'ünün üçüncü jenerasyona kadar ayakta kalabildiği söy-



lenebilir. İngiltere'de faaliyet gösteren aile şirketleri incelendiğinde İngiliz aile şirketlerinin yaşam sürelerinin Amerikan aile şirketleri benzer bir trend izlediği ve İngiliz aile şirketlerinin sadece 3.3'ünün üçüncü jenerasyona devrettiği görülmektedir. Türkiye'de ise mevcut aile şirketlerinin yaşlarına bakıldığında yaşayan aile şirketi sayısının Amerikan ve İngiliz aile şirketlerinden daha az olduğu söylenebilir.

Jenerasyonlar arası geçiş, özellikle de ikinci jenerasyondan, üçüncü jenerasyona geçiş, aile şirketleri için en sıkıntılı konulardan biridir. Zenginliğe ve imtiyazlara sahip üçüncü jenerasyonun şirketi iflasa sürükleyebilmesi; başarısı yüksek olan şirkette çalışmak isteyen aile üyesi sayısının ve dolayısıyla kıskançlıkların artabilmesi; şirketin büyümesi için her konuda fedakarlık yapan ve şirkete gönül bağı ile bağlı bulunan aile üyesi yöneticilerin azalabilmesi; farklı aile kollarında yetişmiş ve bu nedenle farklı değerlere ve geçmişe sahip aile üyelerinin kurumda istihdam edilebilmesi; genç jenerasyonun, eski jenerasyon aile üyeleri arasında geçmişte yaşanan hizipleşmeler ile yetişebilmesi ve gizliiden gizliye ailesinin üzülmüne sebep olan akrabalarına karşı olumsuz duygular besleyebilmesi olasılıkları oldukça yüksektir. Keza, genç jenerasyonun işletmenin devamı için bir araya gelmesi ve işletme yöneticiliği için ortak bir perspektif oluşturması da oldukça zordur. Girişimcinin sağlığı yerinde iken şirketi kurumsal temeller üzerine oturtması ve bu amaçla kişilerden bağımsız bir yapının oluşumuna destek vermesi gereklidir. Ancak, iç çevre ve dış çevre koşullarını analiz ederek evrensel, ulusal, bölgesel ve sektörel gelişmeleri yakından takip ederek bünyesinde gerekli düzenlemeleri yapabilen ve diğer firmalardan farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünebilen firmaların sürekli olmaları bir gerçektir. Aile şirketlerinin gelişim evreleri olan girişimcinin kurduğu ve yönettiği 1. jenerasyon aile şirketleri, kardeş ortaklığı, kuzen ortaklığı, sürekli olmayı başaran aile şirketlerine bakıldığında, şirketlerin üçüncü jenerasyona geçişinin tohumlarının, girişimcilerin şirketi kurduğu ilk yıllarda atıldığı görülür. Bu dönemde girişimcilerin önünde iki seçenek vardır: "Aile Odaklı Yönetim" ya da "İşletme Odaklı Yönetim".

Aile Odaklı Yönetim'de ailenin gereksinimleri önceliklidir. Ailede sorun yaratacak şirket kararlarından kaçınılır. Aile mülkiyeti çok sıkı bir şekilde korunur; aile dışındaki yöneticiler sadece yardımcı olarak görülür. Yönetim kurulu olan şirketlerde kurulun tamamı aile üyelerinden oluşur, ancak, bir hukuk müşaviri ya da mali müşavir eşliğinde gayri resmi olarak toplanılır.

Şirket Odaklı Yönetimde ise, şirket normları ve değerleri, aile gereksinimlerinden önemlidir. Şirkette çalışmak isteyen çocuklar en az aile üyesi olmayan yöneticiler kadar iyi olmalıdır. Aileden olmayan yöneticilerin şirkette çok

Varlıklarını nesiller boyu sürdürülebilen firmaların temel özelliklerine bakıldığında, aile değerlerini göz ardı etmedikleri ve hatta aile kültürünün gelişmesine destek vermek suretiyle şirket odaklı bir yönetim tarzını benimsedikleri ve jenerasyonlar arası geçiş planladıkları (bir diğer ifade ile varis planlamasına büyük önem verdikleri) görülür.

