

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ AİLE ŞİRKETLERİNDE
KURUMSALLAŞMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Müh. Seyfettin Kaan ALTINKAYNAK
(Enstitü No: 507031037)**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 25 Aralık 2006
Tezin Savunulduğu Tarih : 26 Ocak 2007**

**Tez Danışmanı : Dr. Halefşan SÜMEN
Diğer Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Fatma KÜSKÜ (İ.T.Ü.)
Doç. Dr. Tufan Vehbi KOÇ (İ.T.Ü.)**

ŞUBAT 2007

ÖNSÖZ

Hızla değişen dünyamızda rekabet ortamında değişmektedir ve firmalar için hayatta kalabilmenin altın kuralı değişime ayak uydurabilmektir....

Yüksek lisans tezini yazan bu çalışmada, öncelikle hayatım boyunca bana maddi, manevi desteklerini esirgememiş olan anneme ve babama, kendime örnek aldığım insanlardan biri olan ve benden hiç bir zaman yardımını esirgememiş tez danışmanım Dr. Halefşan SÜMEN'e, Kayseri Organize Sanayi Bölgesin'de çalışmama yardımcı olan bütün firmalara ve son olarak da bu tezi okuyan sizlere TEŞEKKÜRÜ EDERİM.

Şubat 2007

Seyfettin Kaan ALTINKAYNAK

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	VI
TABLO LİSTESİ	VII
ŞEKİL LİSTESİ	IX
ÖZET	X
SUMMARY	XI
1. AİLE ŞİRKETLERİ	1
1.1. Aile Şirketi Tanımı	2
1.2. Aile Şirketlerinin Kurulma Nedenleri	4
1.3. Aile Şirketlerinin Özellikleri	5
1.3.1. Aile Şirketlerinin Üstün ve Zayıf Yönleri	10
1.3.1.1. Aile şirketlerinin üstün yönleri	11
1.3.1.2. Aile şirketlerinin zayıf yönleri	14
1.3.2. Aile Şirketleri Modelleri	18
2. AİLE ŞİRKETLERİ GELİŞİMİ, YAPISI VE EVRİMİ	23
2.1. Mülkiyet Evrimi	24
2.1.1. Kurucunun kontrolündeki dönem	24
2.1.2. Kardeş ortaklığı	25
2.1.3. Kuzen konsorsiyumu	27
2.2. Ailenin Ve Aile Şirketinin Evrimi	29
2.2.1. Ailenin gelişim dönemleri	30
2.2.1.1. Genç iş ailesi dönemi	30
2.2.1.2. İşe başlayan aile dönemi	31
2.2.1.3. Birlikte çalışan aile dönemi	32
2.2.1.4. Bayrağı devreden aile dönemi	33
2.2.2. Aile şirketinin evrimi	34
2.2.2.1. Başlangıç dönemi	35
2.2.2.2. Büyüme ve Biçimselleşme Dönemi	36
2.2.2.3. Olgunluk dönemi	37
2.2.3. Aile şirketlerinin yaşam dönemleri	38

2.2.3.1. Girişimcilik evresi	38
2.2.3.2. Büyüme ve Gelişme Evresi	40
2.2.3.3. İkinci kuşağa devretme evresi	41
2.2.3.4. Halka Açılma ve Profesyonel Yönetim Evresi	42
3. DÜNYA GENELİNDE VE TÜRKİYE’DE AİLE ŞİRKETLERİNİN DURMU	44
3.1. Dünyanın En Eski Aile Şirketleri	45
3.2. Dünyanın En Büyük Aile Şirketleri	47
3.3. Dünya’nın Çeşitli Bölgelerindeki Aile Şirketleri Yapılanması Ve Kültürü	49
3.3.1. Asya ülkelerinde aile şirketleri	49
3.3.2. Avrupa ülkelerinde aile şirketleri	51
3.3.3. Güney amerika ülkelerinde aile şirketleri	52
3.4. Türkiye’de Aile Şirketleri	54
4. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA	60
4.1. Aile Şirketleri İçin Kurumsallaşmanın Önemi	60
4.2. İşletme Açısından Kurumsallaşma	61
4.2.1. Şirketin kurumsallaşması	63
4.2.2. Stratejik yönetim: temel kavramlar ve aile şirketleri açısından önemi	65
4.2.2.1. Strateji nedir	67
4.2.2.2. Stratejik yönetim	68
4.2.3. Aile şirketlerinde stratejik yönetim ve planlamanın yeri ve önemi	69
4.2.4. Aile şirketlerinde stratejik planlama	74
4.2.4.1. Stratejik planlama sürecinde atılması gereken adımlar	76
4.2.4.2. Aile şirketlerinde stratejik plan oluşturulurken dikkate alınması gereken hususlar	79
4.3.. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması	84
4.3.1. Aile anayasası	86
4.3.2. Yönetim kurulu	88
4.3.3. Aile meclisi	90
4.3.4. Miras planı	91
4.3.5. Acil durum planı (stratejik durumsallık-kriz planı)	93
4.3.6. Çatışma yönetimi	94
5. KAYSERİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE Kİ AİLE ŞİRKETLERİ ÜZERİNDE SAHA ARAŞTIRMASI	100
5.1. Araştırmanın Amacı	100
5.2. Araştırmanın Kapsamı	102
5.3. Araştırmanın Yöntemi	102
5.3.1. Bulguların analizi ve değerlemesi	103

5.4. Sonuçlar	103
5.5. Sonuç Ve Değerlendirme	129
KAYNAKÇA	133
ÖZGEÇMİŞ	146

KISALTMALAR

MRP II	: Malzeme İhtiyaç Planlaması
JIT	: Tam Zamanında Üretim
SPSS	: İstatistiksel Analiz Programı
K.O.S.B.	: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi
SWOT	: Güçlü, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler Analizi

TABLO LİSTESİ**Sayfa No**

Tablo 1.1.	Aile Şirketlerinin Üstünlükleri ve Zayıflıkları.....	18
Tablo 1.2.	Aile ve İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar.....	21
Tablo 2.1.	Aile Şirketlerinde Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri.....	43
Tablo 3.1.	Dünya Aile Şirketlerinin Ülke Ekonomileri İçindeki Yeri.....	45
Tablo 3.2.	Dünyanın En Eski Aile Şirketleri.....	46
Tablo 3.3.	Dünyanın En Büyük Aile Şirketleri.....	48
Tablo 3.4.	Türkiye'deki Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri.....	57
Tablo 5.1.	Araştırmaya Katılan Aile Şirketinde Çalışan Aile Üyesi Cinsiyet Dağılımı.....	104
Tablo 5.2.	Aile Şirketinde Çalışan Aile Üyelerinin Eğitim Durumu.....	104
Tablo 5.3.	Aile Şirketlerinin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler.....	105
Tablo 5.4.	2002 Yılı İçin Aile Şirketlerinin Yıllık Dolar Bazında Brüt Ciro	105
Tablo 5.5.	Aile Şirketinin Aidiyet Durumu.....	106
Tablo 5.6.	Yurt Dışında Eğitimin Önemi.....	107
Tablo 5.7.	Aile Şirketinde Çalışmaya Başlamadan Önce Başka Bir İşyerinde Çalışmanın Önemi.....	108
Tablo 5.8.	Aile Şirketinde Çocuklara Yönetimi Devretmeye İlişkin Tutumlar	108
Tablo 5.9.	Aile Şirketlerinde Aktif Çalışan Aile Üye Grupları.....	109
Tablo 5.10.	Aile Şirketinin Aynı Sektörde Faaliyet Gösteren Diğer Aile Şirketleri İle Başarılarının Karşılaştırılması.....	109
Tablo 5.11.	Aile Şirketleri Tarafından Şirketin Gelecekte Faaliyet Göstermesi İçin Alınan Önlemler.....	111
Tablo 5.12.	Aile Şirketinin Başarısında Öncelikli Etkenler.....	111
Tablo 5.13.	Aile Şirketlerinde Değişimin Gerçekleşmesindeki Etkenler.....	112
Tablo 5.14.	Aile Şirketlerinde Değişimin Gerçekleşmemesindeki Etkenler.....	113
Tablo 5.15.	Aile Şirketlerinde Kararların Doğru ve Hızlı Biçimde Alınmama Nedenleri.....	114
Tablo 5.16.	Aile Şirketlerinde İlk Kez Danışmanlık Hizmeti Alma Nedenleri... Aile Üyelerine / Mal Sahiplerine Göre Yönetime Profesyonel	115
Tablo 5.17.	Yönetici Getirilmesinin Sakıncaları.....	117
Tablo 5.18.	Aile Şirketinde En Üst Düzeyde Bulunan Yöneticinin Şirketten Ayrılma Zamanı.....	119
Tablo 5.19.	Yönetimin Emeklilik Planları ve Devralacak Aday İlişkisi.....	120
Tablo 5.20.	Aile Şirketlerinin Mevcut Durumuna İlişkin Tutumlar.....	122

Tablo 5.21.	Yönetimde Kaçınıcı Nesil Olduğu ve Gelecekte Başarının Devam Etmesi İlişkisi.....	123
Tablo 5.22.	Şirket Değişimi ve Danışmanlık Hizmeti Alınan Konular.....	124
Tablo 5.23.	Doğru - Hızlı Karar Alabilme ve Danışmanlık.....	125

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1.1	: Üç Daire Modeli.....	22
Şekil 2.1	: Aile Şirketi Evrim Modeli.....	23
Şekil 2.2	: Ailenin Evrimi.....	34
Şekil 4.1	: Stratejik Girişimcilik Şeması.....	71
Şekil 4.2	: Vizyon.....	72

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA ÖZET

Dünya genelinde bütün işletmeler arasında aile şirketleri önemli bir yer tutmaktadır. Hem iş hacmi hem de istihdam açısından çoğu ülke ekonomisinin büyük bölümünü oluştururlar. Ekonomik ve sosyal hayatın da içinde yer alan önemli birer unsurdurlar. Farklı kaynaklardan farklı oranlar açıklanmasına karşın, dünyadaki aile işletmelerinin sayısının, tüm dünyada ki işletmelerin yüzde sekseninden fazla olduğu varsayılmaktadır. Bunların büyük bölümü çok küçük ölçekli işletmeler olup, hiçbir zaman büyümeyeceği gibi, bir nesilden diğer bir nesle geçmeyeceği bilinmektedir. Ancak bilinen bir başka gerçek ise, dünyadaki en büyük ve en başarılı şirketlerin büyük bir çoğunluğu aile şirketidir.

A.B.D.'de aile şirketleri gayri safi milli hasılanın ve tüm iş gücünün yarısından fazlasını oluşturmaktadır. Avrupa'da ise aile şirketleri küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında önemli bir yer tutmaktadır ve kıtanın en büyük şirketlerinin büyük çoğunluğu aile şirketleridir. Asya'da ise aile yapısı ülkeden ülkeye çeşitlilik göstermekle beraber, Çin dışında aile şirketlerinin birçok Asya ülkesi ekonomisinde (özellikle Japonya gibi gelişmiş ekonomilerde) önemli yer tuttuğu görülmektedir. Güney Amerika'da aile şirketleri yine birçok sanayi sektöründe faaliyet göstermektedir.

Bu çalışma Türk aile şirketleri profili ve aile şirketlerinin süreklilikleri için kurumsallaşma gerekliliği üzerinde durmaktadır. Aile şirketleri sisteminde yer alan farklı dinamikler sürekli gelişmekte, şirketler büyümekte, kültürel çevre ve rekabet ortamı değişmektedir. Bu değişim kurumsallaşmayı zorunlu kılmaktadır. Çalışmada, aile şirketlerinin büyümeleri ve sürekli olabilmeleri için, ailelerin ne tip değişim geçirmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Devretme planları, kurumsallaşma, doğru ve hızlı karar alabilmek için gerekli stratejilerin uygulanması aile şirketlerinin süreklilikleri için önemle üzerinde durmaları gereken konulardır ve Türk aile şirketlerinin bu konularla ne kadar ilgilendiğini ve kurumsallaşma için neler yaptıklarını ortaya konulmuştur.

Araştırmaya Kayseri Organize Sanayi Bilgesi'ndeki 42 aile şirketi katılmıştır. Araştırma bulguları ışığında, aile şirketlerinin kurumsallaşmanın, büyüme, rekabet gücü ve şirketin sürekliliği açısından önemini bildiklerini ortaya koymuştur. Ancak son derece kritik olan bu sürecin olması gerektiği gibi işlemediği görülmüştür. Bunun nedeni olarak da karşımıza güçlü iç dirençlerle karşılaşıldığı ve bu süreç için ihtiyaç duyulan profesyonel yardımın alınmadığı sonuçları çıkmıştır.

INSTITUTIONALIZATION AT SMALL AND MEDIUM SCALED FAMILY FIRMS

SUMMARY

Family businesses constitute an important part of the corporations around the world. A big portion of total product is produced and most of the labor force in national economy is employed by family concerns in most countries. Although there are different numbers from several resources, family businesses constitute more than 80% of the corporations around the world. Most of the family businesses are small scaled corporations which can not show a significant development. Additionally it is apparent that most of these firms do not live long enough to be bequeathed to the next generation. On the other hand the largest and most successful businesses in the world are owned by families.

Family firms generate more than half of the gross national product. Therefore they employ a corresponding ratio of the workforce in the U.S. The small and medium-sized companies are mostly owned by families European countries. Besides the majority of large scale companies are also family businesses in whole Europe. Comparing to the U.S. and Europe, the family structure varies in Asian countries due to cultural differences. Although there is this variation, family firms constitute the majority in most Asian countries economies except China. In Latin America family businesses are the primary form of private ownership in industrial sectors.

This study focuses on the profile of family business in Turkey and depicts the reasons why the family businesses need to be institutionalized for continuity. The necessity of reorganization is inevitable due to the improvements of dynamics of the family business systems, the growth of companies and the rapid changes in cultural environment and competition. System constantly evolves which makes change unavoidable. This study points out that what sort of changes the families have to take into consideration to keep their businesses growing. The strength of family business depends on the implications of strategies about succession plans, institutionalization, and applying the strategies needed for correct and fast decision making. The study is finally explains how much the Turkish family firms pays attention on institutionalization and what they have recently been doing about it.

42 family firms participated in this research in Kayseri Organized Industrial Zone. In the scope of the findings it is explicit that, even though family members know how much the institutionalization of any corporation is so important to keep growth, competitiveness and continuity of their corporation, the institutionalization is not at the desired level. The conflicts with family members and the lack of professional help for institutionalization cause failure of this process.

1. AİLE ŞİRKETLERİ

Ailenin toplumun çekirdeğini oluşturduğu gibi, Aile şirketleride ekonominin çekirdeğini oluşturan kurumlardır. Ailenin tanımında duygu, ilişkiler, birlik, beraberlik, destek vardır; aile yaşamsal unsurları içerir. İşletme ise, başka bir ucu temsil eder; duygunun yerini akıl, ilişkilerin yerini sonuçlar, birlik beraberliğin yerini ise rekabet alır. İşletme ve aile, zıt unsurlarla aile işletmelerinde bir araya gelir. Genel olarak yönetim süreci ele alındığında, bu süreci başlatan ve devam ettiren birey ve gruplar açısından üç çeşit yönetim şekliyle karşılaşırız. Bunlar ailesel (patrimanual) yönetim, politik (siyasal) yönetim ve profesyonel yönetimdir. Yönetimde sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ailesel yönetim söz konusu olur. Bu yönetim şeklinin en önemli özelliği, üst yönetim kademelerinin sadece belirli bir ailenin fertlerine veya akrabalarına açık olması ve tercih edilmeleridir.

Patrimanual yönetim şeklinin hakim olduğu şirketlerde yöneticilik, kalıtsal olarak (anne veya babadan çocuklarına devrolunarak) geçmekte, belli bir aileye mensup olma ve yakınlık yönetim kadrolarına gelmede etkin olmaktadır.

Ekonomik gelişme sürecine yeni giren ve eğitilmiş insan gücü kıt olan toplumlarda, ekonomik gücü elinde tutan aile bireylerinin genellikle iyi eğitim görmüş olmaları nedeniyle bu tür yönetimin maliyeti düşük olabilmektedir. Özellikle küçük sanayi, perakendecilik ve küçük pazarlarda toptancılık gibi basit organizasyonlarda bu tür yönetim etkin olmuştur. Bu yönetim şeklinde tüm yetkiler bir merkezde (ailede) olduğu için karar alma, uygulama ve tepki verme süreleri çok hızlı oluyor, bu yüzden bu yönetim şekline dünya genelinde ekonomik çabaların başlangıç dönemlerinde geniş ölçüde rastlanmaktadır. Bu şekliyle ailesel yönetim yapısında olan aile şirketleri ülke ekonomilerinin gelişme aşamalarının başlangıç dönemlerinde önemli rol oynamaktadır.

Ancak ekonomik gelişme ve modernleşme, teknoloji ilerledikçe değişen çevre koşulları işletme faaliyetlerini daha karmaşık, organizasyonları ve ihtiyaçları daha büyük hale getirmiştir. Dolayısıyla ailesel yönetim bu yeni koşulların gereklerini yerine getirmekte yeterli olamamış ve bu yönetim şeklinde ısrar edilmesi hem işletmelerin hemde ekonominin gelişimini önemli ölçüde sekteye uğratmıştır.

1.1. Aile Şirketi Tanımı

Aile şirketleri üzerine yayınlanan makalelerde, dünyadaki aile kontrollü şirketlerinin sayısının, tüm dünyadaki işletmelerin (Devlet teşekkülleri dahil) yüzde altmış beş ile seksen arası olduğu varsayılmaktadır. Bunların büyük bir bölümünün çok küçük ölçekli işletmeler olup, bir nesilden diğer bir nesile hiçbir zaman geçmeyeceği bilinmektedir. Ancak diğer bilinen bir gerçek ise, dünyadaki en büyük ve başarılı şirketlerin yüzde kırkını aile şirketleri oluşturmaktadır (Fortune 500, 1999).

Aile şirketleri bu kadar yaygın olmakla beraber, diğer şirket yapılarından çok farklı önemli özellikler içermektedir. Sigmund Freud’a, onun için hayatın anlamı sorulduğunda, “lieben und arbeiten-sevmek ve çalışmak” diye yanıtlamıştır. Birçok insan için, hayatlarındaki en önemli iki unsur “aileleri ve işleridir”. Bu hayattaki en önemli iki unsur, aynı örgüt çatısı altında toplandığında bazı zorluklar ortaya çıkabilmektedir.

Mal sahipliği ve yönetimin aynı kimsenin elinde yoğunlaştığı işletmelere, günümüzde gelişmekte olan ekonomilerde gelişmiş ekonomilerden daha yoğun bir şekilde rastlanmaktadır. Bu işletmelerin çoğu kapalı aile çevresinin dışına taşamadıklarından bunlara aile işletmeleri denmektedir.

Toplumda ilk yönetici tipi yetkisini mülkiyet ve imtiyazlı bir aileden olmaya dayayan bir yönetici tipidir. Kurulan ilk şirketlerde aile fertlerinin oluşturduğu küçük ortaklıklardır. Günümüzde bu durum büyük bir değişiklik göstermekle birlikte şirket yapılarına bakıldığında tek patron hakimiyetindeki küçük ölçekli şirketlerde bu duruma büyük ölçüde rastlanmaktadır.

Türk Ticaret Kanunu’nda aile şirketlerinin özel bir tanımı bulunmamakta. Alman Ticaret Kanunu’nda ise, akrabalar arasında kurulan şirketleri, aile şirketi olarak kabul etmektedir. Bunlara ‘Kapalı Anonim Şirketler’ de denir.

Literatürde kabul görmüş tanımları gözden geçirecek olursak; bir yaklaşıma göre, aile bireylerinin bir işletmenin faaliyetinde bir araya gelmesi, şirketin “Aile Şirketi” olarak adlandırılması için yeterlidir (Tagiuri, 1992: 123)

Özalp’e göre aile şirketi; aile reisinin veya ailenin geçiminden sorumlu bir ferdin şirketin başında bulunması, o şirketin “aile şirketi” olarak değerlendirilmesi için yeterli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Özalp, 1971:38).

Aile şirketleri konusunda üzerinde uzlaşılan bir tanım vermek kolay değildir. Bazı tanımlar aile şirketlerini dar bir açıyla, bazıları ise geniş bir açıyla değerlendirmektedir. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir. Aile şirketi, birden fazla aile üyesinin önemli miktarda yatırıma ya da işletmenin yönetim kararlarında veya faaliyetlerinde önemli bir katılıma sahip olduğu bir işletmedir. Aile; kan bağı, evlilik ya da ömür boyu bağlılık yoluyla birbirleriyle ilişkisi olan insanlar anlamında ele alınabilir (Cox,1996:92).

Bir aile şirketi, sahipliğin çoğunluğunun ya da kontrolün tek bir ailede olduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin doğrudan girişimle ilgili olduğu bir işletmedir(Rosenblatt vd.,1990:24).

“Aile şirketi” kavramına aile servetinin mülkiyeti açısından bakan tanımlara da rastlanmaktadır;

Aile şirketi, ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket biçimidir (Kuriloff vd.,1993:8). Bir başka ifade ile, daha çok zirai taşınmazların parçalanmasına engel olmak amacıyla akrabalar arasında kurulan ve ailedeki (ölen kişinin mal varlığı) miras paylarının tümünü veya bir kısmını bırakmak ya da ortaya başka mallar koymak suretiyle kurulan tüzel kişiliği bulunmayan bir ortaklık şeklindedir (Feyzoğlu, 1990:13).

Aile şirketlerine yönelik bir başka tanım, çalışan iş gücünün kan bağı ile ilgisini ele almaktadır;

Aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler, aile şirketleridir. (Potobsky, 1992:601). Burada belirtilmesi gereken nokta, aile üyelerinin kurucu ortağın (girişimcinin) çocukları ile sınırlı olduğu hususudur.

Aile şirketlerine, yönetimdeki hakimiyet açısından bakan bir tanıma göre; yönetim kurulunda en az iki veya daha fazla aile bireyinin yer alması ve bu bireylerin şirketin

en az %10 hissesine sahip olması şirketlerin aile şirketi olarak tanımlanmasını gerekli kılan unsurlardır (Bozkurt,1997). Tanımlamada belirtildiği üzere, bir şirketin aile şirketi olması için sadece aile bireylerinin var olması yeterli değildir.

Ancak üzerinde önemle durulan iki nokta vardır. Bunlar, girişimcinin ailenin geçimini sağlayan ve ailenin geleceğini güvence altına alan kişi olduğu, bir şirkette sadece girişimcinin mevcut olmasının o şirketi aile şirketi yapmaktan ziyade patron şirketi yapacağı hususudur. Bundan yola çıkarak varılan son tanım, aile resinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki neslin şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan şirkettir (Chua vd., 1999:19).

Aileye daha iyi bir gelecek sağlama arzusu, aile şirketinin vizyonunu belirler. Bu vizyon çerçevesinde belirlenen amaçlar doğrultusunda ailenin değişimlere açık olması ve stratejilerini belirlemesi çok önemli rol oynar.

Aile şirketi kavramındaki temel ayırım noktası, çoğunluk hissesine sahip olmaktan ziyade, yönetim fonksiyonlarının yürütülme biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır. Bu çerçevede, yönetim fonksiyonlarının, eksik ya da fazla , tümü icra edilsin ya da edilmesin, aile bireyleri (veya onların yakınları) tarafından bir şekilde (burada katkı ne kadar fazlaysa, şirket üzerinde aile etkisinin o kadar fazla olduğunu söylemek mümkün) icra edildiğinde, bir aile şirketinden söz ediliyor denilebilir. Bu anlamda aile şirketi tanımlanmasında ana kriter, ailenin yönetim faaliyetlerine ne ölçüde müdahale ettiği ve bu faaliyetlerde ne ölçüde yer aldığıdır.

Belirtilen tanımlar ve tespitlerimiz ışığında, bu tez çalışmasında “aile şirketi, en az iki neslin örgütte çalıştığı, işletmenin kurulmasındaki amacı ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek olduğu ve ailenin geçimini sağlayan kişinin şirketi idare ettiği, yönetim kademlerinin önemli bir bölümünde aile üyelerinin yer aldığı veya kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu şirketlerdir” tanımı temel alınmaktadır.

1.2. Aile Şirketlerinin Kurulma Nedenleri

İstihdam yaratmada, ülke ekonomisine katkı sağlamada, tüketici istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmede önemli bir fonksiyonu üstlenen işletmelerin kurulma nedenleri birbirinden farklıdır.

Aile şirketlerinin kurulma nedenleri üç ana noktada ele alınabilir. Bu sebeplerden ilki, içinde bulunulan ekonomik, kültürel ve sosyal çevre ile ilgilidir. İçerisinde yaşanan koşullardan bir kısmı kişinin yeni firma kurmasını teşvik ederken, diğer bir kısmı engeller. Çalışılan kurumdaki ekonomik olanakların fırsat yaratması, uygun niteliklere sahip ortakların ortaya çıkması, yakın dostların firma sahibi olmaları veya başarı elde etmeleri...vb. kişileri yeni firma kurmak için teşvik ederken, yeterli sermayeye sahip olunmaması, güvenilecek kişilerin mevcut olmaması veya ekonomik ve siyasi istikrarsızlıklar...vb. ise yeni firma kurma arzusunun azalmasına neden olur. Dolayısıyla, itici güçlerin durdurucu güçlerden fazla olduğu noktada kişi yeni firma kurmaya teşebbüs edebilir.