önemli bir gücü ve etkisi vardır; bu kişilerin de katılımı ile sürekli ve düzenli olarak resmi toplantılar yapan yönetim kurulu mevcuttur. Süreklilik planı yapılır; varis planı güvenilir ve sağlam temeller üzerine kurulur.

Sonuç itibarıyla, varlıklarını nesiller boyu sürdürülebilen firmaların temel özelliklerine bakıldığında, aile değerlerini göz ardı etmedikleri ve hatta aile kültürünün gelişmesine destek vermek suretiyle şirket odaklı bir yönetim tarzını benimsedikleri ve jenerasyonlar arası geçiş planladıkları (bir diğer ifade ile varis planlamasına büyük önem verdikleri) görülür. Söz konusu firmalara örnek vermek gerekirse, Tuttle Market Gardens (1640), Barker Farm (1642), Miller Farm (1684), Lairds co. (1780), The Lyman Farm (1741), John Whitley Farm (1742) sayılabilir.

Bu noktada aile şirketlerinin varlıklarını uzun yıllar boyunca sürdürmeleri için ne yapmaları gerektiği; sürekliliklerinin önündeki engellerin neler olduğu; soruları akla gelebilir. Bu soruların cevabı büyük ölçüde paralel planlama (aile girişimi süreklilik planı, işletme strateji planı) ile verilebilir.

Şirket sürekliliğini planlamak ve bir aile işletmesinin varlığını sürekli kılabilmek amacıyla aile ve işletme kültürünü dikkate alarak, iç ve dış çevresel gelişmelerin gerektirdiği sistemleri kurmaya ve bu suretle işletmeyi kişilerden ziyade kurumsal temeller üzerine oturtmaya odaklanan paralel planlama ile, bir taraftan aile girişiminin sürekli olması için dikkate alınması gereken hususlara ilişkin planlama yapılırken, diğer taraftan işletme için stratejik planlama yapılır. Şirketini sürekli kılmak isteyen girişimcilere, ortaklara, varislere v.b. yol göstermek ve farklı bir perspektif sunmak amacıyla, dikkate alınması gereken hususlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 1 Süreklilik Planı (Paralel Planlama)

Aile Girişimi Süreklilik Planı

Birinci Aşama: Aile Taahhüdünün Sağlanması

- Aileye, işletmeye sahip olmaya ve sürekliliğini sağlamaya yönelik taahhüt düzeylerini keşfetmelerinde yardımcı olunması,
- Temel aile değerlerinin belirlenmesi,
- Bir aile işletmesi felsefesi üzerinde anlaşmaya varılması,
- Ailenin topluma vermek istediği imajın tespit edilmesi,
- Bir "Aile Vizyonu"nın geliştirilmesi.

İkinci Aşama: Aile Katılımının Cesaretlendirilmesi

- Çatışma konularının ve nedenlerinin tespit edilmesi,
- Aile adaletinin sağlanması,
- Aile toplantılarının önemini anlaşılması ve aile anlaşmalarının geliştirilmesi,
- Ailenin ortak geçmişinin, temel değerlerinin toplantılarda sürekli vurgulanması,
- Aile sinerjisinin farkına varılması.

Üçüncü Aşama: Ailenin Gelecek Yönetim Ekibinin Belirlenmesi ve Hazırlanması (Varis Planlama / Yeniden Yerleştirme)

- Aile yaşam çemberinin (aile üyelerinin yaş dönemleri), kariyerleri ve yönetim düşüncelerini etkilenme biçiminin farkına varılması,
- Ailenin gelecek kuşak üyelerinin, işletme ve aile liderlik rollerine hazırlanmasının mücadele gerektiren bir iş olduğunun kabul edilmesi,
- Aile kariyer gelişimini destekleyecek sistemlerin oluşturulması,
- Aile konseyinin oluşturulması ve konseyin şirkette çalışacak çocukları yetiştirmeye yönelik çalışmalar yürütmesi.