Kişiye yeni firma kurmaya teşvik eden ikinci unsur, sahibi olunan işletmenin yönetiminde bilfiil bulunmak ve kendi kendinin patronu olmak, yani bağımsız hareket etmek, başkalarını sevk ve idare etmek isteğidir. Patronlarla yaşanan anlaşmazlıklar, istenilen kariyere çalışılan firmada ulaşmanın olanaksızlığı ve daha fazla karar verme yetkisine sahip olma isteği gibi nedenler girişimciliği destekler. Aile şirketi kurmayı teşvik eden sonuncu neden ise, ailenin mal varlığı ve geleceğini korumak, çocuklara miras bırakmak ve onlara iş olanağı yaratmak ile ilgilidir. Girişimci, çocuklarının geleceğini güvence altına almak ve ailenin geçimini sağlamak için firma kurma girişiminde bulunabilir (Gersick vd.,1997:136-137).

Kurulan şirkette hem aile bireyleri istihdam edilir, hem de elde edilen gelir aile bireylerinin ihtiyaçlarını karşılamada kullanılır.

1.3. Aile Şirketlerinin Özellikleri

Aile şirketlerini diğerlerinden ayıran karakteristik özellikleri neler olduğunu irdeleyelim. Dünyanın her yerinde faaliyet gösteren aile şirketlerini çevrelerindeki diğer yapıdaki şirketlerden ayıran ve onları karakterize eden çeşitli özellikleri vardır. Bir işletmeyi aile şirketi kimliğine büründüren temel unsurlar bu özelliklerdir.

Aile şirketinin en ayırt edici temel yönlerinden biri, şirket yönetimi ve işletme stratejisi üzerinde aile kültürünün bariz etkisi ve aile ilişkilerinin, iş ilişkilerinin önüne geçebilmesidir. Bu nedenle aile şirketleri uzun vadeli plan ve kararlarında şirketin geleceği ölçüsünde ailenin geleceğinin de dikkate alma eğilimi gösterirler. (Köknel, 2001:1)

Türk aile şirketlerinin hemen hemen tamamında görülen ortak özellikleri şu şekilde kategorize ederek ifade etmemiz mümkün: (Karpuzoğlu, 2001:12)

- **Aile şirketlerinin özel ve “özellikli” bir kurucusu vardır ve başlangıçta kurucunun şirketten beklentileri sınırlıdır.**

Ailenin en fedakar üyesi olan kurucular (ilk girişimciler) genellikle ailenin geçimini sağlamak, kardeşlerini okutmak ve benzeri bir tekim sorumlulukları yerine getirmek amacıyla farklı kentlere veya ülkelere çalışmaya giderler. Bir iş yerinde ücretli çalışmaya başlayan, karizmatik, risk alma yeteneği olan doğal liderlik özelliklerine ve girişimci kişiliğe sahip bu kişiler başkasının yanında çalışmaktansa, kendi adına ve çalıştığı maaşın biraz üstünde bir kazancı hedefleyerek sahip oldukları meslek alanında kendi işletmelerini kurar (ellerindeki küçük birikimlerle) ve şartlar elverdiği müddetçe şirketini büyümeye çalışırlar.

İlk amaç şirketin ayakta kalabilmesi ve yok olmamasıdır. Bu neden şirketin büyümesi için olağan üstü bir çaba harcanmakta ve özel hayattan ve çeşitli ihtiyaçlardan feragat edilebilmektedir. Zira tüm bu çabaların arkasında temel bazı gerçekler vardır, şöyle ki:

Kendini ispat ve başarı arzusunu gerçekleştirmek

Sahip olduğu iş yerinde kendi fikirleri ve kendi doğruları istikametinde bağımsız olarak çalışma isteği

Kendisi ve ailesinin geleceğini garanti altına alma endişesi

Şirketin ve girişimcinin başarıyı yakalaması doğal olarak bu beklentilerde yükselmeye sebep olmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda kurucu iş adamının temel 3 yönünden söz edebiliriz; girişimci, lider/yönetici ve patron.

Risk alam ve girişkenlik konusunda bu üç kavramı kıyaslayacak olursak: Girişimci riski sever, ataktır. Yönetici riskten kaçır, çekingendir. Patron ise elindekini korumaya çalışır, temkinlidir.

Şirket sahibinin sadece patronlu özelliği gelişmiş, girişimcilik ve yöneticiliği körelmişse, bütün enerjisini elindeki korumak için sarf eder. Böyle bir durumda, kısa zamanda yok olmasa bile, orta vadede şirketi körelir ve sermayesi erir. İş adamının elindekileri kaybetmesi en kolay, artırması biraz daha zor, koruması ise en zor seçenektir.

Şirketin ismi ve prestiji, ailenin isim ve prestijiyle birlikte gelişir. Aile bireylerinin toplumdaki statüsü şirketin statüsünü de etkiler. Bu etki bireylerin şirkette çalışıp çalışmamlarında bağımsızdır ve sadece taşıdıkları soyaddan dolayıdır. Toplumda ve ailede şirketin itibarı, eşittir ailenin itibarı olarak düşünülür.

Aile ve şirket prestijini korumak için özveride sınır tanımama eğilimi en üst düzeydedir. Örneğin bir kriz durumunda pek çok şirket ellerinde atıl değerleri paraya dönüştürüp yatırım yaparak kırı değerlendirilmede gecikirken aile şirketleri bu konuda oldukça hızlı davranarak avantaj elde ederler. Bireylerin şahsi mal varlıkları şirket için en kısa sürede seferber edilir.

Şirket politikası çoğunlukla aile menfaatleriyle uyumludur. Şirketin geleceğe yönelik faaliyet ve yatırımlarına ilişkin politikalar, ailenin mevcut standartlarını ve yapısını olumsuz yönde etkilemeyecek şekilde belirlenir.

Aile bağları ve yakınlık derecesi yönetimde söz sahibi olacak kişilerin belirlenmesinde önemli rol oynar.

- **Aile bireylerinin şirket içindeki görevleri ve performansları da aile içindeki durumları da etkileyebilir.**

İşletmede başarılı ve güçlü pozisyonlara sahip kişilerin aile içinde de güçlü bir konuma gelme ihtimalleri yüksektir.

Aile şirketleri genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünüm arz eder. Kurucu ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir.

- **Roller ve beklentilerin iç içe geçtiği görülür.**

Aile üyeleri, şirketi aile kimliğinin ve mirasının önemli bir parçası ve isteklerinin karşılanmasına imkan sağlayan bir finansman aracı olarak görürlerken; profesyonel yöneticiler, işletmeyi gelişme ve ekonomik başarı için bir araç olarak algılayıp, kariyerleri için gerekli olduğunu düşünürler. Girişimciler ise, şirketi adaletli bir geri dönüşüm sağlayan bir yatırım aracı olarak görme eğilimindedirler. Bu üç rolün beklentilerinin farklılıkları nedeniyle ortak amaç üzerinde bütünlük sağlanamaz.

- **Aile bağlarından kaynaklanan “ duygusallık “ ile iş ilişkilerinin gereği olan “mantıklı davranma” zaman zaman bir biriyle çelişir.**
- **Formal bir organizasyon yapısı yoktur ilişkiler doğal organizasyon anlayışına dayanır.**

Aile şirketlerinde, genellikle yetki ve sorumluluk sınırını aile bağları belirler, Dolayısıyla formal bir organizasyon şeması yoktur, görev tanımları yapılmamıştır. Kimin hangi işten, ne derecede sorumlu olduğu, hangi kararlarda etkili olduğu açık bir şekilde tanımlanmamıştır.

- **Aile yapısındaki değişimler, şirketin organizasyon yapısında değişimlere yol açabilir.**

Şirket sahibi, çocuklarının evlenmesi durumunda aileye yeni katılan üyelerin şirkette üst düzey pozisyonlara getirebilir. Veya tam tersi bir durumlada boşanmalarda karşılaşılabilir.

- **Profesyonelleşme, ancak işin hacmi ve işletme büyüklüğü aile sınırlarını aştığında gündeme gelir. Ancak bu durumda bile tam bir profesyonel yaklaşım sergilenmez.**

İşletmeler belirli bir büyüklüğü aştığında aile dışından personel istihdamı gündeme gelir. Böyle bir durumda da, idari personel genellikle yakın ve uzak akrabalarından, tanıdık eş ve dostlardan, aileye yakın çevrelerden istihdam edilir. Güvenilirlik her zaman uzmanlıktan öncelikli durumdadır ve aile üyeleri mevcutken aile dışından idari personel alımının hoş karşılanmadığı durumlara sıkça rastlanmaktadır.

Genellikle formal bir bütçe yapılamamaktadır. Aile üyesi yöneticiler için ödül veya ceza uygulaması söz konusu değildir.

- **Aile şirketlerinin rakipleri genellikle tanıdıklardır. Rakiplere karşı izlenen politikalarda kişisel rekabet ile ticari rekabet birbirine karıştırılır.**

Kardeşler veya üst düzey yöneticiler firmadan ayrıldıktan sonra diğerinin en büyük rakibi olurlar ve genellikle ötekini yıkmak için çaba harcarlar.

- **Çalışanların “profesyonel” olduğu unutulur ve onlara profesyonelce yaklaşılması ihmal edilir.**

Ücret ve izin politikalarında yanlış tavırlar sergilenir. Çalışanlardan da bir aile ferdi gibi özverili olması beklenirken maaşların en önemli motivasyon aracı olduğu unutulur.

- **Genellikle ataerkil (otokratik) bir yönetim anlayışı hakimdir.**

Aile büyüğünün kararların alınmasında ve uygulama yönteminin belirlenmesinde oldukça önemli bir rol üstlendiği görülür.

- **Aile bireylerinin istihdamı ve terfisinde, Türk kültürünün ve toplumsal yapısında etkisiyle “yaş” ve “cinsiyet” belirleyici unsurdur.**
- **İş gücü evir oramı yüksektir.**

Çalışanlar ve sahipler arasında “biz” ve “onlar” ayrımı söz konusudur. Özellikle şirket sahibi genellikle üretim ve satıştan zevk aldığı bu alanlarla ilgilendiği için şirketin diğer fonksiyonlarına yabancılaşır ve bu fonksiyonlarla ilgi rapor ve bilgiler üzerinde hakimiyet kuramazlar. Bu nedenden dolayı bu pozisyonlara aileden birilerini getirmek isterler fakat aile yetkin kişiler olmayınca profesyonel yöneticileri aile ferdinin alt pozisyonuna alırlar. Sonuçta profesyonel yöneticiler hemde onları amiri durumundaki aile fertleri için sıkıntılı bir durum ortaya çıkar. (Alayoğlu, 2003:16-25)

Bu bahsedilen özellikleri toparlayıp özetlersek:

Genellikle aileden en az iki nesil işletme yönetimiyle ilgilenmektedir (Aydın, 1986:42). Anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki nesili barındıran aile şirketleridir. Her ne kadar karı-koca arasında kurulan aile şirketlerinde nesil farkı görülme de belirtilen diğer özellikleri yapılarında barındırdıkları için aile şirketi statüsünde ele alınmaktadırlar.

İşletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, aile değer ve inançlarından etkilenir. Aile ile işletmenin değerleri özdeşleşir. Aile bağları diğer faktörler yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Öz-Alp, 1971:38). Genellikle şirket sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, işletme içerisinde de aile içinde olduğu kadar girişimciye yakındırlar. Şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev alırlar (Yeğen, 1990:36). Şirket sahipleri gelecekte miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının tanımalarını isterler. Çocuklarının geleceklerini güvence altına almak isteyen girişimciler, onların firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin şirketin ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünmektedirler.

Genellikle işletmenin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir. Aile bireylerinin toplumdaki statüleri, işletmenin de statüsünü etkiler. Dolayısıyla aile bireylerinin işletmede bilfiil çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyadı önem kazanmaktadır. İşletmenin ünü aile ile birlikte gelişir. Aile bireylerinin işletmedeki görevleri aile içerisindeki durumlarını da etkilemektedir (Kara, 1989:56). İşletmede başarılı ve güçlü pozisyona sahip olanlar aile içinde de güçlü olabilmektedir. Bu tür şirketlerde doğal bir koruma söz konusu olabilir. Bir başka ifade ile, çalışma koşulları aile üyelerinin sağlığını tehlikeye sokmayacak şekilde düzenlenmekte, doğum ve yıllık izinler, çalışma saatleri konusunda esneklik gösterilmektedir.

Ailenin mevcut normları, aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılmaktadır (Drucker,1974). Aile değerleri ve inançları örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri örgüt kültürünü önemli ölçüde etkilemektedir.

Aile şirketleri genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünümde olabilmektedir. Dolayısıyla bu şirketler finansal zorluğa düştüklerinde halka açılmaktan ya da borçlanmaktan ziyade aile bireylerinin mali desteğini kabul etmektedirler. Şirkete ilişkin bilgiler paylaşılacak istenmemektedir.

Aile şirketlerindeki idari personel genellikle aileden ve akrabalarından temin edilmektedir. Bu tür şirketlerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri mevcut iken aile dışından idari personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara rastlanabilir. Dolayısıyla personel seçme ve yerleştirmede aile üyelerine öncelik tanınabilmektedir.

Aile şirketlerinde genellikle firma sahibi ile tepe yönetici aynı kişidir. Kurucu ortakların (girişimci) büyük çoğunluğu sağlıkları yerindeyken şirketlerini bir başkasına devretmeyi düşünmezler.

1.3.1. Aile Şirketlerinin Üstün ve Zayıf Yönleri

Aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajlarını, bu tür şirketlerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlediği söylenebilir. Aile şirketlerinin güçlü yönleri olarak, hızlı karar alabilme, (gelecek kaygısıyla) uzun vadeli yatırımlara yönelme, finansal kaynak temininde aile fonlarından yararlanma, ailenin tamamıyla işe odaklanması, hedef ve amaç birliği/ bütünlüğü iş ve sosyal çevre ile ilişkilerde, kredi sağlamada, satış ve reklamda avantaj, kültür ve ahlaki değerlerin uyumu; zayıf noktaları olarak ise,

akrabaların ayrıcalığı, öz sermaye veya kredi ile büyüme, aile bireylerinin menfaatleriyle, şirket menfaatleri arasında çıkabilen sorunlar; yetki ve sorumluluk tanımlamama, merkezi örgüt yapısı, otoritenin ailede toplanması, aile bireyleri arasındaki rekabet, fikir ayrılığı, uyumsuzluklar (Karpuzoğlu, 2000: 22-28) vb. sayılabilir.

Bu çerçevede aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajlarını şu başlıklar altında toplayarak inceleyebiliriz: (Destici, 1999:146)

1.3.1.1. Aile şirketlerinin üstün yönleri

Aile şirketlerinin çalışanları destekleyici bir ortam, esnek çalışma saatleri, işletmeye bağlı çalışanlar ve kişisel sorumluluğu özendiren bir ortam gibi sahip olduğu birçok üstünlük vardır.

İşleyişi açısından diğer işletmelere göre farklı niteliklere sahip aile şirketinin daha etkili biçimde faaliyet gösterdiği ileri sürülmektedir. US News and World Report Dergisi tarafından 1986 yılında ABD’de yapılan bir araştırmaya göre en büyük 47 aile şirketinden 31 tanesi, Dow Jones endeksi temel alındığında, diğer şirketlere göre daha iyi performans sergilemişlerdir. Peters ve Waterman’ın “Mükemmeli Aramak” adlı kitabında mükemmel olarak nitelenen işletmelerin neredeyse hepsi aile şirkettir (Jaffe, 1990:32).

Bu başarının kaynağı, ailelerin sahip oldukları işletmeleri yönetme tarzı ve iş yaşamına özel bazı nitelikler kazandırmalarıdır. Aile bireylerinin birbirlerine yakınlığı ve anlayış göstermeleri iş yaşamında önemli bir unsur olarak görülmektedir. Aile bireyleri paylaşılan bir geçmişe ve kimlik duygusuna sahiptir.

Birbirlerini iyi tanımakta, birbirlerinin yetenek ve zayıflıklarını iyi bilmektedirler. Aile üyeleri birbirlerine şefkat, bağlılık gösterir, diğer akrabaların ve personelin refahına geleceğine büyük önem verirler. Genellikle aile içinde özel ve hızlı bir iletişim biçimi geliştirilir, bilgiyi paylaşırlar ve sonuçta işi daha etkili biçimde yerine getirirler. Aile içinde yerleşik hiyerarşi nedeniyle kimin söz sahibi olduğu, nerede nasıl davranılacağı, farklı statü ve yeteneklere göre görevlerin nasıl paylaşılacağı bilinmektedir. Ailenin bu özelliklerinin iş yaşamına taşınması, birbirine güvenen, derinden bağlı, etkili bir çalışma takımını ortaya çıkarmaktadır. Aile bağı bulunmayan kişiler arasında zor bulunan bu özellikler aile işletmelerine rekabetçi bir üstünlük sağlar (Jaffe, 1990:32).

Ailenin Özverisi:

Ailenin özverisi bazı işletmelerde avantaj, bazılarında ise dezavantaj teşkil eder. Aile özveride bulunarak, işletmeye ciddi mali kaynaklar sağlar. Hem kuruluş, hem de gelişme dönemlerinde aile bireyleri sermaye ihtiyaçlarını büyük ölçüde kâr payını en aza indirerek ve kişisel katkılarla işletmeye kaynak sağlar. Ailenin, şirketin yasal sorumluluğunun ötesinde işletmeye karşı bir de onursal sorumluluğu vardır. Ailenin onuru ile işletmenin başarısı özdeştir. Aile şirketlerinde kriz anında yalnız finansal destek değil, yönetsel destek de verilir. Aile şirketinin diğer şirketlerden yönetsel destek sağlaması sıklıkla görülen bir uygulamadır (Günver, 2002:20).

Çalışanların Sadakati:

Çalışanların aile ile ilişkisi, işletmenin iç dinamikleri için çok yararlıdır. Kurucu ve ailesinin çalışanlarla yakın ilişkide olması kadroya güven vermektedir. Aile şirketlerinde patron ile çalışanlar arasındaki ilişki, profesyonel yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiden daha sıcaktır. İş görenler, aile şirketlerinde daha güvenli çalışmakta, daha yaratıcı olmakta, yeni düşüncelere daha açık olup, daha fazla risk almaktadırlar (Kets DeVries,1996).

Aile şirketlerinin istihdam politikası büyük işletmelerden farklıdır. Uzun dönem istihdam, aile şirketlerine özgü karakteristiklerden biri olarak sayılabilir.

Sorumluluğu bilerek çalışanın, işletmeye yarar sağlayanın, tüm çalışma yaşamını o firmada geçireceğine emin olması halinde çalışanlar şirketlerine sahiplenirler ve kendilerini bir aile ortamı içinde hissederler. Bu da aile işletmelerinde çalışanların sadakatini artırır ve başarıya götürür (Günver, 2002:20).

Aile Kültürü:

Aile şirketlerinde ne tür bir liderliğin hüküm süreceği diğer şirketlere göre daha nettir. Etkili bir planlama ile herkes yöneticilik sırasının kimde olduğunu bilir ve bu pozisyon için çekişme yaşanmaz. Aile ruhu, şirketteki egemen değerleri, tutumları ve standartları belirlerken aile üyelerinin ifade ettiği değerler personel için ortak bir amaç yaratır, belirli bir kimlik ve bağlılık duygusunun oluşmasına yardımcı olur. Öte yandan, daha az bürokrasi karar verme sürecini hızlandırmakta ve daha etkili kılmakta, üst yönetime ulaşmak daha kolay olmaktadır (Yalçın,1993).

Bu özellik, aile işletmelerinde uzun dönemde büyük kazanç sağlar. Kurumsallaşan firmalar büyüdükçe bürokratik engeller artmakta ve karar verme süreci

zayıflamaktadır. Aile şirketlerinde bürokrasi daha az olduğu için değişen çevre koşullarına ayak uydurmak da daha kolay olur. Yeni iş imkanları, yeni ürünler ve yeni fırsatlar daha etkili değerlendirilebilir. Bu da aile şirketlerine dinamizm kazandırır (Günver, 2002:8).

Uzmanlık:

Aile üyelerinin yoğun uzmanlığı aile şirketlerinde üstünlük sağlayan bir unsurdur. Aile üyeleri çok küçük yaşlardan itibaren iş ortamının içindedirler. İşin niteliğine uygun aile üyeleri mevcut ise bu kişiler başkalarının emrinde çalışmaktansa ailenin sahip olduğu bir firmada çalışmakla daha yüksek tempoda görevlerini yaparlar. Aile bireyleri küçük yaşlardan itibaren iş ile ilgili bilgilere sahip olurlar. İşe ve işletmeye karşı uyum sorunu yaşamazlar. Bu deneyim ve uzmanlık aile üyelerini işe sonradan giren yöneticiler karşısında daha üstün duruma getirir. Genç aile üyeleri kısa zamanda yönetim basamaklarına tırmanabilmektedir.

Ailenin Tanınmış bir Unvanın Sağladığı Sosyal Çevre ve İş Çevresiyle İyi İlişkileri:

Şirketlerin iş hayatında başarılı olup olmayacağı, piyasada tutunup tutunmayacağı önemli ve başarılması uzun zaman isteyen faktörlerdendir. Aile şirketleri ise bu yönden büyük avantaja sahiptir. İşletmede kredi sağlama, girdi temini, satış ve reklam gibi faaliyetlerde tanınmış bir unvan, önemli sayılabilecek üstünlükler arasındadır (Tosun, 1984:16). Sosyal ve iş çevresinde iyi bir izlenim uyandıran unvan birçok sorunları çözmede etkilidir.

Finansal Kaynak Temininde Kolaylık:

Ülkemiz gibi sermayenin yetersiz olduğu ve sermaye piyasasının tam anlamıyla gelişmediği ülkeler için bu üstünlük büyük önem taşımaktadır. Sermaye piyasasının gelişmediği ülkelerde şirketlerin sermaye ihtiyaçlarını karşılama büyük problem arz etmektedir. Sermaye temin etmede aile şirketleri kendi ortaklarından sermaye artırımlarına gidilmesini önererek başka türlü elde edilmesi güç olan finansal kaynaklara sahip olabilmektedir. Aile şirketlerinde finansal kaynaklar, gerek kuruluşlarında, gerekse sonraki dönemlerde oran itibarıyla büyük ölçüde aile fonlarından sağlanarak temin edilme yoluna gidilmektedir.

Bağımsızlık ve Kendi Geleceğini Denetleme:

Zamanlarının neredeyse tamamını işlerine ayırsalar ve ailenin tüm mal varlığını şirket için kullansalar dahi girişimciler, kendi kararlarını kendilerinin vermeleri ve

başkaları için değil kendileri için çalışmalarını bir üstünlük olarak görmektedirler. Özellikle, başkaları tarafından denetlenmeme ve işleri kendi bildikleri gibi yapma, bir tür özgürlük olarak değerlendirilmektedir (Rosenblatt vd.,1985: 214).

Yönetim Stratejisi ile Politikalarında İstikrar ve Devamlılık:

Şirket yönetiminde, istikrarlı ve amaçlara göre iyi bir şekilde tespit edilmiş ve politikalar, bir canlı gibi onun yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alan faktörlerdir. Rekabete dayanan bugünkü ekonomik ortamda strateji-politika, her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve şirketin devamlı olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel araçtır (Eren, 1979).

Şirketin yaşama ve gelişme gücünü hayati bir biçimde etkileyen, işletme stratejisi ve politikalarında istikrarın, sürekliliğin sağlanması aile şirketlerinin gerek kamu, gerekse diğer şirketler karşısında sahip oldukları önemli bir üstünlüktür.

Aile şirketlerinde sermayenin büyük bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararlar daha kısa zamanda alınabilmektedir (Knight, 1974).

Aile olmanın avantajlarından yararlanılarak düşünceler daha özgürce söylenebilir (Hodgetts vd., 1995). Dolayısıyla şirketin ve kişilerin hedefleri gerçekçi bir şekilde belirlenebilir ve örgütsel amaçlar daha kolay bütünleşebilir (Kets de Vries, 1996). Ayrıca, girişimci ve diğer aile bireyleri çocuklarının iyi bir öğrenim görmelerini ve iyi koşullarda yetişmelerini arzu ederken, aynı zamanda çalışanlarının kalitesini de artırarak örgüt verimliliğinin yükselmesine katkıda bulunabilirler. Aile şirketleri birbirlerini tanıyan bireylerden oluştuğu için ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanabilir (Lindon vd. 1994). İşin yürütülmesi sırasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çalışanlar (aile bireyleri) birbirlerine yardımcı olabilir, eksikleri kapatabilirler ve yapılması gerekenleri söze dökmeden yapabilirler.

1.3.1.2. Aile şirketlerinin zayıf yönleri

Örgütsel yapının genellikle belirsiz olması ve sermaye kaynaklarına sınırlı erişim bir yana, aile işletmelerinin taşıdığı sakıncaların kaynağı çoğunlukla yapısal değil psikolojiktir. Bunlar arasında üst yönetimin liderlik tarzı ile şirketin gelişim aşamaları arasındaki uyumsuzluk, ailede yaşanan çatışmaların iş ortamına taşınması

gibi konular yer almaktadır. Aile şirketlerini olumsuz yönde etkileyen özellikler şu temel başlıklar altında toplanabilir:

Akrabaları Kayırma (Nepotizm):

Aile şirketlerinde ailelerin öncelikleri, çoğunlukla işletmecilik kurallarının önüne geçer. Özellikle sahip-yöneticiler, yeteneklerini ya da katkılarını dikkate almaksızın aile bireylerini ya da akrabaları işe almakta ve onların zayıf noktalarını göz ardı etmektedir. Pek çok aile şirketi, kilit pozisyonlara yetenek, beceri ve deneyime bakmaksızın aileden birini getirmekte, personel seçim ve değerlendirme değişkenlerini kullanmamaktadır. Yeteneksiz bir kişinin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan bir çalışan için rahatsız edici bir durumdur. Yapılan katkı ve alınan pay arasında bir eşitsizlik olduğunda, çalışanlar adil olmayan bir ortamda çalıştıklarını düşünmektedir. Bu koşullar altında ortaya çıkan güven eksikliği ise, iş doyumunu, güdülenmeyi ve performansı etkiler. Özellikle, aile dışındaki yöneticilerden yüksek performans bekleyen aile şirketlerinde, ücret sisteminin aile üyelerini kayıracak şekilde olması, yöneticilerin işletmeden kopmasına neden olmaktadır.

Aile Bireyleri Arasında Rekabet:

Aile şirketlerinin en güçlü yanı olan ahenk ve uyum bozulabilir ve ailenin üyeleri arasındaki rekabet, işletmenin geleceğini tehlikeye sokabilir. Şirket yönetiminde görev alan aile bireyleri arasında birtakım özel nedenlerle aile içi anlaşmazlıkların işletme yönetimine de yansıma durumu karşısında şirket olumsuz etkilenebilecektir.

Aile şirketinin başındaki aile üyelerinin birbiri ile yarışması, güç ve kontrol kavgaları, görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, iş yükü ve ücrette adaletsizlik, rekabete neden olan başlıca konulardır (Levinson,1989). Bu konuda aile içi anlaşmazlıkların kısa zamanda çözümlenerek ve şirket yönetimine zarar

vermesi önlenmelidir.

Tutuculuk:

Günümüzde gelişmiş ülkeler bu başarılarını büyük ölçüde yenilikler peşinde koşan, yeni buluş ve icatlarla, teknolojilerle gerçekleştiren, dinamik kuruluşlara borçludurlar. Genellikle mal sahibi yöneticiler, profesyonel yöneticilere göre yeniliklere kapalı, çekingen ve tutucu olmaktadır. Aile şirketinin başında bulunan mal sahibi yöneticiler, işletmelerinin hızlı ve sürekli büyümesini sağlayacak kararlar almakta daha az cesurdurlar.

Aile şirketlerinde zamanla değişime, yeniliğe direnç gelişir. Uzun yıllardan beri şirketi yöneten aile üyeleri değişimden ve risk almaktan korku duyarlar. Ailenin geleneksel ve tutucu tavrı işletmeyi etkiler ve birçok fırsat değerlendirilemez. Aile şirketinin kuruluş yıllarında esneklik ve hızlı karar alma avantajı yıllar içinde tutucu ve mevcut durumu koruyucu olma dezavantajına dönüşebilir.

Yıllarca devam eden ve nesilden nesile geçebilen birtakım davranış standartlarının yerleşmesi aile şirketlerinde önemli bir sakınca olarak ortaya çıkabilmektedir. “Babam ve dedem böyle yaptılar, başarılı oldular. Ben de başarılı olabilirim” düşüncesi şirketlerin gelişmelerini olumsuz yönde etkileyebilmekte, rekabet gücünü azaltmaktadır.

Merkeziyetçi Yönetim:

Merkezcil bir örgüt yapısına sahip olma, otoritenin belli bir grup elinde toplanmasıdır. Aile şirketlerinde başta kurucu olmak üzere tepe yönetimdeki aile üyeleri yetki devrine olumlu bakmazlar. Yetki devri prestij ve güç kaybı olarak değerlendirilir. Günlük rutin işlerle uğraşmaktan, işletme için büyük önem taşıyan planlama, strateji ve politika belirleme konularına gereken zaman ayrılamaz. Başta girişimci olmak üzere tepe yönetimdeki aile büyükleri merkeziyetçi bir yönetim tarzına sahiplerse, bir başka deyişle, yetki devrine olumlu bakmıyorlarsa yeni neslin gelişimi yavaş olabilmektedir. Ayrıca, karar alma sorumlulukları olmadığı için isabetsiz karar alma veya kararın sorumluluğunu almak istememe gibi durumlarla karşılaşılma olasılığı gündeme gelmektedir.

Rol Çatışması:

Çalışma yaşamı ve çalışma dışı yaşam alanları arasındaki ilişki toplum bilim yazınında geleneksel olarak ‘rol’ kavramı ile kurulmaktadır. Aile, iş yeri, okul gibi toplumsal örgütler içinde yaşayan bireyden beklenen bütün kalıplaşmış görevler rol olarak tanımlanır. Aile içinde anne olma, baba olma, evlat olma gibi statüler açısından değerlendirildiğinde anneden, babadan, evlattan beklenen bütün kalıplaşmış davranışlar rol kapsamının içinde anlamlandırılabilir. Merton (1970)’a göre her toplumsal statü tek değil, bir dizi rolü kapsamaktadır. Örneğin, bir insanın baba, koca, evlat, meslek örgüt üyesi...vb. çok sayıda statüsü olabilir. Bütün bu statülere bağlı roller nedeniyle “rol çatışması” olgusu ortaya çıkmaktadır (Özkanlı,2000:12)

Aile içinde ortaya çıkan rol karmaşası iş yerine, iş yerinde ortaya çıkan rol karmaşası aileye yansıdığında, aile bireyleri arasında rol çatışması yaşanabilir. Aile bireyleri, eşler, çocuklar, gençler, bir yandan kişiliklerini korumak ve rollerinin gereğini yerine getirmek için çaba harcarken, öte yandan çatışmadan kaçmak için yol ararlar.

Aile şirketlerinde çalışan aile üyesi farklı roller üstlenmektedir. Akraba, işin sahibi ve yönetici...vb. Akraba olarak ailenin birlik ve beraberliğinden, işin sahibi olarak işletmenin kârlılığından, yönetici olarak da işletmenin etkililiğinden sorumludur. Farklı sistemlerdeki farklı rolleri birbirinin içine girer ve rol karmaşası yaşanır (Günver, 2002:23).

Aile üyelerinin şirket içindeki pozisyonları, onların aile içindeki durumlarını da etkilediği gibi, aile içindeki durumları da işletme içindeki pozisyonlarını etkiler. Aile şirketlerinin birçoğunda aile üyelerinin kendi aralarında görev tanımı olmaması da bir başka sorun yaratır. Aile üyelerinin yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmemesi aile üyesi olmayan çalışanlar arasında da belirsizlik yaratır ve işletmeye zarar verir.

Devretme Sorunu:

Yönetimin gelecek kuşağa devri, çok sayıda karmaşık sorun doğurması nedeniyle zor olmaktadır. Yüzlerce yıl süren ve en büyük erkek çocuğun yönetimi devralması geleneği artık sona ermektedir (Jaffe,1990). Yönetimi devralma konusunda aile üyeleri içinde ya da diğer yöneticiler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Genellikle aile şirketlerinde üst yönetim, şirketin yönetimini aile üyelerinden birine bırakma eğilimindedir. kuşaklar arası geçiş, aile mirasının evlada devri ve ailede başarıyı geleceğe taşımanın bir yolu olarak görülmektedir. Ancak, yönetimin kime bırakılacağı sorunu çoğu aile şirketinde şirketin dağılmasına sebep olur. İki veya daha fazla aday olduğu takdirde aralarında çıkabilecek güç kavgaları şirketi zora sokar. Aile şirketlerinde devretme, kurucunun gelecekte şirketi en iyi yönetebilecek kişiyi belirlemesi, güç ve kontrolünü belirlenen kişiye vermesidir. Yönetici kendini ölümsüz görmemeli, önceden kime devredeceğini belirlemeli ve bu kişinin yetiştirilmesi için bilinçli çaba harcamalıdır.

Yönetimden sorumlu aile bireyinin ölümü veya işten ayrılması şirketin yaşamını tehlikeye düşürebilir. Şirketin başına geçmek için potansiyel rekabet ve çatışma ortamı doğabilir. Dolayısıyla, şirketin başıboşluğa itilmesi ve plansızlığın olumsuz sonuçları ile karşılaşması durumuna meydan verebilir. Yeni başkanın uzun zamanda

seçilmesinin olumsuz etkileri yanında, seçilen kişinin muhaliflerinin varlığı da işletmeyi amaçlarından uzaklaştırarak etkililiği azaltabilmektedir.

Tablo 1.1.: Aile Şirketlerinin Üstünlükleri ve Zayıflıkları

ÜSTÜNLÜKLER	ZAYIFLIKLAR
Uzun dönemli bakış açısı	Sermaye piyasalarına sınırlı erişim
Faaliyet serbestisi: Menkul kıymet piyasalarının müdahalesi az veya hiç yok Şirketin ele geçirilme riski az veya hiç yok Gurur kaynağı olarak aile kültürü	Karmaşık örgüt yapısı Dağınık yapı Belirsiz görev dağılımı Akrabaları Kayırma
İstikrar: Güçlü bir aidiyet duygusu, Liderlikte süreklilik	Aile önceliklerinin işletmecilik gereklerinin önüne geçmesi Yetersiz ve yeteneksiz ile üyelerine karşı tolerans Eşit olmayan ödül sistemi
Zor dönemlerde esneklik Elde edilen geliri yeniden yatırıma dönüştürme istekliliği	Sorunlu çocuk sendromu
Sınırlı bürokrasi ve sınırlı kişisellik Esneklik	Şiddetli çatışma Fazla hızlı karar verme Aile içindeki anlaşmazlıkların iş ortamına taşınması
Finansal çıkarlar Büyük başarı kazanma olanağı	Baba erkil/otokratik kurallar Değişime karşı direnç Gizlilik Bağımsız kişilikli çalışanlara uygun ortam
Kapsamlı iş bilgisi Aile üyeleri için erken yaşlarda başlayan eğitim	Finansal zorluklar Aile bireyleri işletmeyi kendi çıkarları için kullanabilir İşletmeye katkı ve gelir arasındaki dengesizlik Veliht seçme sorunları

Kaynak: Kets de Vries, Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm, New York, International Thompson Business Press, 1996: 23.' den uyarlanmıştır

1.3.2. Aile Şirketleri Modelleri

Aile şirketlerinin bir sistem çerçevesinde incelenmesine 1960 ve 1970'lerde çıkan az sayıda makale ile başlanmıştır. Calder (1960), Donelly (1964), Levinson (1971), Barry (1975), Danco (1975) ve Barnes ve Henson (1976) yayınlanan makaleleri, aile şirketlerinde yaygın olarak görülen akraba kayırma (nepotizm), nesil ve kardeş kavgaları, yönetim sorunlarına değinmektedirler. Ortaya çıkan "kavramsal" model aile şirketlerinin iki alt sistemden meydana geldiğini göstermektedir. Bunlar, aile ve işletmedir. Herbir alt sistem, kendi kurallarından, değerlerinden, geleneklerinden ve

örgüt yapılarından oluşmaktadır. Her iki alt sisteme üye olan bireyler, zaman zaman görevlerini yerine getirirken problemlerle karşılaşmaktadırlar. Örneğin, ebeveynler ailede anne –baba rollerini üstlenirken, işletmelerinde çocuklarına karşı rolleri yönetici şeklinde değişmektedir. Bu çerçevede aile şirketleri için geliştirilen “sistem” modellerinin incelenmesi gerekmektedir.

Aile Sistem Teorisi

Whiteside ve Brown (1991) aile işletmelerine aile sistemi-iş sistemi modelini getirmişlerdir. Bu modelde iki sistem arasındaki ilişkinin zor ve istikrarsız olması nedeniyle, iki farklı sistemin sınırlarının çok açık tanımlanması gerekmektedir. “Klinik aile teorisi” aileyi anlamaya çalışmaktadır. Örtüşen iki farklı sistemin sınırlarının belirlenmesi şarttır (Günver, 2002:17).

Hollander ve Elman (1998) modelin ikili olmasının gerektiğini savunarak ailenin kişisel ilişkilerinin şirkete olumlu etkisini ve işlevselliğini vurgulamaktadır. Aile sistem teorisi, birbirine taban tabana zıt iki sistemin örtüşmesi ile ortaya çıkan farklı amaç ve dinamikleri incelemektedir. Aile duygusal boyutta, işletme ise maddi boyutta çalışmaktadır. Ailenin amaçları ile işletmenin amaçları çelişebilir. Ailenin amaçları, kendine güveni geliştirerek bu güveni beslemek ve sağlıklı aile bireyleri yetiştirmektir.

Aile sistem teorisine göre, her ailenin kalıplaşmış bir etkileşim düzeni, ilişki kurma şekli ve kalıplaşmış rolleri vardır. Sözlü kuralları ve sözsüz kuralları ile aile belli bir amaç için çalışmaktadır. Açık ya da kapalı bir şekilde ailesi ile ya da aile dışından kişilerle ilişki içine girerler. Aile şirketinde çalışmayan aile üyelerinin rolleri, kuralları ve ilişki kurma biçimleri farklılık göstermektedir. Aile hem işletmede, hem de ailede aynı tarzı benimserse sorun çıkmaktadır. Bir ortamda doğru olan davranış, diğer ortamda uygunsuz olabilmektedir. Bu iki sistem kaynak, zaman ve para kaybedebilmektedir. Burada en önemli sorunlardan birisi de, birbirleriyle iç içe geçmiş olan bu iki sistemde kimin hangi sistemde olduğunu ayırtmaktır. Ayrıca, iki sistemin rolleri birbirinden farklıdır. Bir sistemde geçerli olan kural, diğerinde uygun olmayabilir. Aile işletmesinin genel müdürünün ailenin de genel müdürü gibi davranması, bir sistemdeki rolünü diğer sisteme taşıması doğru olmaz. Genellikle bu tip aile şirketlerinde iki sistemin sınırlarını iyi çizmek gerekmektedir. Bu ayrımı yapmanın bir yolu kavramsal olarak ailenin bireylerine iki sistemin farklı olduğunu

anlatmakla olur. Aile ve işletmenin farklı iki sistem olduğunu ve aile üyelerinin işe katılım konusunda birbirlerinden farklı olabileceğini kavram olarak benimsetmek gerekmektedir. Hatta bazı durumlarda farklı sistemler için farklı roller ve görevler tanımlanabilmektedir. Bu iki sistemi ayırmanın bir başka yöntemi ise, işletme içinde çalışan aile üyelerini fiziki mekan ve işlevsel olarak ayırmaktır. Böylece, örgütsel düzenleme ile aile üyeleri farklı fonksiyonlara göre görev alarak, iki sistemin birbiri içine geçmesine engel olmaktadır.

Bazı aile şirketlerinde bu iki sistemin kesin ayırımına gerek olmamaktadır. Ancak, bu iki sistemin örtüştüğü durumlarda her bir sistemin diğerinin etkisi ile zarar görebileceğini unutmamak gerekmektedir. Kriz dönemlerinde, çatışmada ya da ani değişimlerde iki sistem birbirlerine daha da bağlanırlar. Örneğin, aile işletmesinde çalışan erkek evladı daha az sorumluluğu olan bir pozisyona getirmek, iş için doğru da olsa, ailenin diğer üyeleri tarafından istenmiyorsa yapılamamaktadır. Oysa aile ve işletme sistemlerinin ayırımının yapıldığı bir aile şirketinde her iki sistemdeki değişiklik kolay olmaktadır (Rosenblatt vd.,1985:204).

Bütün sistemlerin gereksinim duyduğu unsurlar (örneğin, etkili iletişim kanalları, liderliğe ilişkin kuralların geliştirilmesi ve uygulanmasına ilişkin ilkeler) açısından aile ve işletme sistemi birbirine benzer. Ancak, aile amaçları bazı yönlerden işletmenin amaçlarından farklıdır. İşletme kâr etmek zorundadır. İyi bir kredi notuna sahip olmak, rakipler arasında öne çıkmak, çalışanların üretkenlik düzeyini artırmak, istikrarlı ya da artan bir pazar payı işletmelerin amaçlarından bazılarıdır.

Farklı aileler farklı amaçlara sahip olsa da aile üyelerine kişisel ve mesleki değerler katmak, birbirlerine ait olma duygusunu yaşamak, aile üyelerinin kendilerini kanıtlamalarına olanak sağlamak...vb. ortak bazı amaçlar arasında yer almaktadır. Amaçların birbiriyle örtüşme olasılığı olmasına rağmen, işletme ve aile amaçları zaman zaman kaçınılmaz biçimde birbirlerinden ayrılmaktadır. Etkileşim biçimleri, kişilerin birbiriyle geçinme şekilleri, bağlantı kurma gereksinimleri, değerlendirme standartları gibi her iki sistemde birden yer aldığından sorun yaratması olası unsurlar birbirinden ayrılmalıdır (Rosenblatt vd., 1985:204).

Aile üyeleri korumak, büyüme ve gelişmelerine yardımcı olabilmek üzere tasarlanmış duygusal bir destek sistemidir. İşletme ise, pazarın gereklerine uyum

göstermeli ve gözle görülür sonuçlar üretmelidir. Aile ve işletme sistemleri arasında farklılıklar vardır.

Tablo 1.2.: Aile ve İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar

Aile Sistemi	İşletme Sistemi
Çocuk yetiştirme	Kâr elde etme
Gözeten insanların varlığı	Üreten insanların varlığı
Koşulsuz kabullenme	Performans beklentisi
Geniş otorite	Rollere bağlı otorite
Duygusal bağlar	Gerçekçi bağlar
Sonsuza dek sürececek kan bağı	Geçici ilişkiler
Biçimsel olmayan ilişkiler	Biçimsel ilişkiler
Geniş zaman çevresi	Sınırlı zaman çevresi

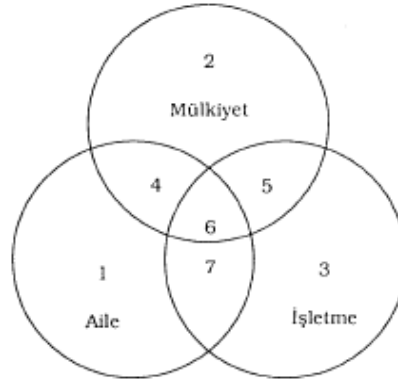
Kaynak: Jaffe.D., (1990). Working With The Ones You Love:Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for Successful Family Business. Berkeley.Conari Press:27’den uyarlanmıştır.

Bazen bir sisteme ait bir unsurun diğer sistemde kullanılması yararlı olabilmektedir. Etkili bir aile işletmesinin amacı, ailenin sağladığı olumlu etkilerin korunması ve ailenin işletme üzerindeki olumsuz etkilerinin sınırlandırılmasıdır.

Aile Şirketleri Üç Daire Modeli

Tagiuri ve Davis 1980’li yılların sonunda Harvard Üniversitesi’nde yaptıkları araştırma ile aile sistem teorisini geliştirerek, aile işletmelerinde aile ve işten başka bir sistem daha olduğu vurgulanmış ve üç daire modelini geliştirmişlerdir (Gersick vd., 1997:6).

Aile şirketlerini daha başarılı yönetebilmek için aile şirketlerine özgü dinamikleri anlamak gerekmektedir. Tipik bir aile işletmesinde üç farklı grup insan yer almaktadır. Aile üyeleri, çalışanlar ve hissedarlar. Bu üç farklı gruptan her biri bir daire ile ifade edilirse tipik bir aile işletmesi “üç daire modeli” olarak tanımlanabilmektedir.



Şekil 1.1.: Üç Daire Modeli

Kaynak: Gersick, K.E., Davis, J. A., McCollom, H., Lansberg, I., (1997). Generation to Generation: Life Cycles of Family Business. **Harvard Business School Press**, Boston, Mass.: 6'dan uyarlanmıştır

Üç daire modeli aile işletmeleri sistemini birbirinden bağımsız, ama iç içe geçmiş aile, iş ve mülkiyet kavramıyla açıklanmaktadır. Birinci daire aile, ikinci daire iş, üçüncü daire ise mülkiyet dairesidir. Kesişim alanlarının ayrı birer alan olarak kabul edilmesi durumunda yedi farklı alan karşımıza çıkar. Bu alanların her biri özellikleri açısından şöyle tanımlanmaktadır:

- 1 Aile üyesi, hissesi yok ve işletmede çalışmamaktadır,
- 2 Hissedar ama aile üyesi değil ve şirkette çalışmamaktadır,
- 3 Şirkette çalışmakta ama ne hissedar ne de aile üyesidir,
- 4 Aile üyesi ve hissedar fakat şirkette çalışmamaktadır,
- 5 Hissedar, şirkette çalışıyor fakat aile üyesi değildir,
- 6 Aile üyesi, hissedar değil fakat şirkette çalışmaktadır,
- 7 Aile üyesi, hissedar ve şirkette çalışmaktadır.

Bu model, aile şirketlerindeki çatışmaların kaynağını, insanların farklı önceliklerinin nedenlerini, farklı rollerden doğan ikilemleri açıklamaktadır. Her aile şirketinde tüm alanlar bulunmasa da pek çok alan bulunacağı için, bu model her aile şirketi için geçerlidir. Bu nedenle model yaygın olarak kabul görmektedir.

Modelde farklı alanlardaki insanlar farklı çıkarları temsil ettikleri için bu kişilerin aile şirketinden beklentileri de farklı olmaktadır. Beklentiler farklı olunca kişiler arası çatışma kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenle çatışma, aile şirketlerinin karakteristiği haline gelir. Çatışmaları yönetmede, öncelikle çatışmanın kabul

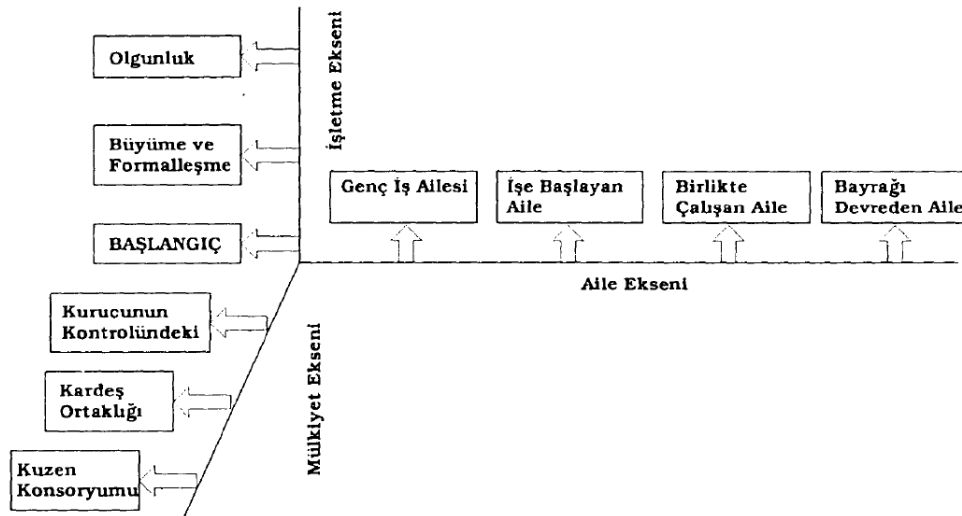
edilmesi ve bu çatışmanın kaynaklarının saptanması gerekmektedir. Bu aşamada üç dairesel model yarar sağlamaktadır (Gersick vd., 1997:8)

2. AİLE ŞİRKETLERİ GELİŞİMİ, YAPISI VE EVRİMİ

Aile şirketleri de her organizasyon gibi, insanlar gibi doğar, büyür, olgunlaşır ve yaşamları sona erer.

Nesilden nesile geçen aile işletmelerinde bu değişim sürecinde hem aile, hem işletme, hem de mülkiyetin dinamikleri değişir. İşletmenin gelişimi bazen bir nesil, bazen birkaç nesil sürer. Aile işletmeleri yaşam eğrisindeki konumlarına göre farklı karakteristiklere ve sorunlara sahip olurlar.