Dördüncü Aşama: Etkin İşletme Sahiplerinin Geliştirilmesi İşletme Stratejik Planı

- Yaşam çemberinin (aile üyelerinin yaş dönemlerinin) işletme sahipliğinin dönüşümünü etkilenme biçiminin farkına varılması,
- Geleceğe yönelik sahiplik yapılarının (ortaklık oranlarının, yönetim sahipliğinin v.b.) dikkatle düşünülmesi,

- Olası gelecek jenerasyon ve gelecek işletme sahiplerinin gelişimini destekleyen sistemlerin kurulması,
- Finansal ihtiyaçları, vergileri ve gelecek jenerasyonun işletme sahipliğini dikkate alan miras planının hazırlanması,
- İşletmeye ve işe uygun özellikler taşımayan aile üyelerinin, aile işletmesi dışındaki şirketlere ve işlere yönlendirilmesi,
- Aile işletmesinde çalışmak isteyen işe uygun aile üyelerinin diğer şirketlerde yüksek başarı grafiğine sahip olmaları,
- Etkin bir aile ve işletme yönetim sisteminin geliştirilmesi, kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesine yönelik sistemlerin desteklenmesi.

İşletme Stratejik Planı

Birinci Aşama: İşletmenin Stratejik Potansiyenin Değerlenmesi

- Firmanın (finansman, pazarlama, üretim, bütçe, organizasyon yapısı, beşeri ilişki düzeyi, personel kalifikasyonu, tepe yönetimin kısa/uzun vade bakış açısı v.b.) içsel yeteneklerinin değerlendirilmesi,
- Geleceğe yönelik fırsatların ve tehditlerin ortaya çıkmasına neden olabilecek dış çevreye ait güçlerin tespit edilmesi,
- Uluslararası çevrenin, ulusal çevrenin, işletme pazarlarının ve faaliyet gösterilen sektörün analiz edilmesi,
- İşletmenin stratejik potansiyelinin belirlenmesi,

İkinci Aşama: Olası İşletme Stratejilerinin Keşfedilmesi

- İşletmenin yenilenip yenilenmeyeceğinin; yeniden organize edilip edilmeyeceğinin veya yeniden canlandırılıp canlandırılmayacağına; aile işletmesi olarak kalıp kalmayacağına; alternatif faaliyet alanlarının hangileri olabileceğinin sorgulanması,
- Şirket için olası işletme stratejilerinin değerlendirilmesi,
- İşletme stratejisi seçimini etkileyen faktörlerin belirlenmesi,
- İşletme stratejisinin geliştirilmesinde aile işletmesi olmanın özgün güçlerinden ve olumlu yönlerinden faydalanılması.

Üçüncü Aşama: Stratejik Kararların ve Yatırım Yenileme Kararlarının Alınması

- Üst üste çakışan aile ve işletme planlarının yapılabilmesi için "Aile İşletmesi Yatırım Matris"inin oluşturulması,
- Yatırım kararlarını vermek için işletme ve aile taleplerinin dengelenmesi,
- Yatırım kararları üzerinde aile taahhüdünün etkisinin tespit edilmesi ve aile taahhüdünün alınması.

Bir aile işletmesinin jenerasyonlar arası geçişinin, bir başka ifade ile, sürekliliğinin planlanmasında girişimciler ve tepe yöneticiler tarafından dikkate alınması gereken paralel planlama sürecinin, günü birlik yaşama alışkanlığının genellikle uzun vadeli düşünme ve planlı yaşama alışkanlığına tercih edildiği ülkemizde uygulanmasında zorluklarla karşılaşma ihtimali yüksektir. Bununla birlikte uygulamada yaşanması olası sorunlarla yüzleşmek ve bu sorunları aşmak için alternatif çözümler üzerine odaklanmak da kaçınılmazdır. Ülkemiz girişimcilerinin, varislerinin ve tepe yöneticilerinin karşılaşmaları olası engeller ve olası çözümler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2

Aile Girişimi Süreklilik Planı ve İşletme Stratejik Planı Önündeki Olası Engeller ve Olası Çözümler