Aile şirketlerinin yapısal oluşumu üç dairesel aile şirketi modeline 'zaman' boyutu eklenerek anlaşılabilir. Mülkiyetin, ailenin ve işin evrimi aile işletmelerinin oluşumunu ve gelişimini tüm boyutları ile özetler. Bu modele “Üç Boyutlu Evrim Modeli” denir (Taigui ve Davis'in üç dairesel aile şirketi modelinin daha gelişmiş halidir) (Gersick vd., 1997:17)



Şekil 2.1.: Aile Şirketi Evrim Modeli

Kaynak: Gersick, K.E., Davis, J. A., McCollom, H., Lansberg, I., (1997). Generation to Generation: Life Cycles of Family Business. **Harvard Business School Press**, Boston, Mass., s. 17'den uyarlanmıştır.

2.1. Mülkiyet Evrimi

Tüm ailelerde aynı olmasa da aile şirketlerinde mülkiyetin evrimi şu aşamaları içerir: Tek patron ya da tek kişinin kontrolü, zaman ilerledikçe kardeş ortaklığına ve daha sonra da kuzenlerin ortaklığına geçilir. Mülkiyetin evrimi ile ilgili tanımlamalar John Ward'a aittir. Ward'ın çalışmaları mülkiyetteki değişimin aile şirketinin tüm sistemini nasıl değiştirdiğine ışık tutar. Her aşamanın özellikleri farklıdır. ABD'de aile işletmelerinin % 75'i kurucunun kontrolündeki dönemde, %20'si kardeş ortaklığı %5'ini ise kuzen ortaklığı dönemindedir (Gersick, 1997:15).

2.1.1. Kurucunun kontrolündeki dönem

Tek patron ya da kurucunun kontrolündeki dönem, hisselerin çoğunluğunun ve kontrolün tek bir kişinin elinde olduğu dönemdir. Eğer başka hissedar varsa bunlar genelde çok düşük oranda hisse sahipleridir ve mülkiyet otoriteleri zayıftır. Bu tip işletmelere “girişimci işletmeler” de denir. Ancak tüm kurucu kontrolündeki işletmeler girişimci işletmeler değildir. Tek patron aile şirketleri büyüklük açısından çok farklılık gösterirler. Genellikle orta büyüklükteki şirketlerdir. Bu dönemdeki aile şirketlerinin çoğunda çekirdek ailenin üyeleri çalışır. Bu aile şirketlerinin çoğunluğunda yönetim kurulu aile üyelerinden oluşur ve kağıt üzerinde ya da onaylayıcı tiptedir. Mintzberg'in girişimcilik modeline göre, işletmeyi kuran veya atalarından devralan güçlü bir lider vardır. Kuvvetli bir bağımsızlık eğilimi olan bu lider, firma kurmak veya devam ettirmek konusunda oldukça ısrarlıdır. Bu aşamadaki aile şirketlerinin önündeki en önemli sorunlar, yeterli sermaye elde etmek, tek kişinin hakimiyeti ile paydaşların istekleri arasında dengeyi kurabilmek ve gelecek nesil için uygun mülkiyet yapısını belirlemektir (Gersick,1997: 32)

Bu dönemdeki aile şirketlerinde kurucu, yöneticidir. Şirketin sermayesi de birebir kurucunun tasarrufuna ve çabasına bağlıdır. Bu tip aile şirketlerinde bir başka sermaye kaynağı yakın aile çevresidir: Eş ya da eşin ailesi, anne baba, kardeşler ve hatta bazen kendi çocukları da sermaye katabilir. Küçük aile şirketlerinde aileden olmayan ortaklar pek yaygın değildir.

Kurucunun kontrolü dönemindeki şirketler kurucunun mutlak otoritesi ve kontrolü ile paydaşların istekleri arasında dengeyi kurmaya uğraşırlar. Hiçbir işletme tek patron işletmesi kadar otoriter olamaz. Bazı durumlarda tek kişinin enerjisi, gücü, yeterliliği, otoritesi işletmeye yetmez ve işletme kurucuyu aşar. Bazı durumlarda da

tek kişiye bağımlı olan işletme, kurucunun hastalığı ya da başka nedenle çalışamaması üzerine felce uğrar. Her iki durumda da aile şirketi zarar görür. Kurucunun kontrolündeki şirket, aile dairesini de etkiler. Kurucu genellikle ailenin itici gücünü temsil eder, aile içinde baskındır, kararlarına saygı duyulur. Kurucu, aile üyeleri arasında da liderliğini sürdürür. Aile üyeleri arasında bir sonraki nesil yöneticiyi seçmek, kardeşler arasında rekabete ve kıskançlığa neden olabilir.

İşletmenin gelecekteki mülkiyet yapısını belirlemek kurucunun en çok zorlandığı dönemlerden biridir. Kararlarında sosyal normlar, gelenekler, değerler etkili olabilir. Kurucu, aile üyelerinden sadece birine mülkiyeti devredebilir ya da varisler arasında bölüştürür. Mülkiyet planını yaparken vergilendirme, ileri yıllar için emeklilik ihtiyaçları, eşe ve bağımlı aile üyelerine finansal destek gibi konuları düşünür. Bazı aile şirketleri vergi avantajı ve sürekliliği nedeniyle vakıf kurarak aile şirketinin geleceğini garanti altına alırlar. Kurucu bu süreçte genellikle aile üyeleri arasındaki uyumun bozulmaması için eşit dağıtımı uygun görür, ancak eşit dağıtım da ailenin uyumunun bozulmasına engel olmaz. Bu dönemdeki aile şirketinin kurucusu çok önemli bir karar vermek zorundadır. Kurucu, şirketin geleceğinin tek patronlu olarak daha başarılı olacağını düşünürse, bir kişiyi seçer ve şirket kendisinden sonra tek patronlu olarak devam eder. Kurucu şirketin geleceği için ailenin ahenk içinde olması gereğine inanıyorsa, mülkiyeti adil olarak dağıtır ve kendisinden sonra şirket kardeş ortaklığı olarak devam eder.

2.1.2. Kardeş ortaklığı

Kardeş ortaklığı mülkiyetin evriminde bir sonraki aşamadır. Bu aşamada, iki veya daha fazla kardeş hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahiptir. Bazı şirketler kardeş ortaklığı şeklinde de kurulmuş olabilir. Ailenin bir önceki nesilden bazı üyelerinin de hissesi olabilir ama mülkiyet etkisi azdır. Kardeş ortaklığındaki aile şirketlerinde temel sorunlar şunlardır: Hissedarlar arasında herkesin kabul edebileceği bir kontrol mekanizması kurmak, şirkette çalışmayan hissedarların rollerini belirlemek, sermayeyi muhafaza edip büyütebilmek, kardeşlerarası hiziipleşme eğilimini kontrol edebilmek (Gersick,1997:41).

Kardeş ortaklığı olan şirketler, kurucunun kontrolündeki şirketlerden daha büyüktür. Bazı aile şirketlerinde kardeşler mülkiyet kontrolüne sahiptirler ve kurucu işletmenin yönetiminde aktiftir. Bu tip şirketler her iki dönemi de içerdği için “melez” olarak tanımlanır (Gersick,1997:43). Bu şirketlerde babanın otoritesi devam ettiği sürece

işletme, tek patronlu işletme özelliklerini sürdürür. Bir başka kardeş ortaklığı ise, kardeşlerden birinin ebeveyn gibi liderlik rolünü üstlenmesi ve tek patron işletme özelliklerini benimsemesi ile gerçekleşir. Bu durum daha çok kardeşler arası yaş farkının fazla olduğu şirketlerde geçerlidir. Baba erkil (paternal) tarzı ile ebeveyn rolünü üstlenen kardeş, diğerleri ile çatışmaya eğilimlidir. Bir başka kardeş ortaklığı şekli ise, şirketin vizyonuna en yakın, diğer kardeşlerin saygı duyduğu ve açık iletişim kurduğu kardeşin diğerleri tarafından lider olarak seçilmesi ile olur. Eşitler arasında birinci kardeş (First-among equals) kurucu tarafından seçilir. Ancak bu, bazı ailelerde kardeşler arasında rekabet ve olumsuz duygular oluşmasına neden olur.

Kardeş ortaklığının en çok tartışılan şekli ise, kolektif liderlik ya da rotasyon usulü liderlik ya da lidersiz yapı gibi kardeşler arasında eşitlik ilkesini benimseyen uygulamalardır. Bu uygulamalar klasik organizasyon teorisine terstir. Bu konuda pek çok işletmeci, örgüt yönetiminde mülkiyet gücünün paylaşılamayacağını belirtir ve bu uygulamaların işletmeye zarar vereceğini dile getirir. Levinson, mülkiyet ve yönetimin kardeşler arasında paylaşılamayacağını belirtir.

Lansberg (1999) aile şirketleri ile ilgili yaptığı çalışmalarda, liderlikte tek liderden farklı alternatifler olabileceğini belirtir. Lansberg aile işletmelerini iri arılara benzeterek fizik yasasına göre iri arıların uçmasının imkansız olduğunu, ancak gerçek yaşamda uçabildiklerini belirtir. Aile şirketlerini iri arılara, organizasyon teorilerini de fizik yasalarına benzeterek aile şirketlerinde kolektif liderliğin doğru şartlar sağlandığında gerçekleşebileceğini dile getirir (Landsberg, 1999:21). Kardeş ortaklığının bir başka sorunu da, çalışmayan hissedarların rollerini tanımlamaktır. Aile şirketinde çalışan ve çalışmayan üyeler arasında zorlu bir ilişki vardır. İşte çalışanların kazancı ile çalışmayanların kazancı, işe emek verenlerle vermeyenler arasındaki gelir dengesi konularında uzlaşmak kolay değildir. Kurucu, bu ilişkinin çatışmaya eğilimi olduğunu bilir ve bazı durumlarda mülkiyeti çalışan evlada bırakır. Bazı durumlarda ise mülkiyeti eşit olarak dağıtır. Bu farklı yöntemler ailenin hangi değeri benimsediğini de gösterir. Başarılı kardeş ortaklıkları, çalışan ve çalışmayan aile üyelerinin farklı gereksinimlerini dikkate alarak pek çok farklı yöntem kullanırlar; aile konseyi oluşturma, etkili iletişim teknikleri, etkili çalışan yönetim kurulları, hissedarlar sözleşmesi bu yöntemlerin bazılarıdır. Çalışan ile çalışmayan aile üyeleri arasında etkili iletişimi sağlayan ve rolleri iyi tanımlayan aileler de işletmeleri gibi sağlıklı yaşam sürerler. Kardeş ortaklığında sermaye artırmak ya da

muhafaza edebilmek bir başka sorun olarak ortaya çıkar. Şirkette çalışan kardeşlerin kârın sürekli işe yatırılmasını istemeleri, çalışmayan kardeşlerin ise anne-babalarının kendilerine verdiği konforlu yaşamı sürdürebilmek için kâr dağıtımını istemeleri, kardeşler arasında çatışma yaratır. Bu farklı konumdaki kardeşlerin öncelikleri birbirinden farklıdır. Bu durumda yapılması gereken aile konseyi kanalı ile ilgili aile bireylerini sürekli eğitmek, onların bakış açılarına saygı göstererek uzlaşmanın yollarını aramaktır.

Bunlar pek çok kardeş ortaklığında aileleri birbirine düşüren ve sonunda şirketleri çöküşe götüren konulardır. Kardeş ortaklığında üzerinde durulması gereken bir başka sorun da, aile üyeleri arasında ortaya çıkabilecek “hizipleşme” eğilimini kontrol etmektir. Birlikte büyümüş olan kardeşlerde, birbirlerine ne kadar bağlı olsalar da, kendi çocukları büyümeye başlayınca kendi ailelerine öncelik verme, kendi çocuklarını kayırma eğilimi belirebilir. Kendi çocuklarının işe girmesi, terfi etmesi, güç ve kontrol sahibi olması gibi konularda en uyumlu kardeşler bile sürtüşebilir. Bu sorunun da çözümünde yine aile konseyi ve anayasası vardır. Aileye sonradan katılan üyeler yani gelin ve damatlar aile şirketine güç kazandırabilir ya da kaybettirebilirler.

Bunların aile dinamiklerini algılamaları, kardeşlerin algılamasından farklıdır; daha objektif ve daha paylaşımcı olabilir. Ya da tamamıyla eşi ve çocuklarına, kendi çekirdek ailesine odaklanıp, şirketin çıkarlarını hiçe sayabilirler. Aileye sonradan katılan üyeler kendi tarzları ile olumlu ya da olumsuz, kardeş ortaklığının başarısını etkilerler.

Tüm sorunları ile kardeş ortaklığı bir sonraki nesle devir için hazır hale geldiğinde, kardeşler gelecekte mülkiyetin yapısı ile ilgili bir karar vermek zorundadırlar. Çoğunlukla kardeş ortaklığı kuzen konsorsiyumuna dönüşür; yani kardeşlerin çocukları mülkiyeti paylaşırlar. Bu da en karmaşık yapıyı oluşturur.

2.1.3. Kuzen konsorsiyumu

Aile şirketlerinde mülkiyetin evriminin en son aşamasıdır. Bu aşamada hissedar olan pek çok kuzen bulunur; aynı zamanda şirkette çalışan ve çalışmayan hissedarlar ayırımı daha belirgin ortaya çıkar. Yapı olarak kardeş ortaklığına benzerlik gösterir. Bu yapıdaki şirket en az on ve üzeri ortaktan oluşur. Şirketin bu aşamaya gelmesi en az üç kuşak gerektirir. Bu nedenle kuzen ortaklıkları diğerlerine göre çok daha karmaşık yapıdadır.

Kuzen ortaklığının en temel sorunları: aile ve hissedarlar grubunun karmaşıklaşan yapısını yönetebilmek ve aile şirketi sermaye piyasası oluşturabilmektir. Kardeş ortaklığındaki kardeşlerin, çocuklarına çok farklı oranlarda hisse bırakmaları nedeniyle aile işletmelerinin mülkiyet yapısı karmaşık hale gelir. Öte yandan, kuzenlerin aynı anne-babadan olmamaları, farklı akrabalar ve servetlere sahip olmaları, kuzen ilişkilerini daha az içten ve daha politik hale getirebilir. Bu karmaşıklık yönetebilmeyi başaran aileler, aile üyesi olmak ile şirket hissedarı olmak arasındaki kesin çizgiyi çok iyi çizebilen ailelerdir (Gersick,1997:50). Bu tip aile şirketleri işin dışında yaptıkları etkinlikler ve iletişim ile ailenin beraberliğini de muhafaza ederler.

Aile şirketlerinde yönetim kurulunun etkili olarak çalışmadığı bir gerçektir. Kuzen ortaklığı aşamasında ortak sayısı arttığı için yönetim kurulunun önemi artar. Bu yönetim kurulu, çoğunlukla aile üyelerinden oluşur ve gündemini işletmenin stratejik konuları yerine kişisel konular oluşturur. Strateji oluşturmada yetersiz ve güçsüz kalır. Yapısal oluşumu ailenin tüm bireylerinin eşit olması temeline dayandırıldığı için karar verme süreci zayıflar.

Kuzen ortaklığı olan aile şirketlerinde, aileden doğan güç zayıflığa dönüşür. Kişiler arası çatışmalar, ortak deneyim yoksunluğu, aile üyelerinin farklı finansal durumları, ailede ölüm veya boşanma gibi olağan dışı olaylar aile şirketlerinde sorunlara yol açar. Yapılan bir araştırmaya göre, Latin Amerika ve Avrupa'daki aile şirketlerinin kuzen ortaklıkları Amerika'dakilere göre daha başarılıdır (Gersick,1997:50). Avrupa ve Latin Amerika'da aile bağlarının daha kuvvetli olması ve aile üyelerinin kariyer hırslarının daha az olması nedeniyle kuzen ortaklıkları ayakta kalabilmiştir. Ayrıca, ABD'de girişimciliğe, bağımsızlığa verilen önem nedeniyle birinci nesil şirketlere daha çok önem verilir. Kuzen ortaklığı aşamasına gelene kadar şirket aritmetik olarak, aile ise geometrik olarak büyür. Hissedarlar alışık oldukları yaşam tarzını sürdürebilmek için daha fazla kâr payı isterler. Oysa, şirketin de büyümesi için sermaye artırımına gereksinimi vardır. Bu çelişki de kuzen konsorsiyumunda sıklıkla karşılaşılan bir soruna neden olur: kuzenlerden birinin hisselerini satma isteği. Bu nedenle veya şirketin yönetimi ile uzlaşamama nedeniyle hisselerini nakde çevirmek isteyen ortak, aile şirketini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu durumda aile içi piyasanın oluşturulması gerekir.

Hisseleri değerlemek oldukça zor bir iştir. Tarafsız ve adil olmak esas olmalıdır. Hisselerin değerlemesi sürecinde dışarıdan profesyonel yardım almak, yasal ve vergi ile ilgili tüm detayları değerlendirmek önemlidir (Landsberg,1999:35). Bu tip uygulamalar aile şirketinde ihtiyaç belirmeden önce önlem olarak alınmalıdır. “Hissedarlar Sözleşmesi” çerçevesinde, hissedarların paylarını satış kuralları önceden belirlenmeli ve şirketin bu uygulamadan zarar görmesi engellenmelidir.

Aile şirketlerinin tüm aşamalarında var olan ancak kuzen ortaklığı döneminde artan bir başka sorunu da halka açılma kararıdır. Kuzen ortaklığı aşamasında, bazen şirketin sermaye ihtiyacı bireysel katkılarla giderilemez. İşte bu durumda şirket yeterince büyük ise ve daha da büyümeyi istiyorsa, hisselerini halka satarak sermaye oluşturur. Ailenin mülkiyet kontrolü zayıflar, aile dışından oluşan yönetim kurulu şirkete yön verir, ancak şirkete büyük oranda nakit girer. ABD'deki aile şirketlerinin ancak %2'si halka açılır, halka açılanların ise büyük kısmı sadece %20-30 oranında hisse sattıkları için şirketler ailenin kontrolündeki şirket özelliğini muhafaza eder (Gersick,1997:55).

Halka açılmanın temel yararları, daha çok sermaye elde ederek büyüme, daha profesyonel olma, rekabetin içinde olma, yetenekli yöneticiler için daha iyi kariyer olanakları oluşturma olarak sayılabilir. Halka açılmanın zararları ise, bağımsız karar verememe, halka açıklama yapmanın zaman ve para maliyeti, kısa dönem finansal getiri baskısı olarak sayılabilir. Bazı aile şirketleri halka açıldıktan sonra tekrar hisseleri halktan satın alarak özel şirketin ayrıcalıklarını geri kazanmak istemişlerdir.

2.2. Ailenin Ve Aile Şirketinin Evrimi

Ailenin evrimi yaşam dönemlerini kapsar. İnsan yaşamının doğal evreleridir. Birey önce bir çekirdek aile içinde doğar, daha sonra kendi çekirdek ailesini kurar ve bir sonraki nesli yetiştirir. Varlığını sürdürmek yegâne amacıdır. Bu süreçte olağan ve olağan dışı pek çok olay gerçekleşir. Yeni kuşağın aileye katılması, otoritenin ebeveynlerden çocuklara geçmesi, kardeşlerin ilişkileri, kuzenlerle ilişkiler, evlilik ve emeklilik gibi olaylar zaman içinde ailede değişikliklere yol açar. Ailenin evrimi ile ilgili çalışmalar incelendiğinde Yale Üniversitesi'nde Daniel Levinson'un yetişkin gelişimi ile ilgili çalışmaları, aile şirketleri çalışmalarına baz teşkil eder. Levinson'a göre, normal bir yetişkinin yaşamı ergenlikten sonra durağan ve değişen evrelerden

oluşur (Levinson,1978). Geçiş evrelerinde kişi yaşamını yeniden yapılandırmak ister, önceliklerini, etkinliklerini, amaçlarını ve onu yönlendiren değerlerini gözden geçirir.

Yaşamının bir sonraki devresini ona göre planlar. Yeni planlanan yaşam dönemi, bir önceki dönemin deneyimlerinden süzölmüş ve tasarlanmıştır. Bu durum yaşam boyu sürer, geçiş dönemleri durağan dönemlere, durağan dönemler de geçiş dönemlerine zemin hazırlar. Yetişkin insanın yaşam evrelerini aile şirketine benzetebiliriz. Aile şirketlerinde de aynı durağan ve geçiş dönemlerinden söz edilebilir. Ailenin evrimi dört dönemden oluşur: Genç iş ailesi, işe başlayan aile, birlikte çalışan aile ve bayrağı devreden aile. Aile eksenini, mülkiyet ve işletme ekseninden farklıdır. Aile ekseninde geri hareket etmek mümkün değildir, aile üyelerinin biyolojik olarak yaşlanmaları ile aile eksenini hareket eder.

2.2.1. Ailenin gelişim dönemleri

2.2.1.1. Genç iş ailesi dönemi

Bu dönemde, ailenin ebeveynleri 40 yaşın altında, çocukları da 18 yaşın altındadır. Bu dönemde geleneksel ailenin gelişimini içeren (evlilik, yerleşme, ilk çocuğun doğumu, diğer çocuklar ve çocukların okula başlaması...vb.) pek çok olay gerçekleşir. Genç iş ailesinde “evlilik müessesesi”nin kuruluş ve işleyiş biçimi çok önemlidir. Evlilik, psikolojik ve sosyal bir anlaşmadır: değişik konularda alışkanlıklar ve kurallar içerir.

Bu kuralların ihlali çatışmaya neden olur. İki kişinin evlilik müessesesini algılamaları, aile ilişkilerinde etkileşim biçimleri farklı olabilir. İletişimin çok sıkı ve yoğun olması gerektiğine ya da adeta ilişkisiz denebilecek tarzda bağımsız olmanın gerekliliğine inanılabilir. Bu farklı bakış açıları eşler arasında sorun çıkarabilir, bu da aile şirketini olumsuz etkiler. Evliliğin yaratabileceği bir başka sorun da güç mücadelesidir. Şirkete ortak olan eş girişimciyi destekler, hatta bazen danışmanlık görevini de üstlenir. Ancak, eşler arasındaki ilişki aynen işe yansır. Eşin aktif olarak karar alma sürecine katılması güç dengelerini bozar. Bazı aile şirketlerinde eşler iş ortağı gibi çalışırlar. Paylaşım ve eşitlikçi anlayış ile şirketin başarısını artırır. Genç iş ailesinin çocuk sahibi olmaları ve çocuk yetiştirmeleri zor bir süreçtir. Eğer eşlerin her ikisi de çalışıyorsa bu daha da zorlaşır. Çocuklar anne babaları ile birlikte

olmak istemelerine rağmen ebeveynlerin işi dışında harcayacak zamanları yoktur ve aile şirketini başarılı kılmak için çok çalışmak zorundadırlar. Böylece çocuklar, anne babalarını şirketle paylaşmak durumunda kalırlar, bu da çocukların şirket ile ilgili olumsuz bakış açısı geliştirmelerine ve ilerleyen yaşlarında anne babalarını kendilerinden çalan şirkette çalışmak istememelerine neden olur (Gersick,1997:149).

Genç iş ailesinin temel sorunlarından biri de girişimcinin ailesine yeterince zaman ayıramaması ve iş yaşamını özel yaşamına taşımasıdır. Genç iş ailesinde zaman, enerji, ilgi ve para yeterli değildir. Ayrıca, geniş aileye de zaman ayırma imkansızlaşır, bu da birbirine bağlı aileler için ciddi çatışmalara neden olur.

2.2.1.2. İşe başlayan aile dönemi

İşe başlayan ailenin ebeveynleri 35 ile 55 yaş arasındadır, çocuklar ise 15 ile 20 yaşlardadır. Anne-baba, orta yaşlarında, şirketin stratejilerini ve kişisel yaşam tarzlarını yeniden gözden geçirme evresindedirler. Çocuklar ise iş yaşamlarının ilk basamaklarında ve aile şirketlerinde çalışıp çalışmama kararı evresindedirler.

Çocuklar aile şirketinde çalışma kararını verebilmek için aile şirketinin geleceği, liderlik olanakları ve finansal faydalar hakkında bilgi edinmelidirler. İşe başlayan ailenin karşılaşacağı en önemli sorunlardan biri, ebeveynlerin içinde bulunduğu yaş döneminin getirdiği sorunlardır. Levinson'un araştırmasında bir yetişkinin yaşamındaki en zor devre “orta yaş” dönemidir. Orta yaş kişilerin 40 yaşlarına gelince yaşamlarını tekrar gözden geçirmeleri ve o güne kadar yaptıkları ile tatmin olmamaları sonucu yaşadıklarıdır. Orta yaş dönemi, yetişkin yaşamının iki ana bölümü arasındaki dönemdir, 20-40 yaş dönemi deneme, başarı odaklılık ve bağlılık , 40-60 yaş arası ise otorite, olgunluk ve kontrol dönemi olarak bilinir. Bu dönemde kişi aile ilişkilerini, işini, kariyer planlarını, geniş ailesi ile ilişkilerini, duygularını, sosyal rolünü, istek ve arzularını gözden geçirir. Bu dönemi yaşamının ilk yarısı olarak algılar ve zaman varken değişiklikler yapmak ister. Bu dönemde kişinin çocukları ergenlik dönemine girer ya da evi terk eder, ileri yaşlardaki anne babasının sağlık sorunları olur. Tüm yaşananlar kişiyi süreklilik üzerinde düşündürür.