	Engeller	Çözümler
Ebeveynler	<ul style="list-style-type: none"> ● Genç jenerasyonun yetenekleri hakkında çeşitli kuşkuların bulunması, ● Uzun ve orta vadeli işlerin planlanmasından ziyade günlük işlerin planlanmasının yeğlenmesi, ● İşletme faaliyetlerindeki ya da stratejisindeki değişime karşı direnme gösterme eğilimi, ● Genç jenerasyonu yetiştiren olarak görmeye zorlanması, ● Sadece kendilerinin işi en iyi şekilde bildikleri ve bunun kabızın da işletmenin mevcut durumu olduğu düşüncesi, ● Girişimcinin vefat etmesi veya işgöremez hale gelmesi. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Çok boyutlu kariyer fırsatlarına yaratılması, ● Genç jenerasyona işletmeye katkıda bulunma olanağı sağlayacak rollerin belirlenmesi ve olanakların yaratılması, ● Varis planlaması, ● Genç jenerasyonun stratejik planlamaya katkılarının alınması, stratejik planlama toplantılarına katılmaları.
Varisler	<ul style="list-style-type: none"> ● Aile beklentilerinin dikkate alınması, ● Varisin yetenekleri ile ilgili kuşku duyulması, ● Gücün paylaşılması sorunu, ● Varisin işletmede çalışmak istememesi, ● Varisin işin gereklerine sahip olmaması, ● Varisin çalışma hayatını sevmemesi, ● Varisin tepe yöneticilik için hazır olmaması, ● Aile üyelerinin varis konusunda fikirbirliğine varamamaları. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aile taahhüdünü ve vizyonunun keşfedilmesine yönelik aile toplantılarının desteklenmesi, ● Yönetim geliştirme faaliyetlerine öncelik getirilmesi, ● Aile ve işletme kültürü dikkate alarak uygun yapıların yaratılması, ● Tepe yöneticilik görevine aile üyesi olmayan bir profesyonel yöneticiye/tepe uygun bir akrabaya devredilmesi, ● Varisin tepe yöneticilik için hazır olmasına kadar şirketin tröst (güvenilir bir profesyonel yönetici) tarafından yönetilmesi, ● Varisin tepe yöneticilik için hazırlanmasında danışmanlardan yararlanılması.
Eşler	<ul style="list-style-type: none"> ● Evlilik ilişkilerinin aile ve şirket üzerindeki etkisinin anlaşılması, ● Finansal güvenliğin ön planda tutulmasına önem verilmesi, ● Eşler arasında boşanmaların yaşanması, ● Eşlerden birinin vefat etmesi. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Geleceği dikkate alan bir yaşam planı geliştirilmesi, ● Kişisel finansal planların yapılması, ● Miras planının geliştirilmesi.
Diğer Çıkar Sahipleri	<ul style="list-style-type: none"> ● Kişisel ilişkilerin kayıp edilmesi, ● Finansal istikrara yönelik kuşkuların bulunması, ● Aile dışı ortakların işletmede söz sahibi olmak istemeleri, ● İşletmede çalışmak isteyen aile üyesi sayısının artıp göstermesi. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Hazır değerlere önem verilmesi, ● İşletme büyüme hızının ve gelecek organizasyon yapısının belirlenmesi, ● Kariyer planlarının mevcut olması.

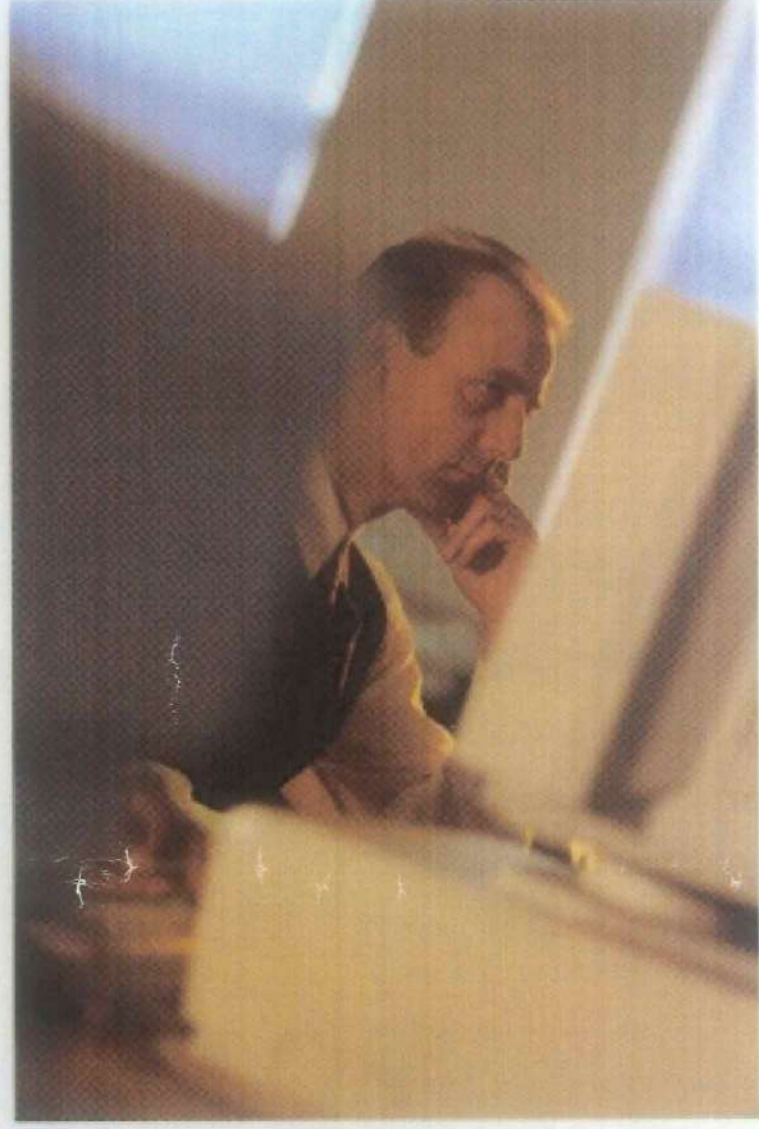
Yukarıdaki tabloda ele alınan aile şirketlerinin tipik sorunlarına ve alternatif çözümlere ek olarak ülkemiz aile şirketinin sistematik olarak yapılandırılmış, sağlıklı bir şekilde yürütülen ve işlevlik kazanmış bir varis planına sahip olmadıkları gerçeği göz önüne alınacak olursa, varislik sürecinin planlanmamasının, aile şirketlerinin sürekliliklerini uzun yıllar boyunca koruyamamalarının altında yatan nedenlerin başında gelenlerden biri olduğu söylenebilir. Büyük erkek çocuğunun bilgisi, yeteneği ve isteği dikkate alınmadan doğduğu gün varis olarak görülmesi ve bu atmosferde yetişmesi; yetenekli, istekli ve bilgili kız çocuğunun evlenmesi durumunda damadın aile ile beraber işletme içine de gireceğinin ya da kız çocuğunun iş hayatında boy göstermesinden ziyade ailesine hizmet etmesinin öncelikli olduğunun düşünülmesi; ataerkil aile yapısının getirdiği "babanın her durumda ve koşulda haklı olduğu" düşüncesi ve varis tarafından aksine bir düşüncenin gündeme taşınmasının diğer aile üyelerince saygısızlık olarak algılanması; aile birliğinin işletme amaçlarından önemli olduğunun vurgulanması gibi durumlar varis planlamada ve yetiştirmede, ülkemiz aile işletmelerinin yaşadıkları sıkıntılardan sadece birkaç tanesidir. Oysa ki iç ve dış çevre koşullarında oluşacak değişikliklere uyum sağlayacak ve gelecek yıllardaki organizasyonu idare edecek bilgi, beceri ve deneyime sahip varisler, şirketi bir sonraki jenerasyona taşıyacaklardır. Dolayısıyla, ülkemiz aile şirketlerinin bugünü gözden kaçırmadan, gelecek üzerine odaklanmaları, kurum vizyonunun belirlenmesine destek vermeleri ve işletmeyi vizyonuna ulaştıracak tüm düzenlemeleri zamanında gerçekleştirmeleri gereklidir. Özellikle de süreklilik ve varis planlarını...

Varisi Planlaması

Girişimcinin vefatından, iş göremez hale gelmesinden veya emekliliğinden sonra işletmenin yönetim kurulu başkanı ve/veya genel müdürü unvanını üstlenecek kişinin tespiti ile ilgili olan varis planının, mevcut olmadığı şirketlerde; vefat, iş göremez hale gelme, boşanma, miras dağıtımı veya aileden olmayan yöneticileri işletmeye dahil etme krize yol açabilir. Şirkette ve ailede bu tür bir krizin yaşanmaması için en büyük pay tahmin edileceği üzere girişimciye aittir.