İşe başlayan aile döneminde, kardeş ilişkileri de çok önemlidir. Aile şirketlerinde çalışma kararında kardeşlerin birbiri ile geçimi çok önemli rol oynar. Aile şirketinde çalışmayı seçen kişi, yaşam boyu kardeşi ile yakın olmayı da seçer. Kardeş

ilişkilerinde önemli bir konu da doğum sırası ve farklılaşmadır. Aile şirketlerinde ilk doğan çocuğu lider yetiştirmek (primogeniture) sıkça görülen bir uygulamadır.

Kardeşler aynı aile içinde yaşamalarına rağmen birbirlerinden farklı olmak için özel bir güç sarf ederler. Bu doğal bir süreçtir. Hem birbirlerinden farklılaşmak, hem de birlikte olmak istemeleri aile şirketinde farklı yerlerde çalışmalarına ve farklı konularda güçlenmelerine neden olur. Bu da aile şirketini sağlam bir kardeş ortaklığına doğru götürür.

İşe başlayan aile, bu dönemde işin sürekliliğini ve çocuklarının işe katılımını düşünmeye başlar. Bu aşamada, anne-babanın umutları ve hayalleri vardır. İkinci kuşağın aile şirketine katılma kararında ikilemler yaşanacak, kişi bağımsız bir yetişkin olma ile anne babanın kurduğu şirketin, yani ailenin bir parçası olma arasında tercih yapacaktır. Bu tercih de aile şirketinin geleceğine yön verecektir.

2.2.1.3. Birlikte çalışan aile dönemi

Birlikte çalışan ailenin en belirgin özelliği, iki ya da daha fazla kuşağın aile şirketinde görev almasıdır. Birinci kuşak, 50-65 yaşlarında, iş deneyiminin ve otoritesinin doruğundadır. Şirket kârlı ise, kurucu yönetici yeni girişimlerle işi büyütmede, kendisi de konforlu bir yaşam sürmektedir. İkinci kuşak ise, 20-45 yaş arasındadır. Aile şirketinde çalışma kararını vermiştir ve şirkete bireysel katkılarda bulunur.

Birlikte çalışan ailenin en önemli sorunu kuşak çatışmasıdır. Aile şirketinin ikinci kuşağı bu dönemde evlenir, çocuk sahibi olur ve gittikçe anne-babadan ayrılır. Şirketin mülkiyet ve yönetim sorumlulukları dışında aileden iyice kopar. Ayrıca, farklı kuşakları temsil eden anne-baba ve çocuk arasında görüş ayrılıkları artar. Ailenin evrimi düşünüldüğünde bu dönemdeki kopukluk ve bağımsızlaşma doğaldır. Ancak, bu dönemi sağlıklı geçirmek için birleştirici mekanizmalar kurulabilir.

İletişim en iyi birleştirici mekanizmadır. Aileler üyeleri ile etkileşimlerinde farklılık gösterirler, bazıları çok yakın ilişkiler içinde, bazıları ise mesafelidirler. Birlikte çalışan ailenin iletişimi çok önemlidir ve dürüst, açık, tutarlı olmalıdır. Aile üyeleri birbirine karşı dürüst olurlarsa, bu şirkete de değer olarak yerleşir. Dürüst, açık ve tutarlı ilişkiler aile şirketine başarı kazandırır. Birlikte çalışan ailelerde en büyük zorluk anne-babanın çocuğunu değerlendirme aşamasında yaşanır, anne-baba duygusal

davranır ve objektif olamaz. Bu yalnız anne-baba için geçerli değildir. İkinci kuşak da birinci kuşağa geribildirimde çekinceli davranır.

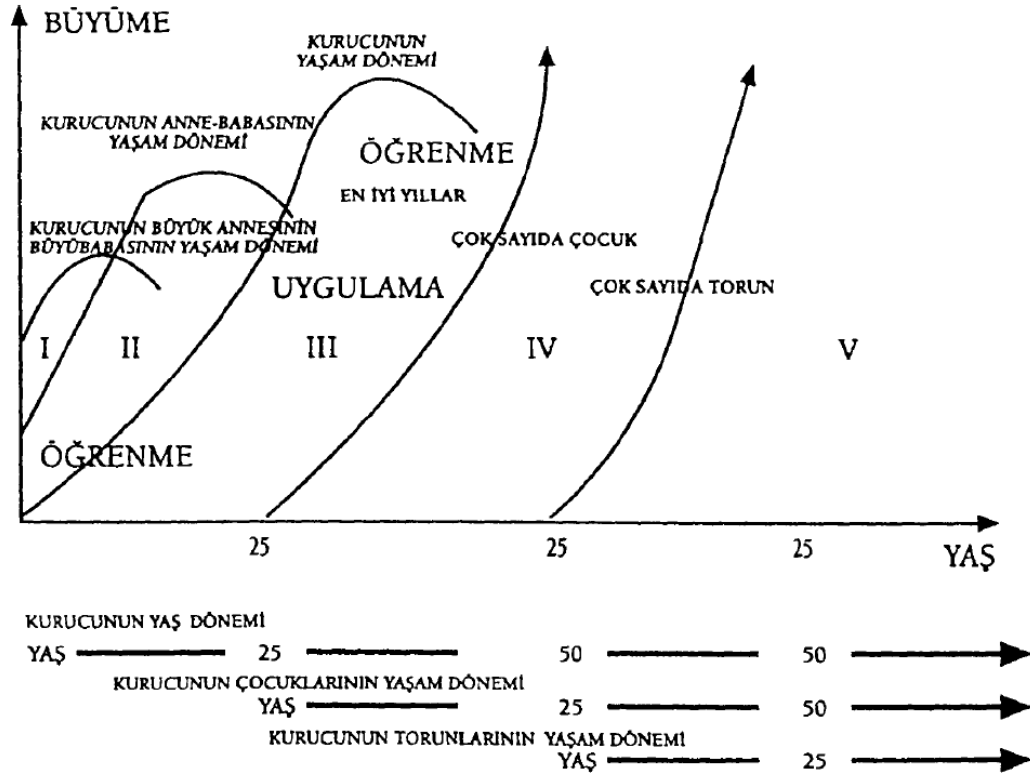
Beraber çalışan ailede iki kuşak arasında otorite ve işbirliği konularında sorun çıkar. Aile ve işletmenin kişilere yüklediği farklı roller çatışmasına neden olur. Bu sorun için aile konseyi oluşturmak ve dışarıdan profesyonel yardım almak başvuru alan çareler arasındadır.

2.2.1.4. Bayrağı devreden aile dönemi

Bu ailenin en belirgin özelliği, kurucunun 65 yaşın üzerinde olmasıdır. Mülkiyet ve yönetimde pek çok değişim gerçekleşir. Şirketteki devretme sıkıntıları aileye de yansır. Bu ailede ikinci nesil orta yaş dönemini geçirmektedir. Farklı kuşaklar çalışmakta ve ailede yeniden evlilik, boşanma, üveylik, tek ebeveynlilik gibi farklı durumlar gözlenmektedir. Bu devrenin en önemli sorunu yaşlı neslin işten çekilmesi ve bir sonraki kuşağa liderliği devretmesidir.

Bayrağı devreden ailede yaşlı kuşağın işi bırakamaması, genç kuşağın ise sabırsızlanması problem yaratır. Aile şirketlerinin hem sürekliliği istenir, hem de devretme sürecinin tamamlanması istenir. Devretme bir geçiş dönemidir. Hem devretme, hem de süreklilik sağlanmalıdır. Önce aile, devretmenin zamanının geldiğini kabul etmelidir. Genellikle bu aşamaya gelen aileler bunu kabul edemez ve direnç gösterirler. Bu dönemi kabul etmemenin bir başka nedeni de birinci kuşağın emeklilik korkusudur.

Bayrağı devreden ailenin bir başka özelliği de, aileyi ilgilendiren meselelerin sorumluluğu ve kontrolünün bir sonraki kuşağa devredilmesidir. Bu, kurucu kuşağın umutsuzluğa kapılmasına neden olabilir.



Şekil 2.2.: Ailenin Evrimi

Kaynak: Karpuzoğlu, E. (2001). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları:63.

2.2.2. Aile şirketinin evrimi

Aile şirketinin şirkete özgü özelliklerini içeren boyutudur. Şirketin büyüklüğü, yaşı, yapısı ve finansal durumu sistemin tümünü etkiler. Küçük bir şirketin aileden ve hissedarlardan beklentileri ile büyük, profesyonelleşmiş bir şirketin beklentileri birbirinden farklılık gösterir. Aile şirketlerinin değişiminde iki faktörden söz edebiliriz: büyüklük ve karmaşıklık (Gersick, 1997:69). Aile şirketlerinin gelişimi büyüklük ve yapılarının karmaşıklık derecesine göre üç aşamada gerçekleşir:

-İşe Başlangıç

-Büyüme-Biçimselleşme

-Olgunluk

Aile şirketlerinde aşamalar arası değişim çok ani olur. Ani olaylar değişimi tetikler. Şirketler bazen bir aşamadan diğer aşamalara sıçrayabilirler ya da geri aşamalara dönüş yapabilirler. Kardeş ortaklığı ve kuzen konsorsiyumu aşamalarına gelmiş aile

şirketlerinin birden fazla aşamada olması da mümkündür. Şirketin bir bölümü işe başlangıç döneminde iken, diğer bölümü büyüme ya da olgunluk döneminde olabilir. Bu bağlamda, şirketi farklı bileşenlere ayırmak ve bu bileşenleri içinde bulundukları aşamaya göre değerlemelerin gerekir. Aile üyelerinin çelişen bakış açıları bazen bu farklı aşamalardan doğabilir. Örneğin, ana şirket olgunluk aşamasında, yan kuruluşlar ise başlangıç aşamasında olabilir. Bu aşamalardaki aile ve mülkiyet gelişimleri de farklılık gösterebilir. Başarılı aile şirketleri, şirketin içinde bulunduğu aşamaya göre iş geliştirme planı yaparlar. Bu şirketlerin hissedarları ve yöneticileri büyüme dönemlerinin karakteristiklerini iyi bilirler, aile ve mülkiyet gelişimini de şirketin aşamaları ile birlikte düşünür ve değerlendirirler.

2.2.2.1. Başlangıç dönemi

İşe başlangıç dönemi, kurma ve ayakta kalabilme sürecidir. Şirketler hayal olarak başlar ve gerçek olurlar. İşe başlangıç döneminde kurucu zaman, enerji ve kaynak harcayarak işin merkezinde yerini alır. Biçimsel olmayan ilişki ağırlıklı bir yapı mevcuttur. Şirketin tüm iletişimi kurucu kanalı ile gerçekleşir ve örgütsel yapı henüz kurulmamıştır. Bu dönemde şirket sadece bir ürün ya da hizmete odaklanır. Kısa dönemli getiriler düşünülür. Piyasada yer edinmek birincil amaç olarak görülür.

İşe başlangıç döneminin en önemli sorunu yaşamı sürdürebilmek ya da ayakta kalabilmektir. Bu da piyasaya giriş, iş planı ve finans bileşenlerini içerir. Önce şirket ürününü piyasaya sunar, piyasadaki ihtiyacı ve rekabeti görür. Daha sonra iş planı çerçevesinde kâr elde etmek için ideal koşulları araştırır ve gerekli teknolojiyi sağlar.

İşe başlangıç döneminde kurucunun psikolojisi göz ardı edilemez. Kurucunun hayali gerçekleştikten sonra işletme ile ilgili değerlendirmelerin akılcı ve objektif olması çok önemlidir. Aile şirketlerine özgü bir zayıflık da bu aşamada kurucunun aşın heyecanlanarak, işi yeterince rasyonel analiz edememesidir.

Aile şirketlerinde ikinci kuşakta girişimcilik çok fazla desteklenmez. İkinci kuşağın emek ve zamanını başka yeni bir işe vermemesi, mevcut aile şirketini sürdürmesi istenir. Oysa ikinci kuşak lider böyle düşünmez; ailesinin geçmişinde şirketin kuruluş aşamalarını yaşamış biri olarak, kendi istek ve arzuları ile anne babanın istekleri arasına sıkışıp kalır. Bir taraftan kurucuyu geçmek, bir taraftan onu etkilemek ister. Bu nedenle de şirketin devretme döneminde yeni bir işletme kurmak ikinci kuşağa çok cazip gelir (Gersick,1997:113). Ayrıca, ikinci kuşağın çocukluk

dönemi şirketin kuruluş dönemi ile örtüştüğü için ikinci kuşak, annesi ve babası tarafından ihmal edilmesinin sorumlusu olarak şirketi görür ve aile şirketine yönelik olumsuz duygular besler.

2.2.2.2. Büyüme ve Biçimselleşme Dönemi

İşe başlangıç döneminin belirsizliğinden sonra şirket yaşamının ikinci dönemine girer ve pek çok alanda genişler. Satışları, ürünlerin çeşitliliği, çalışan sayısı artar. Örgüt yapısı ve süreçler biçimselleşir. Büyüme ve biçimselleşme dönemindeki şirketin en önemli özelliği, artan işlevsel yapısı ve ürünlerin çeşitliliğidir.

Bu dönemdeki şirketlerin karşısına çıkan en büyük zorluklardan biri de kurucunun rol değişikliği ve işin kurumsallaşmasıdır. Şirket büyürken işlevlerine göre bölünür, başlangıç dönemindekinden çok farklı roller ortaya çıkar. Şirket artık kurucu merkezli değildir. Hiyerarşik yapı içinde roller daha açık tanımlanır, kurucunun tek otoritesi profesyonellere devredilir. Aile şirketlerinde bu dönem, kurucu için çok zordur. Şirketin tüm aşamalarını yaşamış, yürütmeden sorumlu olmuş bir kişinin bu yetkilerini profesyonellere devretmesi ve yeni rolünü kabul etmesi oldukça zor bir süreçtir. Şirketin müşterileri, tedarikçileri ile iletişimde merkez olan kurucu, büyüyen şirket ile ihtiyaca yanıt veremez hale gelir. Tek kişinin yerini, geliştirilmiş bölümler ve yöneticileri alır.

Bu dönemdeki şirketlerin bir diğer sorunu da stratejik planlamadır. Bu dönemde strateji oluşturmak için çok imkan vardır, ancak işletmeler yatırımlardan ve büyümekten strateji geliştirmeye fırsat bulamazlar (Carlock, 2001: 73). Bu dönemde nakit yönetimi de büyük önem kazanır, etkili bir finans bölümü ve profesyonel yöneticiler şirketin başarısını artırır. Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde nakde duyulan gereksinim fazladır. Şirketin elde ettiği kârı yatırıma yöneltmesi doğal bir uygulamadır. Ancak ailenin bugünkü ve gelecekteki gereksinimleri, çocuklar için yapılması gereken harcamalar (eğitim, evlenme...vb.) nedeniyle elde edilen kârın işletmeye aktarılması zorlaşır. Aile ve şirket kârı kendi ihtiyaçları için kullanmak ister. Şirketin kazançlarını yatırıma yöneltmemesi durumunda nakde ihtiyacı olan şirketin ihtiyacı daha da artmaktadır.

Büyüyen aile şirketlerinin karşılaştığı bir başka sorun da genişleme sürecinin planlanması ile ilgilidir. Şirkette çalışan kişilerin yeterli uzmanlığa sahip olmamaları

profesyonellerin kuruma katılmalarını zorunlu kılar. Büyüyen şirketlerin nakit yönetimi, ürün, pazar çeşitlendirme ve geliştirme konularında profesyonelleri istihdam etmelerini gerektirmektedir.

Büyüyen aile şirketlerinde yazılı süreçlere yeterince önem verilmemesi karşılaşılan bir başka sorundur. Bu dönemde şirket ciddi bir rekabet ortamı içindedir, organizasyon sistemlerinin ve politikaların oluşturulması ile rekabete karşı koyabilir. Bu dönemde kurucunun “eli taşın altında yönetim” tarzını “işletme sistemleri” kurma tarzına dönüştürmesi gerekmektedir.

2.2.2.3. Olgunluk dönemi

Şirketin olgunluk döneminin belirtileri, istikrar ve yavaşlayan büyüme hızıdır. Aile şirketlerinde en belirgin olgunluk belirtisi, profesyonel yöneticilerin sorumluluk ve otorite sahibi olmalarıdır. Bu şirket kurulmuş, ayakta kalmak için direnmiş, büyümüş ve kendi sektöründe pazarını oluşturmuş bir şirkettir. Bu bir aile şirketi ise aile ile şirketin isimleri özdeştir, aile toplum tarafından etkili ve başarılı bir aile olarak tanınır. Olgunluk dönemindeki pek çok aile şirketinin kurucu aileleri, toplumda sosyal etkinliklerde çok göz önündedir. İçinde bulunduğu sektörün öncülerinden olduğu için pek çok profesyonel dernek ve örgütün yönetim kurulu üyesidir. Aile, şirketin halkla ilişkilerinde çok önemli rol oynar. Olgunluk dönemindeki aile şirketi özel geçmişi, gelenekleri ile istikrarlı bir çizgidedir ve toplumsal duyarlılığı benimseyen bir imajı vardır.

Olgunluk da bir dönemdir, varılan son nokta değildir. Teoriye göre, tamamıyla olgunlaşmış bir işletme, soyunun tükenmesini bekleyen dinozora benzer (Gersick,1997:123). Pek çok uzman, yeni girişimler ve yeni yan ürünlerle olgun işletmelerin eskime ve yok olma tehlikesinden kurtulduklarını belirtirler. Bazı şirketler örgütsel geleneklerine sadık kalarak, modernleşirler, ancak yeni olanaklar aramazlar. Aile şirketlerinin uzun dönem olgunluk devresinde kalması çok nadirdir. Aile şirketleri ya yeni bir ürünle, ya yeni bir girişimle, ya da başka şehir veya ülkelerde şube açarak kuruluş dönemine veya büyüme ve biçimselleşme dönemine geri dönerler.

Olgunluk dönemindeki şirketlerin başlıca özellikleri, istikrarı destekleyen örgüt yapısı, mütevazı ölçülerde büyüme, yönetsel iş bölümü ve oturmuş rutinlerdir. Olgunluk dönemindeki şirketler eski başarı formüllerinde ısrar ederler. Artan rekabet

koşulları, bu işletmelerin yöneticilerini gelenek ile gelişme arasında bir seçim yapmaya zorlar. Olgunluk dönemindeki şirket karmaşık bir yapıya sahiptir, işletmede aile dışı yöneticiler etkilidir. İşletme birden fazla şirketi kapsar. Olgunluk dönemindeki aile şirketlerinin başarısı üç temel ilkeye bağlıdır: Stratejik odaklanma, yönetici ve hissedarların işe bağlılığı, yeniden yatırım (Ward,1997:23).

Olgunluk dönemine erişmiş firmalar stratejik çalışmalarını yavaşlatırlar. Oysa yenilikleri, gelişmeleri izlemeleri ve stratejileri bu bağlamda tekrar gözden geçirmeleri gerekir. Olgunluk döneminde aileden olmayan yöneticilerin etkililiği artar, onun için bu yöneticileri ödül ve prim sistemleri ile işe bağlamak önem kazanır. Bu yöneticilerin kariyer planları yapılmalı, hissedarlarla ilişkileri sağlam temeller üzerine oturtulmalıdır.

2.2.3. Aile şirketlerinin yaşam dönemleri

Aile şirketleri aile, mülkiyet ve şirketin evrimi ile farklı dönemlerde farklı yapılarla bürünür, farklı özellikler geliştirirler. Aile şirketlerinin yaşam dönemlerinin örgüt yapısına, kişilerin zihniyetlerine ve işlevsel problemlere göre değiştiğini, bunun tüm işletmelerde benzer gelişim gösterdiği görülmektedir (Quinn,1983:33).

Aile şirketlerinin yaşam dönemleri konusunda pek çok araştırma, örgütlerin gelişimini ve davranışlarını açıklar. Aile şirketlerinin değişimleri, en genel olarak dört yaşam dönemini kapsar:

- Girişimcilik Evresi
- Büyüme ve Gelişme Evresi
- İkinci Kuşağa Devretme Evresi
- Halka Açılma ve Profesyonel Yönetim Evresi

2.2.3.1. Girişimcilik evresi

Aile şirketlerinin yaşam döneminin ilk evresidir ve kurucu, örgüt kültürünü şekillendirmeye çalışmaktadır. Sermaye bulmak, yaşayabilecek bir ürün geliştirme ve pazardan pay alabilmek, bu evrenin en önemli işidir. Yeni bir kadro oluşturmak gerekmektedir. Planlama ve koordinasyon zayıftır, ancak girişimcinin pek çok fikri vardır. Bu evrede devretme ve süreklilik gibi konular düşünülmez. Kurucunun tek hedefi ayakta kalabilmektir.

Girişimcinin kişilik zellikleri McClelland (1961), Zalesnick (1977), Kets de Vries (1977), Schein (1983) gibi bilim adamları tarafından araştırılmış, liderlik ve karizma ile ilgili alışmalar, Trice and Beyer (1983) tarafından özetlenmiştir. Ayrıca House (1977), girişimciyi etkin bir model, yetkin ve başarı güdüsü yüksek, ideolojik amalan olan, çalışanları motive eden ve onlara güvenen kişi olarak niteler.

Girişimcinin kişisel özellikleri teknik yetenek ve yetenek, insan ilişkilerinde beceri, yüksek başarı dürtüsü, yaratıcılık ve risk üstlenebilme olarak altı kategoride toplanır. Girişimcilik evresindeki aile şirketi, girişimciye çok bağımlıdır. şirket büyüme sürecine girdiğinde, bu bağımlılık dezavantaja dönüşür. Piyasayı izlemek, rekabete karşi koymak hızlı değişimler gerektirir, oysa aile şirketinin yeniliklere karşi reaksiyonu yavaştır. Aile şirketlerinde girişimcinin oluşturduğu misyona o kadar bağılanılır ki, yenilikleri deneme ve mevcut sistemi değiştirmeye karşi direnç oluşur.

şirket, değişmesi gerektiğini çok geç fark eder. Bu evredeki bir başka olumsuzluk da karar alma sürecinin yetersizliğidir. Girişimci tek başına karar vermeye alışıktır. Aile yeleri ve çalışanlar, kurucunun onayı olmadan hiçbir karar veremezler. Bu nedenle alt kademelerde alınabilecek kararlar da kurucuyu bekler, stratejik kararlar ihmal edilir. Böylece kurucu gereksiz işlerle zaman kaybeder ve öncelikli kararlarda yetkin olamaz. Bu evrede yönetim kurulu pek çok girişimci tarafından olumlu karşılanmaz (Dyer,1986: 71).

Girişimcilik evresindeki aile şirketleri, işbaşında eğitim ve yetiştirmeye yeterince önem vermezler. Oysa, kariyer planı ve mesleki gelişim için zaman ayrılmalı, şirketin ve çalışanlarının geleceği düşünülmelidir. Diğer aile üyelerinin kendilerini girişimci ile karşılaştırmaları sonucu yetersiz ve etkisiz hissetmeleri, bu evrede ortaya çıkan bir başka sorundur. Girişimcinin çocukları tarafından hissedilen bu duygular yaşamlarında kuvvetli bir baskı yaratır. Bu baskı iki türlü ortaya çıkar: Kişi, ya kurucuya karşi kıskançlık duyguları besler, şirketten ve aileden kendisini uzaklaştırır, yabancılaşır. Ya da bu duygularla baş edemez ve kendine zarar verir (alkol, ilaç bağımlılığı...vb.). Kurucu ebeveyn çok güçlü ve ulaşılmaz olduğu için çocuğun başarılı olması mümkün değildir. Bu nedenle, başarısızlığa etken olan bir dış faktör bulunur. Alkol ya da ilaç bağımlılığı kişisel sorumlulukları yerine getirememenin nedeni olur. Buna “kendini zrl kılmak” denir (Dyer,1986:72). Her iki durum, kendini zrl kılmak ve aileye yabancılaşmak ciddi psikolojik sorunlardır.

Girişimcilik evresindeki aile şirketlerinin bir diğer sorunu da, kurucunun dışındaki aile üyelerinin güçsüzlüğüdür. Kurucu tüm gücü kendinde topladığı ve yetki devretmediği için diğer aile üyeleri kendilerini yetersiz hissederler. Bu durumda kendilerine güvenleri azalır ve şüpheli bir kişilik geliştirirler. Rosabeth Kanter'in (1977) çalışmasında bu tip kişilerin özellikleri saptanmıştır (Dyer,1986:72).

Yönetmel pozisyonlarda görevli bu kişilerin aşırı kontrolcü davranış geliştirdikleri, astlarına yetki devretmedikleri ve astlarını potansiyel tehlike olarak gördükleri belirtilir. Ayrıca, bu kişilerin astlarının yetişmesine önem vermediği, işbirliğine ve katılımcı yönetime destek vermediği belirtilir.