Bir aile şirketine yöneticilik kültürünün oluşumu ve gelişimi, şirket sahibi ile başladığından aile üyelerini ve özellikle de varisleri yönetim görevlerine hazırlamak ve şirkette bilfiil tepe yöneticilik görevini icra edecekleri zamanı ve şirkete dahil olma biçimlerini saptamak girişimcinin sorumluluğundadır. Dolayısıyla girişicilerin,

- "İşletme sahipliği sadece benim hakkım değil, bana sağlanan bir imtiyazdır."
- "Şirketimin yararına olanın en iyisini yapmam gerekir. Bu yüzden de sorunun bir parçası isem bunu bilmem gerekir."
- "Her yeni gün, şirketime fayda sağlamam için yeni bir fırsattır. Bu fırsatın kullanılması bana bağlıdır."



- "Aile ve şirket sorunları ile yüzleşmemi ve onları çözmemi engelleyen korkulara izin vermemeliyim."
- "Şirketimin sağlığı için akıl, ruh ve beden sağlığıma dikkat etmeliyim."
- "Hem bir çalışan hem de şirket sahibi olarak, bana sağlanan imtiyazları kendi çıkarlarım için bile bile kötüye kullanmamalıyım."

şeklinde düşünceleri ve bu düşüncelerini ilke olarak günlük yaşantılarına aktarmaları ve ardından da süreklilik ve varis planları üzerine odaklanmaları son derece önemlidir.

Girişimcinin şirket ve aile içerisindeki bugünkü fonksiyonuna ve gelecekteki işlevine ilişkin durum tespiti yapmaması ve gerekli düzenlemeleri gerçekleştirmemesi, varis planı önündeki en büyük engeldir. Ancak gelecekte işletme içindeki konumunu belirleyen girişimcinin sağlıklı bir varis planı yapabileceği son derece açıktır. Bir aile işletmesi için gelecekteki tepe yöneticisini (varisi) seçmek ve geleceğe hazırlamak, şirket sürekliliği açısından temel gerekliliktir. Girişimcilerin sağlıklı bir varis planına sahip olmaları için dikkate almaları gereken hususlar aşağıda sırasıyla yer almaktadır.

- Şirket misyonunun ve vizyonunun belirlenmesi;
- Şirket stratejik amaçlarının saptanması;

- Şirketin mevcut durumunun analiz edilmesi ve şirketin gelecekte ulaşması hedeflenen yapısının belirlenmesi;
- Mevcut ve gelecekteki iç çevre ve dış çevre koşullarının ve bu koşullardaki değişikliklerin ve gelişmelerin saptanması;
- Gelecek organizasyon yapısı ve çevre koşulları dikkate alınmak suretiyle tepe yöneticide bulunması gereken özelliklerin belirlenmesi;
- Tepe yöneticinin görevlerinin, sorumluluklarının ve yetkilerinin tespit edilmesi;
- Varis seçim yönteminin (Erken Seçim Stratejileri, Geç Seçim Stratejileri) belirlenmesi;
- Varisin işletme yöneticiliği için hazırlanmasına ilişkin stratejilerin oluşturulması;
- Gelecek tepe yönetim ekibinin seçilmesi ve ekibin yetiştirilmesine yönelik politikaların oluşturulması;
- Girişimcinin, akrabaların ve bugünkü tepe yönetim ekibinin emeklilik zamanlarının saptanması;
- Emeklilik koşullarının belirlenmesi; emeklilik dönemlerinde varisin, akrabaların ve uygun tepe yönetim ekibinin elde edecekleri gelirlerin tespit edilmesi;
- Aile planının yapılması;
- Miras planının yapılması, vasiyetnamenin hazırlanması;
- Acil durum planının oluşturulması;
- Girişimcinin vefatından veya iş göremez hale gelmesinden, varisin iş başına geçecek yaşa gelmesine kadar olan

süre için profesyonel yöneticilerin (tröstlerin) belirlenmesi, sorumluluklarının, yetkilerinin ve çalışma koşullarının saptanması,

- Varisin tepe yöneticilik görevini yürütürken desteklenmesi amacıyla danışmanlardan yararlanılması.