Girişimcilik evresindeki aile şirketlerinin sorunları ile baş etmek zordur. Yukarıda sözü edilen pek çok sorun birinci kuşak aile şirketinin yok olmasına ve ailenin dağılmasına neden olur. Oysa, bu sorunlara karşı aile şirketleri önleyici olabilirler. Bu evrede kurucunun davranışları çok önemlidir. Ancak kurucu, çoğu zaman bunun bilincinde değildir. Girişimcilik evresindeki aile şirketleri, olası problemlere karşı "Tavsiye Kurulu" adında belli dönemlerde aile üyeleri ve çalışanlarla kurucuyu bir araya getiren, şirketin nabzını tutan bir kurul oluşturabilirler. Bu kurulda üç farklı grubun, şirketin sorunlarına bakış açıları açıkça gözlenir, bu doğrultuda kararlar alınır. Önleyici bir başka çalışma da, kurucunun, aileden ve çalışanlardan beklentilerini açıklaması ve rollerini tanımlamasıdır. Rol belirsizliği, karmaşaya ve başarısızlığa neden olur. Bazı durumlarda kurucu, davranışlarını değiştirmeyi ve beklentilerini açıklamayı reddeder. Bu durumda en iyi çözüm, kurucunun tampon görevini üstlenecek bir kişiyi seçmesidir. Bu kişi ailenin ve şirketin yeni gereksinimleri ile kurucunun felsefesini birleştirerek yeni davranış kalıpları oluşturur (Davis, 1996:283). Bir başka önlem ise, karşılıklı bağımlı ya da bağımsız ilişkiler yerine birbirine bağlı, dayanışmalı ilişkiler oluşturmaktır. Bu, aile liderinin gücü paylaşmasını ve yetki devretmesini zorunlu kılar.

2.2.3.2. Büyüme ve Gelişme Evresi

şirket, zamanla büyür ve olgunlaşır. Bu evrede kurucu farklı sorunlarla karşı karşıya kalır. İş dünyasındaki değişiklikler aile şirketini stratejik kararlara sürükler. şirketin rekabet gücünü elinde tutması için işi büyütmesi gereği ortaya çıkar.

Kurucu, şirket yönetimini tek başına yapamayacağını anlar, sorumluluk devretmeye ve gücünü paylaşmaya başlar. Bu bağlamda şirketin iş gücü de nicelik olarak artar ve

niteliğın önemi ortaya çıkar. Bu nedenle de işbaşında eğitim ve yetiştirmeye daha çok önem verilir. Kurucu, kendi değerlerini ve inançlarını şirketin çalışanlarına ve gelecek nesillere aktarmak ister. Aileden ya da aile dışından potansiyel lider arar. Bu da kişiler arası rekabeti arttırır. Bu evrede son olarak emeklilik, mülkiyet planları, servetin dağılımı gibi konular gündemdedir.

2.2.3.3. İkinci kuşağa devretme evresi

Bu evreye giren aile şirketleri daha önceki evrelerden çok farklı sorunlarla karşılaşır. Bu evrede hem aile, hem de işletme olgunlaşmıştır. Kurucu eskisi kadar tek ve mutlak güç değildir. Şirket farklı gruplardan oluşur: aile üyeleri, aile dışından çalışanlar ve dış yatırımcılar. Tüm grupların gereksinimleri farklıdır. Bu da çatışmalara zemin yaratır. Mülkiyet, kâr dağılımı gibi konular şirketin geleceği ile ilgili planlar yapılmasını zorunlu kılar. Bu evrede şirketlerin en önemli sorunu çatışmalar olduğu için, etkili çatışma çözme yöntemleri uygulanmalıdır (Kenneth,1996:356) . İkinci kuşağa devretme evresinde güç çatışmaları yoğunlaştığı için, ailenin kültürel yapısı ataerkilden çatışmacı aileye dönüşür. Yönetim kurulu, kurucunun ayrılmasından sonra güçlenir. İkinci kuşağın farklı arzuları, yönetim kurulunda da gruplaşmalara neden olabilir. Bazı aile şirketlerinde şirketin ataerkil yapısı ailenin en büyük oğlu tarafından sürdürülür, çoğu aile şirketinde ise ikinci kuşak serbest kültür kalıbını benimser. Bu üç şekilde gerçekleşir:

1. Aile, profesyonel yöneticilere güven duyar ve sorumluluk verir.
2. Aile, işin konusu hakkında bilgi sahibi değildir, bu nedenle işin sorumluluğunu güvendiği profesyonellere devreder.
3. İkinci kuşak aile üyeleri işletmenin kurucusu gibi çalışmak istemezler ve işletme ile ilgili hırs ve arzuları yoktur.

Serbest kültürün en büyük avantajı, profesyonellere sağladığı otonomi ve özgürlüktür. İkinci kuşağa devretme evresinde, ikinci kuşak liderin önünde ulaşılması çok zor bir model olması, bazen psikolojik rahatsızlıklara neden olabilmektedir. Bir başka sorun da, ikinci kuşak yöneticinin, kurucusunun yaratıp geliştirdiği kültürü değiştirmek zorunda kalmasıdır. Yeni gelişmelere ayak uydurmak ve modası geçmiş uygulamaları değiştirmek için kültürün budanması gerekir. Ancak bu çok dikkatle ve özenle yapılmalıdır (Aranoff vd., 2000: 61).

İkinci kuşağa devretme evresinin en temel özelliği çatışmalar ve güç kavgalarıdır. Kardeşler arasındaki rekabet, hizipleşme eğilimi, çatışmalara zemin hazırlar. Bu çatışmalarla baş edebilmek için farklı yöntemler kullanılır: Bazı aileler, aileden birini aracı olarak belirler. Bu aile şirketinin avukatı, danışmanı olabilir, kişisel ve kişiler arası sorunların çözümünde bu kişi herkesi dinler ve aracılık yapar. Genel çatışma çözme yöntemlerinin dışında bazı özel teknikler vardır: Varlık yönetim kurulu, üçüncü şahıs, rol pazarlığı, yüzleşme toplantısı bunlardan bazılarıdır (Dyer,1986:90).

Varlık yönetim kurulu, şirketin yönetim kurulundan farklıdır. Ailenin devretme sürecinin planlaması, aile üyelerinin eğitimi ve yetiştirilmesi gibi konuları tartışır. Bu çalışma dışarıdan profesyonel kişilerin ve uzmanların katılımı ile yapılmalıdır. Üçüncü şahıs toplantısı aile üyeleri arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmak için yapılan bir toplantıdır. Bu ortamda iki aile üyesinin farklılıkları açıkça tartışılır, üçüncü şahıs aracı olarak görev yapar (Walton, 1969). Rol pazarlığı şirketteki rol ve beklentilerde belirsizlik olduğu zaman yapılır, çoğu kez şirketin kurucusu öldükten sonra bu durum ortaya çıkar, aile üyeleri bir araya gelerek şirket, yönetim kurulu ve ailedeki rol ve beklentilerini gözden geçirirler. Yüzleşme toplantıları ise, şirkette ciddi sorunlar için kullanılır (Beckhard, 1967). Sorunu yaşayan tüm üyeler toplanır, sorun tanımlanır ve eylem planı oluşturulur. Bunun için de dışarıdan uzman getirilir.

2.2.3.4. Halka Açılma ve Profesyonel Yönetim Evresi

Aile şirketi ilk üç evreyi atlatabilmişse, bu evreye ulaşır. Bu evrede şirketin faaliyetlerini sürdürebilmesi için ek sermayeye gereksinimi vardır, bu nedenle aile halka açılma kararı ile karşı karşıyadır. Aile içinden yeterli yönetici yoksa, profesyonel yönetime geçme de bir başka önemli karardır. Aile şirketlerinin çok küçük bir kısmı bu evreye ulaşabilirler. Halka açılma bir şirketin hisse senetlerini menkul kıymetler borsasına kaydettirerek satmasıdır. Ancak, menkul kıymetler borsasının yeterince gelişmediği veya yeterli olmadığı hallerde, aracı kurumların borsa yerine kullanılması, dolayısıyla piyasanın oluşturulmasıyla halka açılma gerçekleşebilir. Türkiye gibi sermaye piyasasının etkili olmadığı ülkelerde faaliyette bulunan şirketler, artan sermaye ihtiyaçlarını genellikle vadeli para piyasalarından karşılamaktadırlar (Yalçın, 1993:53).

Halka açılma, şirkete ek sermayenin dışında likidite ve vergi avantajı sağlar. Aile şirketlerini halka açılmaya özellikle teşvik eden, kurumlar vergisinin % 30'lara kadar

indirim imkanının sağlanmasıdır. Ayrıca, şirketin senetlerinin borsaya kota edilmesi o şirkete prestij de kazandırmaktadır.

Aile şirketlerini halka açılmaya teşvik eden etkenler olduğu gibi, halka açılmaktan alıkoyan etkenler de mevcuttur. Ailenin yönetim ve denetim hakkının azalması, çok sayıda ortakla yönetime dönülmesi bunlardan biridir. Bir diğeri de, halka açılmanın maliyetinin yüksek olmasıdır. Bazı ülkelerde örgütlenmemiş sermaye piyasasının yapısı da etken olabilir. Ayrıca, aile şirketleri, şirket ile ilgili bilgilerin kamuoyuna açıklanmasını istemezler. Oysa, halka açık şirketler ilgili mali tabloları yayımlamak zorundadır.

Herbir aile şirketi evresinin farklı özelliklere sahip olduğu ve bu farklılıkların üzerinde durulması gerekliliği üzerinde durulduğu bu bölüm, Tablo 3’de özetlenmiştir. Bu tabloda yalnızca evrelerin belirgin özelliklerine değinilmiştir.

Tablo 2.1.: Aile Şirketlerinde Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri

	Birinci Nesil Aile Şirketleri	Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri	Karmaşık Aile Şirketleri	Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri
Mülkiyet	Şirket sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyoneller arasında	Aile ve çok sayıda profesyonel arasında karmaşık
Örgüt Yapısı	Basit merkezi	Basit yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	Şirket sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile arasında ortak	Profesyonel yöneticilerden, danışmanlardan, aileden oluşan komite
Karar Alma Şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey Yatay	Yatay Dikey Çapraz	Çok Boyutlu
Değerler	Aile ve Girişimci Değerleri	Girişimci Değerleri	İş değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

Kaynak: Horowitz, S (1998). Swarts: Three Stages of Successful Multigenerational FamilyBusiness, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=Umass&ID=643>: 2

3. DÜNYA GENELİNDE VE TÜRKİYE’DE AİLE ŞİRKETLERİNİN DURMU

Avrupa’da sanayi devrimi öncesi üretim, zanaat erbabının kişisel yetenekleri ve sermayeleri ile kurdukları küçük atölyelerde gerçekleşmekteydi. Bu küçük atölyelerin mülkiyeti ve ustalık, babadan oğulla geçmekteydi ve bu sistem, zamanın yaşayış biçimi, kültür ve ihtiyaç yapısına uygundu. Bu dönemde, üretim ve ticaretin fazla gelişmediği, küçük çaplı işletmelerin sermaye birikimine gidemedikleri görülmektedir.

Toplumların yaşam biçimleri ve kültürel gelişmişliklerinin paralelinde ihtiyaçları da değişmiş ve bu ihtiyaçların karşılanması yolunda yapılan bilimsel çalışmalar, yepyeni bir ekonomik sistemin başlangıcı olmuştur.

Sanayi devrimiyle, ellerinde sermayesi bulunan derebeyi ve şövalye gibi zenginler kendi şirketlerini kurarak, büyük atölye ve fabrikalar açmaya başlamışlardır. Bu dönemde, kendi küçük atölyeleriyle rekabet edemeyen işletme sahibi ustalar, yeni fabrikalarda işçi olarak çalışmaya başlamıştır. Bu dönemde kurulan ve devlet tekelinde bulunan işletmeler söz konusudur.

Günümüzde gelişmiş ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi şirketler ya aile şirkettir, ya da aile şirketi olarak ticari hayata atılmış şirketlerin devamıdır. Amerika Birleşik Devletleri’nde sayılan 18 milyonu aşan işletme hayatını sürdürmektedir ve bunların %90’ından fazlası aile şirkettir. En büyük 500 firmanın üçte biri aile şirkettir.

Tablo 3.1.: Dünya Aile Şirketlerinin Ülke Ekonomileri İçindeki Yeri

ÜLKELER	AİLE ŞİRKETLERİ'NİN		
	Ülkedeki Tüm İşletmelere Oranı	Ülkenin GSMH'si İçindeki Oranı	Ülkedeki Toplam İş gücüne Oranı
İtalya	99%	-	-
A.B.D.	90%	30-60%	60%
Almanya	80%	66%	75%
Meksika	80%	-	-
Avustralya	75%	-	50%
Şili	75%	-	-
İspanya	71%	-	-
İngiltere	-	-	50%
Türkiye	90%	-	-

Kaynak: Bellet, W. (Nov. 1996). "The Family Connection", The Economist: 61; "Aile Şirketleri Zorlanacak", Sabah (27 Mart 1996).

3.1. Dünyanın En Eski Aile Şirketleri

Aile şirketlerinin yaşam evresinin çok kısa olduğu ve üçüncü nesile zor ulaştığı göz önüne alındığında, Tablo 5’de yer alan aile şirketlerinin asırlardır sürekliliğini devam ettirdiğini görmek etkileyicidir. Dünya’nın en eski aile şirketleri arasında yer alan şirketler, mülkiyeti daima aile içinde korumuştur. Bu şirketlerin tümü yüzyıllar boyunca, kuruldukları tarihten itibaren çok farklı devletler, ulusların yönetimine dayanmış ve sürekliliklerini devam ettirmişlerdir.

Tablo 3.2.: Dünyanın En Eski Aile Şirketleri

	Şirket Adı	Ülke	Kuruluş Yılı	Faaliyet Alanı
1.	Kongo Gumi	Japonya	578	İnşaat
2.	Hoshi	Japonya	718	Hotelcilik
3.	Chateau de Gaulaine	Fransa	1000	Şarapçılık
4.	Barone Ricasoli	İtalya	1141	Şarapçılık ve Zeytinyağı
5.	Barovier & Toso	İtalya	1295	Cam üretimi
6.	Hotel Pilgram Haus	Almanya	1304	Hotelcilik
7.	Richard de Bas	Fransa	1326	Kağıt imalatı
8.	Torrini Firenze	İtalya	1369	Altın işlemesi
9.	Antinori	İtalya	1385	Şarapçılık
10.	Camuffo	İtalya	1438	Gemi inşaatı
11.	Baronnie de Coussergues	Fransa	1495	Şarapçılık
12.	Grazia Deruta	İtalya	1500	Seramik imalatı
13.	Fabbrica D'Armi Pietro Beretta S.p.A	İtalya	1526	Silah yapımı
14.	John Brooke & Sons	İngiltere	1541	Tekstil
15.	Codorniu	İspanya	1551	Şarapçılık
16.	Fonjallaz	İsviçre	1552	Şarapçılık
17.	DeVergulde Hand	Hollanda	1554	Sabun imalatı
18.	Von Poschinger Manufaktur	Almanya	1568	Cam imalatı
19.	Wachsendustrie Fulda Adam Gies	Almanya	1589	Cam imalatı
20.	Bernberg Bank	Almanya	1590	Mum imalatı
21.	R. Durnell & Sons	İngiltere	1591	Bankacılık
22.	J.P. Epping of Pippsvadr	Almanya	1595	Bakkaliye Zinciri
23.	Eduard Meier	Almanya	1596	Ayakkabı imalatı
24.	Tissiman & Sons Ltd.	İngiltere	1601	Terzicilik
25.	Takenaka	Japonya	1610	İnşaat
26.	Mellerio dits Meller	Fransa	1613	Mücevher imalatı
27.	Aldays Peacock	İngiltere	1625	Endüstriyel makineler
28.	Kikkoman	Japonya	1630	Soya Sos imalatı
29.	Sumitomo	Japonya	1630	Holding/conglomerate
30.	Akerblads	İsveç	1630	Hotelcilik
31.	Van Eeghen	Hollanda	1632	Gemi Taşımacılığı
32.	Gekkeikan	Japonya	1637	Alkollü İçki imalatı
33.	Hugel et Fils	Fransa	1639	Şarapçılık
34.	James Lock & Co.	İngiltere	1642	Şapka imalatı
35.	G.C. Fox & Co.	İngiltere	1646	Gemi Taşımacılığı
36.	R.H. Levey & Son	İngiltere	1649	Cenaze Evi
37.	William Adams & Sons	İngiltere	1650	Toprak Çanak İmalatı
38.	Ulefos Jernvaerk	Norveç	1657	Değirmencilik
39.	Friedr Schwarze	Almanya	1664	Anıtmacılık
40.	Kronenbourg Brewery	Fransa	1664	Alkollü İçki imalatı
41.	James Kenyon & Son, Ltd.	İngiltere	1664	Tekstil
42.	Hedges & Butler	İngiltere	1667	Şarapçılık
43.	Early's of Witney	İngiltere	1669	Bataniye imalatı
44.	Mocatta & Goldsmid	İngiltere	1671	Altın işlemeciliği
45.	C. Hoare & Co.	İngiltere	1672	Bankacılık
46.	Firmin & Sons Ltd.	İngiltere	1677	Üniforma imalatı
47.	Veillard Migeon & Cie.	Fransa	1679	Demir ve Çelik
48.	Gradis Corp.	Fransa	1685	Şarapçılık
49.	Toye, Kenning & Spencer	İngiltere	1685	Dokuma
50.	Yamamotoyama	Japonya	1690	Çay üretimi

Kaynak: <http://www.familybusinessmagazine.com/oldestcos.html> 'den derlenmiştir.

3.2. Dünyanın En Büyük Aile Şirketleri

Dünyanın en büyük 200 şirketi, yirmi iki ülke arasında dağılmış olup farklı şirket özellikleri taşımaktadır. Birçoğu kendi ülkelerinde faaliyet alanları ile ülke ekonomisini etkileyebilecek düzeydedir ve ülke sınırlarını aşmışlardır. Dünya'nın en büyük 200 aile şirketinin 99'u A.B.D.'den, 17'si Fransa'dan, 16'sı Almanya'dandır. Yalnızca 7 A.B.D. şirketi ilk 25 sıralamasında yer almaktadır. Kore'nin ekonomisinde çok önemli yer tutan aile şirketlerinden yalnızca 3'ü ilk 25 sıralamasında yer almaktadır. Birçok Asya ve Avrupa aile şirketi holding bünyesinde faaliyet gösterdikleri için mülkiyet ve yönetim açısından tanımlanmaları zor olmaktadır. Tablo 6'da yer alan dünyanın en büyük 50 şirketi mülkiyet ve yönetim farkı gözetmeksizin listede yer almaktadır.

Tablo 3.3.: Dünyanın En Büyük Aile Şirketleri

	Şirket Adı	Aile Adı	Ülke	Kuruluş Yılı	Faaliyet Alanı	Şirket Geliri (milyar \$)	Çalışan Sayısı
1	Walmart	Walton	ABD	1962	Perakende Zinciri	217,8	1.380.000
2	Ford Motor Co.	Ford	ABD	1903	Otomobil	162,4	354.431
3	Samsung	Lee	Güney Kore	1938	Holding	98,7	175.000
4	LG Group	Koo	Güney Kore	1947	Holding	81	130.000
5	Carrefour Group	Defforey	Fransa	1959	Perakende Zinciri	61,6	382.821
6	Ifi Istituto Finanziario Industriale S.p.A	Agnelli	İtalya	1927	Perakende Zinciri, Sigorta	59,2	198.764
7	Fiat Group	Agnelli	İtalya	1899	Otomobil	54,7	198.764
8	Cargill Inc.	Cargill/MacMillan	ABD	1865	Yem, Tohum, Gübre, Et	50,8	97.000
9	PSA Peugeot Citroen S.A.	Peugeot	Fransa	1810	Otomobil	45,8	192.000
10	Koch Industries	Koch	ABD	1918	Petrol ve Doğalgaz	40	11.500
11	BMW (Bayerische Motoren Werke AG)	Quandt	Almanya	1910	Otomobil	34,1	97.275
12	SCH (Banco Santander Central Hispano S.A)	Bolin	İspanya	1857	Bankacılık	32,7	114.927
13	Robert Bosch GmbH	Bosch	Almanya	1890	Oto Parça, End.Mak.Gereçleri	30,1	218.377
14	Motorola	Galvin	ABD	1928	Telekomünikasyon	30	-
15	ALDI Group	Albrecht	Almanya	-	Gıda Perakende	30	-
16	Pinault-Printemps Redoute	Pinault	Fransa	1963	Gıda ve Ev Dek.Perakende	24,6	107.571
17	J.Sainsbury	Sainsbury	İngiltere	1869	Gıda Perakende	24,6	174.700
18	Viacom	Redstone	ABD	1954	Medya (MTV)	23,2	122.770
19	Auchan	Mulliez	Fransa	1961	Süpermarket Zinciri	23,1	136.000
20	Tengelmann Group	Haub	Almanya	-	Perakende Zinciri	22,6	186.000
21	Ito-Yokado	Ito	Japonya	1920	Süpermarket Zinciri	22,4	106.911
22	Loew's	Tisch	ABD	1919	Tütün, Otel	19,4	27.820
23	Novartis Group	Landolt	İsviçre	1860	Sağlık	19,3	71.116
24	Bouygues	Bouygues	Fransa	1952	İnşaat	18,1	125.000
25	Hyundai	Chung	Güney Kore	1967	Otomobil	17	50.000
26	Mars	Mars	ABD	1923	Şeker, Pirinç, Hayvan Maması	16,5	30.000
27	News Corp.	Murdoch	Avustralya	1923	Medya	16,3	30.000
28	Otto Group	Otto	Almanya	-	Katalog Perakende	15,6	75.962
29	Publix Supermarkets	Jenkins	ABD	1930	Süpermarket Zinciri	15,6	126.000
30	Weyerhaeuser Co.	Weyerhaeuser	ABD	1900	Kereste	14,4	44.800
31	Michelin	Michelin	Fransa	1891	Oto Lastik, Seyahat	14,4	127.467
32	Bechtel Group	Bechtel	ABD	1898	Mühendislik ve İnşaat	14,3	40.000
33	Karstadt+Quelle	Schickedanz, Riedel, Her	Almanya	1881	Perakende	14,2	112.141
34	GAP	Fischer	ABD	1969	Giyim	13,8	165.000
35	Bombardier	Bombardier	Kanada	1942	Havacılık, Savunma	13,6	74.879
36	Anheuser-Busch Cos.	Busch	ABD	1860	Bira	12,9	23.432
37	Groupe Danone	Ribaud	Fransa	1966	Gıda, Süt Ürünleri	12,8	100.560
38	Winn-Dixie Stores	Davis	ABD	1925	Süpermarket Zinciri	12,3	112.500
39	General Dynamics	Crown	ABD	1962	Havacılık, Savunma	12,2	51.700
40	L'Oreal	Bettencourt	Fransa	1907	c	12,1	49.150
41	Lagardere	Lagardere	Fransa	1826	Savunma Sistemleri	11,8	44.000
42	Reliance Industries	Ambani	Hindistan	1858	Kimya	11,7	15.083
43	Power Corp. Of Canada	Desmaris	Kanada	1925	Sigorta, Enerji	11,7	28.000
44	Henkel Group	Henkel	Almanya	1876	Kimya	11,6	59.995
45	Cathay Life Insurance	Tsai	Tayvan	1962	Sigorta	11,1	30.000
46	Magna International	Stronach	Kanada	1957	Oto Yedek Parça	11	67.000
47	LVMH, Louis Vuitton Moët Hennessy	Arnault	Fransa	1987	Lüks Tüketim Malları	10,9	53.173
48	Sodexo Alliance	Bellon	Fransa	1966	Yemek Hizmetleri Zinciri	10,9	286.000
49	Suntory Ltd.	Saji/Torii	Japonya	-	Alkollü İçki	10,9	4.870
50	Tyson Foods	Tyson	ABD	1935	Tavukçuluk	10,8	124.000
83	Hacı Ömer Sabancı Holding	Sabancı	Türkiye		Holding	5,9	31.380
91	Doğuş	Sahenk	Türkiye		Bankacılık, İnşaat, Otomotiv, Medya	5,1	20.000
94	Koç	Koç	Türkiye		Holding	4,9	45.628

Kaynak: <http://www.familybusinessmagazine.com/topglobal.html>'den derlenmiştir.

3.3. Dünya'nın Çeşitli Bölgelerindeki Aile Şirketleri Yapılanması Ve Kültürü

3.3.1. Asya ülkelerinde aile şirketleri

Birçok batılı araştırmacı, Uzak Doğu Asya şirketlerinin bu başarılarında, kültürlerine özgü geleneksel değerleri önem taşımaktadır (Japonya'da "ie", Çin'de "chia" olarak geçmektedir). Ailecilik kavramı, iş kavramı içinde başarıyla entegre olmuş, ailedeki hiyerarşi, otorite kalıpları, görev ilişkileri örgütsel rollere adapte edilmiş, ailedeki uyum, birlik, bağlılık ve duygusal sorumluluk çalışanlar arasında kabul görmüştür. Sektörler arası farklılık gösterse de, Uzak Doğu ülkeleri arasında yer alan Kore, Tayvan, Singapur ve Japonya'da aile şirketlerinin ekonomilerde baskın olduğu görülmektedir(Chau, 1991:161).

Kore ekonomisinde çok önemli yer tutan –Samsung, Hyundai, Lucky Star ve Daewoo (dört büyükler "chaebols") aile şirketleri olup, yalnızca A.B.D.'de toplam 100 milyar doların üzerinde ciroya sahiptirler. Bu dört dev şirket, otomobil imalatı, gemi yapımı, havacılık endüstrisi, elektronik ve inşaat sektörlerinde dünyanın en büyük aile şirketleri yer almaktadır (Chau, 1991:161).

Tayvan'ın "Formosa Plastics" şirketi, dünyanın en büyük polivinil klorid üreticisi olup, Evergreen Corporation, dünyanın en büyük gemi konteyner taşımacılığı şirketidir. Her ikisi de aile şirketidir.

Hong Kong'un en ünlü aileleri, Kardoorie, Y.K. Poo, Li Ka-Shing ve Singapur'dan Lee ailesi, dünyanın en önemli hisse senedi alım-satım şirketlerini kontrolleri altında tutmaktadırlar Japonya'da ise, Japon endüstrisinin göz bebeği olan otomobil imalatı, elektronik, kimya sektörlerinde çok az sayıda aile şirketine rastlanmaktadır (Toyota, Suntory, Bridgestone Tires). Aile şirketleri Japonya'da emlak (Kokudo Keikaku, Tongensha, Heiwa, Marugen), inşaat (Kajima, Ohbayashi-gumi), gıda (Yamasaki Baking, Ezaki Glico) sektörlerinde faaliyet göstermektedir.

Ailecilik kavramı, Uzak Doğu aile şirketlerinde genel bir kalıp sergilerken, daha derinlere inildiğinde her ülkede farklılıklarla karşılaşılmaktadır. En önemli farklılıklar, nesilden nesile geçişte görülmektedir. Çin'de babanın ölümünden sonra, en büyük erkek çocuk tarafından aile şirketinin yönetimle birlikte bütün şirketin mal varlığı da devralınmaktadır. Aileye ait mal varlığı ise, ailedeki erkek çocukları,

arasında eşit olarak dağıtılmaktadır. En büyük erkek çocuk, artık hem şirketin, hem de ailenin başıdır.

Japonya’da en büyük erkek çocuk, babadan sonra mal varlığının büyük bölümüne sahip olur. Aile, Japonya’da ağaca benzetilerek, en büyük erkek çocuğu “ağacın kökü”, diğer erkek çocukları “ağacın dalları” olarak adlandırılır. Artık güç tamamen en büyük erkek çocuktur. Ailesinin onurunu korumak, ailenin saygınlığını devam ettirmekten sorumludur.

Uzak Doğu aile şirketlerinde, batılı aile şirketlerinde yaşanan en yetenekli aile bireyine devretme problemi gündeme gelmemektedir. Burada sorulması gereken en önemli soru “acaba en büyük erkek çocuk şirketi başarıya taşıyacak ya da devam ettirebilecek midir?”. Japonya’da yapılan bir araştırmada 1948 öncesi üç nesildir devam eden aile şirketleri, 1948’den sonra %75 daha büyüyerek başarıya imza atmışlardır.

Çin’de yaşanan ilginç bir vaka, gelenekselliğin bazı durumlarda yürümediğini göz önüne sermektedir. Y.K. Pao, dünyanın en büyük gemi taşımacılığı şirketlerinden birine sahiptir ve dört kızı vardır. Pao ölümünden sonra şirketi dörde bölerek kızlarına eşit şekilde devretmeyi planlamaktadır. Ancak, şirketleri kızları değil, damatları yönetecektir. Herşeye rağmen kültürün “statik” olmadığı vurgulansa da, modern Uzak Doğu aile şirketlerinde “yönetici” konumunda kız çocuklarını görmek arzu edilmemektedir(Chen, 2001:28).

Çin’de aile şirketlerinde “aile dışında kimseye asla güvenme” ilkesi çerçevesinde üst yönetimi asla profesyonel bir yöneticiye bırakmadığı gözlenirken, Japonya’da tam tersi uygulanmakta, aile şirketlerinde profesyonel yöneticiye geniş yetkiler verilmektedir. Japonya’da profesyonel yöneticiye verilen önem, 18. yüzyılda “banto” adı verilen kast sistemi geleneğinin bir uzantısıdır. Bu yönetim geleneği Tokugawa dönemine kadar uzanmaktadır. Tüccar ailelerde, çırakların işe alınması ve yetiştirilmesi çok yaygın olup, zaman içinde kurumsal bir kimlik özelliği almıştır. Küçük yaşlarda erkek çocuk, tüccar aileye yakın bir dost tavsiyesi üzerine işe alınmakta, zanaat ve ticaret (“deshi”) öğretilmekte, eğitimi başarıyla tamamladıktan ve on sekiz yaşına bastıktan sonra “tedai” sıfatıyla terfi etmektedir.

Artık hayatının sonuna dek bu tüccar ailenin yanında çalışacaktır. Aralarında en akıllı ve yeteneklileri “banto” olarak adlandırılan yönetici konumuna getirilmektedir.

Banto olan erkek çocuk, ailenin kızı ile evlendirilerek ailenin üyesi olmaktadır (Chau, 1991: 164). Mitsubishi gibi aile şirketlerine incelendiğinde, batılı eğitim görmüş, yetenekli “banto” lara rastlanmakta ve aile üyesi gibi saygınlık görmektedirler.

3.3.2. Avrupa ülkelerinde aile şirketleri

AB’ye üye olan ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin yaklaşık %80’i aile kontrolü şirketlerden oluşmaktadır. Bunların bir kısmı çok büyük olmakla (Fiat, BMW, Lego, Tetra-Pak, Marc Rich, Sainsbury, Guinness, Benetton...v.b.) beraber güçlü soyadlarını uluslararası iş dünyasında da saygın bir yer edinmek için çalışmışlardır. Ancak bu büyük aile şirketlerinin yanında Avrupa’da aile şirketlerinin çok başarılı olduğunu söylemek ne yazık ki pek mümkün değildir (Lankvd., 1991: 122).

Doğu Avrupa ülkelerinde yaşanan karmaşıklık, Batı Avrupa aile şirketlerinin sessiz yükselişini gölgelemektedir ve etkileri olumsuz olarak yansımaktadır. Sovyetler Birliğinin sosyalizm mirası, tüm Doğu Avrupa ülkelerinin ekonomilerinin iflasına yol açtığı gibi, girişimcilik ruhunun da yok olmasına sebep olduğu gözlemlenmiştir. İşin ilginç yanı, batı Avrupa ülkeleri pazar ekonomilerinden, merkezi bir sisteme geçmeyi tecrübe etmişler ancak tersi konusunda ne yapmaları gerektiğini bilememektedirler. Burada gözlenen, yavaş gelişen bir süreçte olsa da, Doğu Avrupa ülkelerinin serbest girişimlere yöneldiği ve aile şirketleri kurduklarıdır. Berlin duvarının yıkılmasından bu yana sadece eski Doğu Almanya’da 300 binin üzerinde özel şirket kurulduğu ve kayıt yaptırdığı saptanmıştır.

STRATOS (Strategic Orientations of Small-and Medium Sized Enterprises)’ın Avrupa’da sekiz ülke (Avusturya, Belçika, Almanya, Finlandiya, Fransa, İngiltere, Norveç ve İsviçre) 1132 aile şirketi kapsamında yaptığı araştırma bulguları incelendiğinde, aile şirketlerinin kapalı sistem özelliğini koruduğu anlaşılmıştır. Yönetim daima ailede bulunmalı, aile geleneği korunmalı ve işletme faaliyetlerinde ailenin menfaatleri ön planda yer almalıdır (Donckels, 1991:149). Aile şirketi yöneticileri, piyasada öncü olmaktan ziyade takipçi olmayı tercih etmektedirler. Bunun da en önemli nedeni, aile şirketlerinin çoğunun risk almaktan kaçınmalarıdır.

Avrupa aile şirketleri yöneticileri, stratejik karar alma aşamasında tutucu bir tutum sergilemektedirler. Uluslararası pazarlara girmekte tereddüt ederken, mevcut durumlarının dinamiğinin bozulma ihtimali olasılığından da son derece rahatsız

olmaktadırlar. Büyüme kararı verirken, riski minimuma indirmeyi hedeflemekte, çok büyümenin gerekliliğine inanmamaktadırlar. En önemli kriter, sürekliliğin sağlanması ve ailenin mülkiyetinin korunmasıdır (Donckels, 1991:159) .

3.3.3. Güney amerika ülkelerinde aile şirketleri

Orta ve Güney Amerika ülkelerinde, ekonomiler “grupos” olarak adlandırılan büyük aile şirketlerinin egemenliği altındadır. Bu şirketlerin yönetiminde olan aileler çok güçlü, birbirlerine bağlı ve ülkelerinin kaderlerine yön verebilecek kadar etkiye sahiptirler.

Lansberg ve Perrow (1991) tarafından dokuz Güney Amerika ülkesi ve yirmi beş aile şirketini kapsayan bir araştırma, Güney Amerika ülkelerindeki aile şirketlerinin yabancı pazarlara girmek için temkinli davrandıklarını saptamıştır. Bunun başlıca sebepleri, Güney Amerika ülkelerinde gözlemlenen, yüksek dış borçlanma, sürekli yapılan ve gündemde olan devaluasyon, hiper enflasyon ve yabancı yatırımcıların hükümetlerce yatırım yapmalarının engellenmesidir. Öte yandan, Güney Amerika pazarı, kendi içinde özgün bir dinamiğe sahip olup, hızla büyüyen 500 milyon nüfuslu bir ekonomik bölge özelliğine sahiptir.

Güney Amerika aile şirketlerinin Kuzey Amerika ve Avrupa kültürlerinden etkilendikleri gözlemlenmiş, tarihsel ve kültürel birikimlerini İspanya, Portekiz, Kızılderili (yerli) ve Afrika oluşturmuştur. Katolik kilisenin gücü toplumsal anlamda aile bireyleri üzerinde çok etkilidir. Sosyal sınıf ayrımı çok kesin çizgilerle ayrılmış olup, güçlü aile şirketi sahibi olan kişi hem ailesinin, hem de alt sosyoekonomik sınıftaki toplumun lideri görevini üstlenmektedir (Landsberg, 1991: 129). Aile şirketi kavramı, Güney Amerika ülkeleri için yeni bir olgudur. Birçok ülkede “grupos” ların birinci ve ikinci nesil tarafından yönetildiği görülmektedir. Örneğin, Venezuela’da şirketlerin %80’i 1960’lardan sonra kurulmuş olup, halen kurucu patron tarafından yönetildiği saptanmıştır. Avrupa ve Kuzey Amerika aile şirketleri ile kıyaslandığında, Güney Amerika ülkelerinin rekabette çok zayıf olduğu ve önemli ticari ürünlerin (kahve, şeker, petrol) bir veya iki şirketin egemenliği altında olduğu anlaşılmıştır. Şirketler genelde “esnaf” olarak iş hayatına başlamakta, bir ürün ile pazarda söz sahibi olup, ikinci bir ürünle tekrar piyasada yer bulmaya çalışmaktadır. Sermaye daima aileden elde edilmekte, çok az da olsa banka kredilerini kullandıkları görülmektedir.

Güney Amerika aile şirketlerinin, kozmopolit karakterlerinden dolayı, A.B.D. ve Avrupa şirketlerinde başarılı olmuş ürünleri adapte etmeye çalıştıklarında ilginç sonuçlarını görebilmekteyiz. Buna örnek olarak, yirmi dört saat hizmet veren ATM makinelerinin uygulaması yapılmış ancak müşteri bilgisayar kullanmayı bilmediğinden dolayı, banka yirmi dört saat bir çalışanı ATM penceresinde bankacılık işlemlerini yürütmesi için görevlendirmiştir. Buna benzer örneklerle sıkça rastlamak mümkündür. Amerika’da çok başarılı bir ürün hiç talep görmediği gibi fonksiyonun ne olduğu anlaşılamamaktadır (Landsberg vd. 1991: 138).

Son yıllarda gözlemlenen bir gelişim, ikinci nesilin yurt dışında eğitim almasıyla, aile şirketlerini büyütmek ve yeni ortak girişimler konusunda cesaretlendirmek üzere çalışmalara ağırlık verdiğidir. Çocuklar A.B.D ve Avrupa’nın en ünlü üniversitelerinde eğitim almakta, eğitimlerini tamamladıktan sonra aile şirketinde çalışmaları beklenmektedir.

“Grupos” ların önemli bir özelliği de, mümkün olduğu kadar çok çocuk sahibi olmak ve aile bağlarını “aşıret” gibi kuvvetlendirmektir. Öyle ki, üçüncü nesilde, bazı ailelerde 50 kuzen olduğu görülmüştür. Aileye bağlılık en önemli değerdir. Güney Amerika ülkelerinde, sosyo ekonomik sınıflar arasındaki uçurum, zengin aile üyelerinin zaman zaman saldırıya karşı hedef olarak karşımıza çıkarmaktadır. Buna karşı bir önlem almak çabası içinde olan aileler, sıkı güvenlik tedbirleri altında aynı sitede veya apartmanlarda oturmakta, aynı binada çalışmakta ve hatta tatillere birlikte çıkmaktadırlar.

Güney Amerika üst sınıf aileleri iki grup altında incelenmektedir. İlk grup, “Vadinin Sahipleri”(The Owners of the Valley) olarak adlandırılan, ataları sömürge döneminde Avrupa’dan gelen asilzade olarak anılan zengin ailelerdir. Diğer grup ise, yine Avrupa’dan göçmen olarak gelmiş, zaman içinde yetenekleriyle iş dünyasında başarıya ulaşmış ve ilk grup içinde kendini zorla da olsa kabul ettirmiş ailelerdir. Özellikle ikinci grup aileler, Vadinin Sahipleri’nin belirlediği kurallar çerçevesinde iş dünyasında hareket etmek zorundadır. Ailenin iş dünyasındaki başarısızlığı, bütün ailenin onurunu zedelemek anlamını taşıdığı için, hissedilen baskı inanılmaz boyutlarda kendini gösterebilmektedir. Bir başka ilginç bulgu da, nesilden nesile geçiş sorununda ortaya çıkmaktadır. Çok sık görülen bir durum, yeğenin amcasından yaşça büyük ve tecrübeli olması, miras ve yönetim devri söz konusu olduğunda çıkan

çatışma konusunda çıkmaza girilmesidir. Her iki taraf güç için mücadele etmekte, ortaya çıkan gerginlikten aile şirketi olumsuz olarak etkilenmektedir.

Aile ve şirket, asla birbirinden farklı düşünülmemektedir. Aile üyesi olmayan çalışanlar daima “üvey evlat” statüsünü korumaktadırlar. Aile üyesi çalışanların daima öncelikleri vardır. A.B.D’den verimliliği artırmak üzere gelen dünyanın önde gelen danışmanlık firması, Güney Amerikalı aile şirketine ilk uygulamada mutlaka hiçbir iş yapmayan yaşlı aile üyelerinin işlerine son vermelerini, yerlerini iyi eğitim almış genç yetenekler çalıştırmalarını önermişlerdir. Teklif üzerine aile yönetimi çok hiddetlenmiş, bunun asla mümkün olmayacağını bu yaklaşımda olan bir danışmanlık firmasıyla çalışmak istemediklerini belirtmişlerdir. Güney Amerika ülkelerinde, erkek çocuk ve torunların, aile şirketlerinde yönetim pozisyonunda çalışmaları beklenmektedir. Başka bir aile şirketine üye çocuklar asla işe alınmamaktadır.

3.4. Türkiye’de Aile Şirketleri

Türkiye’de geçmişi gerilere uzanan köklü girişimlere çok ender rastlanılması, bu durumun nedenleri konusunda sorgulamaya yönlendirmektedir. Avrupa’da, Amerika’da yaşı 100-200 yılı aşan çok sayıda irili ufaklı firmaya rastlamak mümkündür. Yıllarca önce küçük bir atölyede işe başlayan ve günümüzde üçüncü, dördüncü nesillere dünya çapında ölçeklere ulaşan firmalara rastlanmaktadır.

Türkiye’de ise bu şekilde bir gelişme trendi gösteren firma yoktur. Türkiye ölçeğinde büyük kabul edilebilecek firmaların bile geçmişi ancak 60-70 yıl kadar geriye götürebilmektedir. 100.yılını tamamlamış şirketler ise genellikle küçük ölçeklerde kalmış, büyümemişlerdir. 18 Ocak 1990 tarihli Dünya gazetesinin “Asırlık Şirketler” ekinde verilen 200 yılını tamamlamış Türk firmaları, Cağaloğlu Hamamı (1741), Ali Muhittin Hacı Bekir (1777) ve Çukurova Gıda Sanayi’dir (1783). 100 yılını aşmış firmalardan bazıları; Abdullah Efendi Lokantası (1888), Güllüoğlu (1885), Hacı Şakir (1887), İskender Kebapçısı (1867), Komilli (1878), Konyalı (1897), Kuru Kahveci Mehmet Efendi Mamülleri (1871), Pera Palas (1888), Tuzcuoğlu (1893), Vefa Bozacısı (1876), Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri (1877), Çögenler Helvacılık (1883), Teksima Tekstil (1893). Bu şirketler dördüncü nesle geçmişlerdir. 1923 yılında faaliyetlerine başlayan Kamil Koç tarafından kurulan Kamil Koç Otobüsleri A.Ş.’de ve Eyüp Sabri Tuncer tarafından kurulan

Eyüp Sabri Tuncer Kolonya’da üçüncü neslin yönetiminde yer aldığı görülmektedir. Üçüncü neslin yönetiminde bulunduğu diğer şirketler, 1926 yılında Nihat 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 kurulan Kent Gıda Maddeleri Sanayi ve Ticaret, 1942 yılında Hacı Ömer Sabancı tarafından kurulan Sabancı Holding ve 1950 yılında Nuri Güven tarafından kurulan Yeni Karamürsel Mağazaları sayılabilir. Diğer büyük gruplardan Eczacıbaşı, Enka, Boyner ve Doğuş ikinci nesil yönetimin aktif olarak rol aldığı bir dönemdedir.

Türkiye’de kurulan işletmelerin büyük çoğunluğunun yaşam süresi kurucunun yaşam süresiyle sınırlı kalmaktadır. Şirketin kurucusu durumunda olan ve onu küçük bir ölçekten başlayarak adım adım büyüten, bir yaşam süresi için büyük başarı kabul edilebilecek seviyelere ulaştıran işletme sahibi; eserini ikinci nesile, yani oğullarına, kızlarına veya damatlarına bıraktığında, başka bir ifade ile işletmeyi kurup büyüten kişi öldüğünde, firmanın yaşam süresi genellikle son bulmaktadır. Bu durumda işletme ya faaliyetine son vermekte, ya el değiştirmekte veya oğullar ve damatlar arasında paylaşılarak tekrar başlangıç aşamasına dönlülmektedir (Müftüoğlu,1993:221). Tekrar küçük ölçeklere dönülmesi ise kurucu kişinin elde ettiği başarıları sıfırlamakta, işletmenin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Oysa, aynı başarı sürecini ikinci nesilde devam ettirebilse, işletmenin rekabet gücü iki nesil içinde dünya piyasalarında rekabet edilebilir düzeye ulaşabilir. Türkiye’de bunun örnekleri az da olsa mevcuttur.

1930’lu yıllarda kurumsallaştırılamamış, aile şirketi olarak kalmış bir şirketin yaşam süresi için dört nesillik bir süre öngörürken, ülkemizdeki işletmelerde bu süre genellikle sadece bir nesille sınırlı kalmaktadır. Türkiye’de işletme kuran kişiler genellikle ileri eğitim imkanlarından yararlanamamışlardır. Çeşitli nedenlerden dolayı, hayata küçük yaşta atılmak durumunda kalmışlardır. Bu nedenle ileri eğitim imkanı bulamamışlar, çalışmak zorunda kalmışlardır. Lisan bilgileri yetersizdir. Bu tür eksikliklerini gidermek için hayatlarının hiçbir evresinde zaman bulamamışlardır. Fakat kurdukları işletmeyi belirli bir büyüklüğe getirdiklerinde bu eksikliklerin olumsuz sonuçlarını acı şekilde görmeye başlamaktadırlar. Zira, kurdukları işletme büyüdükçe, kendilerinin tezgah başından ayrılıp zamanlarını daha çok yönetsel işlere ayırmaları gerekmektedir. Üretim işleri yanında, yurt içi ve yurt dışında iş

görüşmeleri yapması, bankalarla ve devlet makamlarıyla ilişkiye girmesi zorunlulukları ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada, işletme sahibi yetersizliğini görmektedir. Eksiklerini telafi etmek için ise, artık zamanı yoktur.

İşletme sahibi eksiklerini giderememekte, fakat çocuklarında bu eksiklerin olmaması için gereken önlemleri almaya çalışmaktadır. Çocuklarını en iyi okullarda okutmaya, iyi bir veya birkaç lisan öğrenmelerini sağlamaya çalışmaktadır(Müftüoğlu, 1993:227). Fakat, bu imkanlar içinde yetişen çocuk işletmeye karşı kayıtsız kalabilmektedir. Bu durum, ülkemizdeki birkaç büyük şehir dışında kalan yörelerde kurulan işletmeler için daha da vahim olmaktadır. Gelecekte işletmenin başına geçmesi düşünülen ve bu amaçla yetiştirilen gençler, profesyonel yönetici veya devlet memuru olarak büyük şehirlerde kalmayı yeğleyebilmektedir. Bu tercihte büyük şehirden veya yurt dışından gelen gelinin de etkisi olabilmektedir. Sonuç olarak, işletmenin ömrü bir nesilden diğerine aktarılamamaktadır.

Tablo 3.4.: Türkiye’deki Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri

Şirket Adı	Kurucu Adı	Kuruluş Tarihi	Nesil
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1877	4
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Ördekçioğlu Mutfak Eşyaları	Ahmet Ördekçi	1919	2
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda A.Ş.	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2
Nuh Çimento, Emintaş İnşaat	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel Mağazacılık	Nuri Güven	1950	3
Ülker Gıda A.Ş.	Sabri Ülker	1944	2

Kaynak: Karpuzoğlu, Dr.Ebru (2001). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları: 62

Türk özel sektöründeki gelişme zaman içerisinde incelendiğinde, diğer ülkelerde olduğu gibi belli aşamalardan geçerek bugünkü düzeye geldiği görülür. Batılı ülkelerde de aile şirketi niteliğinde kurulan küçük ortaklıklar, şirketlerin gittikçe gelişen ekonomik büyüklüğü, işçi-işveren arasındaki sorunlar ve devlet denetim organının getirdiği çeşitli uygulamalar sonunda çok ortaklı, halka açık şirketlere dönüştürülmüşlerdir. Türk özel sektöründeki aşamaları, Cumhuriyet öncesi ve sonrası dönemleri olarak incelemek mümkündür (Aydın, 1984).

Türkiye Cumhuriyeti, kuruluş tarihi itibarıyla genç bir devlet olmasına karşın sosyo-kültürel ve ekonomik hayatı açısından 600 yıllık bir geçmişe sahip olan Osmanlı İmparatorluğu'nun devamıdır. Bugün ekonomik hayatta söz sahibi olan aile şirketleri de geçmişi Osmanlı'ya dayanan ailelerin çocukları tarafından kurulmuş işletmelerdir. Türkiye Cumhuriyeti, Osmanlı İmparatorluğu'ndan geri bir tarım ülkesi teslim almıştır. Osmanlı sanayisini,

-Devlet sermayesi ile kurulmuş askeri görünümlü fabrikalar,

-Yerli özel sektör,

-Tekelci görünümlü yabancı girişimciler olarak üç grupta ayırmak mümkündür.

Osmanlı Devleti'nde en itibar gören işler, siyasi ve askeri faaliyetler olmuştur. Devlet kesiminin uğraşları genelde askeri alanda hizmet veren kuruluşlardır. Yol, köprü...vb. bayındırlık hizmetleri, sağlık ve eğitim hizmetleri vakıflar tarafından yerine getirilmekteydi (Pehlivan vd., 1998:27).

Yerli halkın ekonomik alandaki çalışmaları ise el sanatları seviyesinde ve küçük aile işletmeleri olarak görülmektedir. Osmanlı İmparatorluğu'nun uzun tarihi boyunca ticaret ve sanatın gelişmemiş olması, Türklerin bu tür işlere kötü gözle bakmalarından ileri gelmektedir (Güvenç vd.,1967:2-27). Gerçek anlamda ekonomik ve ticari faaliyetler, azınlıklar (Musevi,Rum, Ermeni...vb.) tarafından yapılmaktaydı (Aydın, Nurhan, 1984:7).

Cumhuriyetin ilk yıllarında ekonomik gelişmenin özel sektör vasıtasıyla gerçekleştirilmesi ve azınlıkları saf dışı etme yolunda çaba sarf edildi. İlk on yılda özel sektör geniş şekilde, en uygun şartlarda teşvikine rağmen yetersiz kalmıştır. İlkel teknik, hileli imalat, cüzi yatırım, yüksek maliyet özel sektörün özelliklerindendi. Bu dönemde, gerekli teşvikler yapılmasına rağmen özel sektörün modern fabrikalar kurduğu görülmemiştir (Avcıoğlu,1982:395-400).