Girişimcinin yukarıda özetlenen varis planlama sürecini işletirken bir diğer taraftan da aile mülkiyetini korumak için kararlı olması; ailenin, süreklilik planının yaratacağı strese dayanıp dayanamayacağından emin olması; şirket sahibi yöneticilerin süreklilik planını yönetmek ve yöneticiliği bir sonraki jenerasyona devretmek konusunda hem fikir olmalarını sağlaması; uzmanlara danışması; diğer hissedarları sürece dahil etmesi; önemli konularda fikir birliğine varılması için düzenli toplantılar organize etmesi; varisin hem işletmede hem de ailede otorite kurmasına yardımcı olması; aile fertlerinin kendilerine verilen rollerin getireceği hakları ve sorumlulukları anladıklarından emin olması; müşterileri, tedarikçileri, bankaları v.b. şirketin süreklilik planından haberdar etmesi suretiyle şirketin geleceği konusundaki belirsizlikleri azaltması gereklidir.

Sonuç itibarıyla, bir aile işletmesine kurumsal görünüm kazandırılması ve şirketin bir miras olarak torunlardan torunlara emanet edilmesi, farklı ve ayırt edici bir kimliğe sahip olunması, aile ününün ve soyadının şirket prestiji ve ismiyle beraber yayılması ve topluma model teşkil etmesi için girişimcinin sağlıklı yerindeyken ve işletmeyi bilfiil başarılı bir şekilde yönetiyor iken şirket geleceğini dikkate alması, gelecek doğrultusunda yapısal düzenlemeler yapması, günün değişen koşullarına göre şirket yapısını revize etmesi, yeni gelişen pazarlara odaklanması ve niş pazarları ve ürünleri tespit etmesi son derece önemlidir.

KAYNAKLAR

- Blumberg, Nancy F. "The Non-Family Members of a Family Business." 1998. <http://www.fambiz.com/contrib/crm?ContProvCode=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.
- Carlock S., Randal ve John L. Ward. *Strategic Planning for Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*, 2001
- Davis, Peter. "From Second to Third Generation.", *The Family Business Succession Handbook*, Philadelphia, 1997.
- Gibson, L. James, H. Ivanovich ve James H. Donnelly Jr. *Organizations: Behavior, Structure, Process*, 6th ed., Texas Business Publications Inc, 1998
- Hirsh, M. Paul. "Organizational Effectiveness and Institutional Environment." *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, (September 1989)
- Holm, Peter. "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Process in Norwegian Fishers." *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, Num.3, (September 1995)
- Karpuzoğlu, Ebru. *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*.

- İstanbul: Mayat Yayıncılık, İletişim ve Eğitim Hizmetleri Tic. A.Ş., 2001
- Kitgaard, Robert. "Institutional Adjustment and Adjusting to Institutions." *Work Bank Discussion Paper*, Washington, (1995)
- "Our Point of View on Economic Development." 2002, <http://www.familybusinesspartners.com/articles/alecon.htm>, (15.05.2002)1
- March, G. James. "Continuity and Change in Theories of Organizational Action." *Administrative Science Quarterly*, (June 1996)
- Miller, Alex. *Strategic Management*, 3th ed., Boston: Irwin Mc Graw-Hill, 1998
- Powell, W. Walter ve Paul J. Maggio. "The New Institutionalism in Organizational Analysis." *Academy of Management Review*, (July 1992)
- Meyer, W. John ve Brian Rowan. "Institutionalized Organizations Formal Structure as a Myth Ceremony." *American Journal of Sociology*, Vol.83, Num.2
- Nager W., Ross, *The Family Business Advisor*, "Inherit Tradeoffs-The Retirement Payoff." (April, 2002)
- Thompson, C. Carey. *Institutional Adjustment*. Austin: University of Texas Press, 1995
- Rothwell, J. William. *Effective Succession Planning*, 2nd ed., New York: American Management Association AMACOM Press, 2001.