Devletçilik ilkesinin uygulandığı 1930-1950 döneminde, devlet büyük sanayi tesisleri kurarken, özel sektörün desteklenmesine büyük önem verdi. 1929 dünya ekonomik buhranından olumsuz olarak etkilenen özel kesim, daha sonra savaşın getirdiği piyasa koşullarından yararlanma imkanı bulmuştur. Liberal bir ekonomi politikasının izlendiği 1950-1960 yılları arasında, sağlanan kredi kolaylıkları ve teşviklerle bugün bile varlıklarını sürdüren şirketlerin kurulması mümkün olmuştur. Bu dönemde kurulan şirketlerin en önemli özelliği, dönemin orta halli aileleri tarafından kendi öz sermayeleri ve gerektiğinde kredi kullanılarak kurulmuş olmalarıdır.

Ulaşım ve iletişim imkanlarının arttığı 1960-1970 döneminde sanayileşmeyle birlikte şehirleşmede de artış görülmektedir. Ticaretin yanında sanayi ve hizmet sektörü de gelişmiştir. Aile sermayesi yetmeyen işletmeler, halka açılma eğilimi göstermişlerse de bu daha çok halkın küçük tasarruflarını kendi işletmelerine çekme şeklinde olmuştur. Şiddetli enflasyonun hüküm sürdüğü 1970-1980 yılları arasında, hükümetin koruyucu önlemleri sayesinde girişimciler, yüksek oranlarda kâr elde etmek imkanı buldular. Bu dönemde daha da güçlenen aile şirketleri, 1980'li yıllara daha güçlü ve daha büyük girme fırsatını yakaladılar. Büyüme ve rekabetin ön plana çıktığı 1980 sonrasında ise, aile şirketleri varlıklarını devam ettirebilmek için çok ortaklı ve halka açık şirketler olma yoluna girdiler. Bu dönemin, aile şirketleri açısından en önemli özelliği, patron/yöneticiler yanında profesyonel yöneticiler sayısında görülen büyük artıştır.

2000'li yılların büyük aile şirketlerinde ise, artık profesyonel yöneticiler, patron/yöneticilerin yerini almış durumdadır. Mal sahibi olan yöneticiler, yönetim kurulu başkanı, başkan yardımcısı gibi unvanlarla şirketlerin yönetim işini yürütülmektedirler.

4. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

4.1. Aile Şirketleri İçin Kurumsallaşmanın Önemi

Türkiye’de de son yıllarda etkisini giderek artıran küreselleşme olgusunun yanı sıra, birbiri ardına yaşanan ekonomik krizler, şirketlerin yeniden yapılanmalarını, diğer bir ifadeyle “kurumsallaşma”yı zorunlu kılıyor. Bu zorunluluk, taşıdıkları farklı karakteristik özellikler sebebiyle, aile şirketleri açısından daha büyük önem arz ediyor.

Genel olarak değerlendirildiğinde, aile şirketlerinin 1/3’ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devredebildiği, üçüncü jenerasyona ulaşabilenlerin ise, bu oranın ancak yarısını teşkil ettiği görülmektedir. Bu duruma bir de Türk kültürünün özellikleri eklendiğinde, aile şirketlerinin kurumsal bir yapıya kavuşması ve varlıklarını nesiller boyunca sürdürmesi daha da zorlaşmaktadır.

Bu çerçevede, çeşitli akademisyenler ve iş adamları, Türkiye’deki yaygın kültürel yapının, diğer bir ifadeyle, büyüğe mutlak saygı anlayışı, Osmanlı’dan gelen ‘tebaa’ geleneği, mesleksizlik, hemşehri kayırmacılığı, paylaşma, takım oyununa ve prosedürlere kapalı olmanın yanı sıra, ‘ben her şeyi bilirim’ ve ‘küçük olsun ama benim olsun’ önermeleri gibi kültürel özelliklerin kurumsallaşmanın yerleşmesi ve yaygınlaşmasını engellediğine dikkat çekmektedir.

Bu bağlamda, Batı ve Türk aile şirketleri karşılaştırıldığında, ülkemiz aile şirketlerinin varlıklarını koruma ve sürdürme problemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Örneğin; Amerika’da 1640 yılında aile şirketi olarak kurulmuş olup, bugün 12. Jenerasyon tarafından yönetilen birçok şirket varlığını korurken (Tuttle Market Gardens) ve dünya çapında birer dev haline gelirken; Türk ekonomisinin yaklaşık % 95’ini oluşturan Türk aile şirketlerinde benzer örnekler çok sınırlı sayıda kalmakta, büyük çoğunluğu yapısal sorunlar nedeniyle ikinci nesle geçtiğinde veya geçme aşamasında bölünmekte, el değiştirmekte veya yok olup gitmektedir. Türkiye’deki en eski ve nesiller boyu devam etmeyi başaran aile şirketlerinin boza (Hacı Bozanoğulları), kahve (Kurukahveci Mehmet Efendi ve Mahdumları) ve helva (Çögenler Helvacılık) gibi geleneksel ürünlere yönelik firmalar olmaları da, işletme mevcudiyetinin sürdürülmesinde kültüre uygun bir pazarda yer almanın etkili olduğunu göstermektedir.(Argüden, 2003:1) Aile şirketlerinin, değişim ve rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüz iş dünyasında varlıklarını koruyarak, faaliyet

gösterdikleri sektörde, bölgede, ülkede ve uluslararası arenada söz sahibi olabilmeleri için; kişilere bağımlı olmaktan uzak bir yapıyı bünyelerinde barındırabilmeleri ve gelecekte var olabilmeleri için, istek, ihtiras ve hırsın ziyade, “profesyonelce” yönetilmeleri son derece önemlidir.

Dolayısıyla, Türk aile şirketlerinin varlıklarını koruyabilmeleri, kurumlarını gelecek nesillere aktarabilmeleri ve dünya ölçeğinde işletme haline gelebilmeleri için dikkate almaları gereken en önemli meselelerden birinin, en uygun evrede “kurumsallaşma/müesseseseleşme” çalışmalarına başlamaları, yani profesyonel bir yönetime dayalı örgüt yapısını oluşturmaları gerektiğini söylemek doğru bir tespit olacaktır. Ancak, sürekliliğin sağlanması açısından önemli olanın, aile şirketlerinin her halükarda sadece kurumsallaşması değil, bu çalışmaların hangi evrede başladığıdır. Çünkü kurumsallaşmayı ihmal edip, belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra bunu yapmaya çalışanların önemli bir bölümünün başarılı olamadıkları, bu çalışmayı ancak, büyüme ve gelişme aşamasına geçiş sürecinde sağlıklı olarak gerçekleştirebilenlerin ise büyüme istidatlarını ve sürekliliğini devam ettirebildikleri görülmektedir.

4.2. İşletme Açısından Kurumsallaşma

Kurumsallaşma kavramının genel çerçevesini çizmek ve bu konuda ortak bir bakış açısı geliştirmek için, değişik boyutlarıyla ele alınmalıdır.

Çevresel uyum açısından kurumsallaşma, “çevresel değişimle birlikte organizasyona ait değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanması” şeklinde ifade edilmektedir. Bu tanımlamada üç husus özellikle dikkati çekmektedir:

- Çevresel değişimle birlikte değişirler,
- Bu değişimi öğrenirler,
- Yeni duruma uygun standartları geliştirirler.

Bir başka bakış açısıyla kurumsallaşma, “örgütün ayrı bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların tabii neticesi olarak, duyarlı ve esnek bir organizma haline gelme süreci” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımda ise;

Şirketin diğerlerinden farklı bir kimliğe ve yapıya sahip olmasına ve sosyal ihtiyaçlara dair uyumuna ağırlık verilmiştir.

Daha çok örgütün sosyal yapısı üzerinde duran ve kurumsallaşmanın süreç niteliğini ön plana çıkaran diğer bir tanıma göre ise kurumsallaşma, “bir şirketin fonksiyonlarını yerine getirme biçimini anlatan, birlikte örgütlenen ve uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kalıpları ve değer yargılarıyla, bunları görünür bir şekle sokan araç-gereçler, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerden oluşan bir bütün” şeklinde tanımlanmaktadır.

Bütün bu yaklaşımlar göz önünde tutularak genel bir tanım yapılacak olursa; kurumsallaşma, “bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci” (Karpuzoğlu, 2002:18-19) şeklinde ifade edilebilir. Bu tanımlamaya göre aile şirketlerinin kurumsal bir yapıya sahip olması, temelde; amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmasını, stratejik planlama yapılmasını, bir astın bir üste bağlı olmasını, iş ve görev tanımlarının yapılmasını, yazılı hale getirilmesini, iç yönetmeliklerin hazırlanmasını, yetki ve sorumlulukları dağıtarak, profesyonel bir yönetime geçilmesini, aile üyesi yöneticilerle, profesyonel yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının birbirlerine denk olmasını, aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrılmasını; aile ilişkilerinin tanımlanarak yazılı kurallara bağlanmasını, aile şirketlerine özgü aile planlarının (miras, varis ve emeklilik, acil durum vb.) yapılmasını, aile içi etkin iletişimi sağlayıcı, muhtemel sorun ve çatışmaları önleyici/çözümleyici temel ilkelerin tespiti (aile anayasası, hissedarlar sözleşmesi) ile destekleyici organların (aile meclisi, yönetim kurulu, çatışma yönetimi vs.) oluşturulmasını, astlar için uygun motive edici faktörlerin kullanılmasını, sürekli ve çok yönlü bir iletişim sisteminin kurulmasını, işi yavaşlatmayan ve standartlardan sapmaları gecikmeden gösteren bir denetim sisteminin mevcudiyetin gerekli kılınmasıdır.” (Karpuzoğlu, 200:72)

Bununla birlikte vurgulanması gereken önemli bir husus, kurumsallaşma kavramından genel olarak anlaşılanın, şirketin örgütsel açıdan kurumsallaşması gerektiği düşüncesidir. Halbuki, özellikle iş ve aile ilişkilerinin içiçe geçtiği ve birbirini önemli ölçüde etkilediği aile şirketlerinde, kurumsallaşmadan asıl anlaşılması gereken, hem “şirket” hem de “aile ilişkileri”nin içinde bulunan şartlar doğrultusunda sistemli bir yapıya kavuşturulmasıdır.

Bu ikisi, yani aile ve işletme ilişkileri aynı anda ve başarı ile yönetildiğinde, hem aile bağları güçlenecek hem de şirketin başarı ve yaşama şansı daha yüksek olacaktır. Dolayısıyla aile şirketlerinde kurumsallaşma çalışmalarının iki farklı boyutta, “şirketin kurumsallaşması” ve “aile ilişkilerinin kurumsallaşması” olarak ele alınması ve her ikisi için de eş zamanlı çaba gösterilmesi isabetli bir yaklaşımdır.

4.2.1. Şirketin kurumsallaşması

Başarılı ve süreklilik sağlayan bir aile şirketi, geleceğe yönelik karşılaşılabileceği olayları öngörebilen ve buna göre izleyeceği stratejiyi planlayarak, en uygun yapıyı oluşturabilen işletmedir.

Kurumsallaşmanın ana göstergelerinden biri; şirketin, müşterisine, pazarına, iş yaptığı tüm kişi ve kuruluşlara, çalışanlarına kısacası “kamuoyuna mal olmasıdır. Bıçakcı (2000) ya göre, bir aile şirketi için “kurumsallaşmış”/ ”müessese haline gelebilmiş” denilebilmesi için, ilk akla gelmesi gerekenler şunlardır: (Bıçakcı, 1996:391-393)

Yüksek düzeyde kurumsallaşan bir aile şirketi;

- Müşteriye, pazara yönelik ve kendi kamuoyunda/sektöründe itibarı olan bir kuruluştur.
- Değişime uyum sağlayabilen esnek bir organizmadır.
- Teknolojik gelişmelere ayak uydurabilen bir varlıktır.
- Yaratıcılık ve dinamizm gücü olan örgüttür.
- Ürettiği mal ve hizmetlerinde ve tüm ilişkilerinde gerekli kaliteyi yakalayan kuruluştur.
- Çalışanlarına, işin gereğini yapmak ve kişisel olarak ürettikleri işlerde ve etraflarında genel olarak ürettikleri işlerde ve etraflarıyla ilişkilerindeki kalite demek olan “profesyonellik düşüncesini” benimsetmiştir.
- “Kendine has bir “kurumsal kültürü oluşmuştur.
- Kamuoyu, çalışanları, iş yaptıkları kişi ve kuruluşlar başta olmak üzere, diğer kişi ve kuruluşlarca “güvenilir” bir kurumdur. Yani:
 - Şirkete güvenilir,

- İnsanlarına (her kademedeki) güvenilir,
- Ürün, hizmet güvenilirliği
- Satış öncesi ve satış sonrası hizmetine güvenilir.
- Topyekun “insana yönelik” bir organizasyondur. İnsan faktörü kesitsel değil, kitleseldir; yani kurum, müşterilerine, çalışanlarına, etrafındakilere (ilişkide bulunduğu tüm kişi ve kuruluşlara) odaklanan bir politika benimsemiştir.
- Çevresel sorunlara ilgisiz kalmayan bir davranışa sahiptir.
- Yasalara, iş ahlakı ve normlarına saygılıdır.

Şirketin kurumsallaşmasından, yukarıda da belirtildiği gibi, şirketin bir ‘sistem’ haline gelmesi ifade edilmektedir. Dolayısıyla şirketlerin bunu sağlayacak, profesyonel yönetim tarzına dayalı bir yapıya kavuşturulmaları gerekmektedir.

Sonuç itibarıyla girişimci, henüz sağlığı yerinde iken, şirketi kurumsal temeller üzerine oturtmak amacıyla, kişilerden bağımsız bir yapının oluşumuna destek vermelidir. Yani işlerin devamının bir kişiye bağlı değil, kişiler değişse dahi, aksamadan devam etmesi sağlanacak bir yapı oluşturulmalıdır.

KOBİ Ölçeğindeki Aile İşletmeleri İçin ‘Kurumsallaşmanın Püf Noktaları

İşletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini dikkate alarak uzun vadeli stratejiler geliştirilmeli.

- Aile bireylerinin yönetim ve strateji ile ilgili tüm bilgilere ulaşması ve eğitim almalarına imkan sağlanmalı.
- Aile bireylerinin şirket bünyesinde çalışabilmelerine ilişkin kriterler tanımlanmalı ve duyurulmalı.
- Şirket büyüdükçe konusunda uzman profesyonel yöneticilere yer verilmeli.
- Aile bireyleri arasındaki kuvvetli bağ iyi değerlendirilmeli.
- Diğer aile üyeleri ve çalışanların karar sürecine mutlaka katılması sağlanmalı.
- Aile üyelerinin şirket içindeki yetkileri tanımlanmalı.

- Şirket içi iletişimi geliştirilmeli.
- İşletmeye kurumsal bir kimlik kazandırılmalı.
- Şirket payları hakkında ortaklarla (idil ve herkesin kabul edebileceği) bir anlaşma yapılmalı.
- Yönetim konusunda uzmanların görüşüne başvurulmalı, danışmanlardan istifade edilmeli.
- Şirket sahipleri her şeyin iş olduğunu kafalarından çıkarmalı, kendilerine iş dışında vakit ayırmalı ve - kendilerini geliştirecek ve şirketlerine vizyon kazandıracak -farklı uğraş alanlarına yönelmeliler’(Erdoğan, 2002)

Burada unutulmaması gereken önemli bir husus, iç ve dış çevre şartlarının analiz edilmesinin yanı sıra, evrensel, ulusal, bölgesel ve sektörel gelişmeleri de yaki’nen takip ederek; bünyesinde gerekli düzenlemeleri yapabilen, diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünebilen şirketlerin sürekli olabilecekleridir. (Karpuzoğlu, 2002:19) Bu tür bir kimliğe sahip olunması ise, diğer çalışmaların yanı sıra “stratejik yönetim” anlayışının kurumda hakim kılınması ve “stratejik planlama” yapılması ile mümkündür.

4.2.2. Stratejik yönetim: temel kavramlar ve aile şirketleri açısından önemi

Yaşanan hızlı değişim ve küreselleşme süreci, iş dünyasında acımasız bir rekabet Ortamının doğmasına sebep olmuştur. Bu yeni iş dünyasında şirketlerin başarısı, Diğer işletmelerden farklı olmalarına, müşterileri için yeni değerler ortaya çıkarabilmelerine ve bunu sürekli kılabilmelerine(Hamel vd., 1996:45), kısaca kendilerine has özgün stratejiler geliştirebilmelerine bağlıdır. Çağdaş yönetim yaklaşımlarına göre, çevresinden soyutlanamayan işletme sistemleri,sürekli alt üst olan çevreye dair değişkenlerin bozduğu dengelere uyum sağlayabilmek ve en azından varlıklarını sürdürebilmek için; hem ortaya çıkabilecek değişimlerin yön ve boyutlarını kestirmek, hem de güçlü rekabet ortamında gerekli üstünlüğü elde etmek zorundadır. Michael Porter (2002)’a göre rekabet üstünlüğü elde edebilmek için işletmelerin önünde iki yol vardır: operasyonel etkinlik ve stratejik konumlanma.(Poter, 2002:32-33)

Operasyonel etkinlik, rakipler ne yapıyorsa aynısını daha iyi yapmaktır. Ancak operasyonel etkinlik üstünlüğünün, daha iyi teknoloji, daha kaliteli girdiler veya daha etkili yönetim yapısı gibi binlerce biçimi vardır.

Stratejik konumlanma ise, rakiplerden farklı işler yapmak ya da aynı işi farklı şekilde yapmak (Poter, 1997:15-17) ; bir başka ifadeyle, yapılan işleri müşterilere ‘benzersiz bir değer’ sağlayacak şekilde sunmak, üretmektir.

Dolayısıyla operasyonel etkinlik çabaları, var olan sınırları veri olarak kabul edip, mevcut sınırlar içinde iyileştirme yöntemleri ararken; strateji oluşturma ise, sektör sınırlarını yeniden tanımlamayı, sektörde iş yapma biçimlerini yeniden algılamayı ve müşterilerin henüz daha düşünmedikleri yeni faydaları, onlar adına düşünmeyi ve buna göre üretimlerini dizayn etmeyi gerektirir. Kısaca, ‘stratejik düşünce’ temelli bir yönetim anlayışı esas alınmalıdır.

Bu gerçekler ışığında kalıcı ve başarılı olan şirketler, stratejileri ve uygulamalarıyla, değişen dünyaya sürekli uyum sağlamaya çalışırken; öte yandan değişmeyen temel değerlere ve ana bir gayeye sahiptir. Şirketlerin, hızla değişen böyle bir ortamda ayakta kalabilmesi ve büyümesi için gerekli olan temel şartlar şunlardır: (Aydın, 2000:77-78)

- açık ve dışa dönük stratejiler ve yenileme sürekliliği üzerine kurulmuş olan bir işletme yönetimi,
- belirlenmiş amaçlar ve standartlara dayanan kontrollü ve merkezde toplanmamış eyleme yönelik faaliyetleri olan bir yönetim,
- stratejilerin formüle edilmesi ve standartların gerçekleştirilmesi hakkında görüş birliği olan bir yönetim sistemi ve bu sistemde, çalışan bütün kişilerin amaçlara uyacak biçimde katılımı.

Bu şartları sağlayacak yönetim yaklaşımı, işletme literatüründe stratejik yönetim kavramı adı altında incelenmektedir. Stratejik yönetimin tanımı ve işletmeler için ne ifade ettiği belirtmeden önce, strateji kavramının tanımı ve önemi konusuna değinmek yerinde olacaktır.

4.2.2.1. Strateji nedir

Strateji, işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek, uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi (Dinçer, 1998:19) ve ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılması (Dinçer, 1998:35) olarak tanımlanmaktadır.

İşletme yönetiminde ise strateji , bir şirketin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan, genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen ve ekonomik bir ortamda şirketin optimuma geçmesiyle ilgili seçimler bütünü (Glueck, 1988:11) şeklinde ifade edilmektedir.

Yukarıda yer alan tanımlardan da anlaşılacağı gibi, önce dış çevreyle, sonra da içeriyle ilgili bir konu olan strateji; müşteri ihtiyaç ve tercihlerindeki değişikliklere ilişkin öngörü geliştirmek suretiyle, aynı müşteriye farklı faydalar sunabilmektir. Gary Hamel ve Ck Prahaland, işletmeyi farklı kılacak strateji oluşturmayı üç aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu aşamalar sırasıyla (Kırım, 1998:11);

- kurumun temel yeteneklerini belirlemek: temel yetenek (core competence), rakiplerden çok, kurumun sahip olduğu beceriler bütünü olarak tanımlanabilir. Şirket içindeki bir becerinin temel yetenek sayılabilmesi için, şu üç özelliği taşıması gerekmektedir:
 - müşteri adına özel bir yarar oluşturması,
 - rakiplerden çok farklı bir uzmanlık alanı olması,
 - farklı alanlara uygulanabilir olması.
- sektör öngörüsü geliştirmek: içinde bulunulan sektörün ve sahip olunan temel yeteneklerle, girilmesi düşünülen yeni sektör ya da sektörlerle ilgili geleceğe dönük değişim yönünün ne olacağına ilişkin bir öngörü geliştirerek, müşteri ihtiyaç ve tercihlerinin gelecekte ne yönde değişeceği ve gelişeceği konusunda fikir sahibi olmaktır.
- stratejik niyet (vizyon) oluşturmak: bu tanım, sahip olunan bilgilerle, nasıl bir kurum olmak veya geleceğe dair nasıl bir hayal kurulduğu yolundaki düşüncelerin tanımlanmasını ve stratejik vizyon oluşturmayı ifade eder.

Sonuç itibariyle stratejinin amacı, belirsizlik ortamında şirketin istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır. Dolayısıyla strateji, bir şirketin hedefleri doğrultusunda fırsatlar elde etmesine imkan tanımaktadır⁵⁹. Sonuç itibariyle değişimin hızla yaşandığı günümüzde strateji, kısaca daha iyi değil, daha farklı olmakla ilgili bir durumdur.

4.2.2.2. Stratejik yönetim

Bir işletmenin amaçlarına ulaşması için geliştirilmesi gereken etkin stratejilere ilişkin kararların tümü (Glueck, 1980:11) olarak tanımlanan stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için, işletme içi her türlü (yapısal ve motivasyonel) tedbirin alınarak, yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların (amaçlara uygunluğu açısından) kontrol edilerek, değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar.(Eren, 1990:16)

Bu tanım çerçevesinde stratejik yönetim, şirketin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamı şeklinde ifade edilebilir. Kısaca stratejik yönetim, şirketin yenilikleri ve gelişmeleri teşhis ve değerlendirmesi, bunlara uyumdaki başarıların ifadesidir.

Stratejik yönetimin ayırt edici özelliklerine bakacak olursak:

Stratejik yönetim;

- her şeyden önce, tepe yönetimin bir fonksiyonudur,
- gelecek yönelimlidir ve şirketin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir,
- işletmeyi bir sistem olarak görür ve şirketleri açık sistem olarak tanımlar,
- şirketin amaçlarıyla, toplumun menfaatlerini bütünlük içerisinde ele alır,
- alt kademe yöneticilerine rehberlik eder,
- şirketin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir,
- karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır(Dinçer, 1998: 36-38) .

Günümüzün toplumsal, siyasi, ekonomik, teknolojik alanlardaki hızlı gelişme ve değişimleri; şirketleri ağır rekabet şartları altında çalışmaya zorlamaktadır. Bu

durumda şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, gelişebilmeleri ve ileriye dönük doğru tahminlerde bulunarak, çevreye uyum sağlamalarına bağlıdır. Bunun da gerçekleşebilmesi, işletme süreçlerine ilişkin tutarlı, gerçekçi kararların alınmasını gerektirmektedir ki stratejik yönetim, şirketin geleceğine ilişkin kararların alınmasını ve bu kararların uygulanmasını ihtiva etmektedir.(Aydın, 2000:78) bunlar;

- stratejik kararlar: şirketin dışa dönük, özellikle de üreteceği ürünler ve hedeflediği pazarlarla ilgili kararları.
- operasyonel kararlar: günlük yönetimde etkinliğin sağlanmasına yönelik kararları,
- idari(yönetmel) kararlar: yapısal sorunlar ve kaynaklarla ilgili kararları kapsar(Düren, 2000:10).

Buna göre, stratejik yönetimin, genel işletme yönetiminden tamamen farklı bir anlayış olmadığı, aksine onu tamamlayan ve üst yönetimin karar alanı kapsamında ilgiyi içeriden dışarıya değil, daha çok dışarıdan içeriye dönük bir bakış açısı ve çevresel değişimler üzerinde toplayan bir süreç olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, stratejik yönetimle hedeflenen, şirketleri çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek; geleceğe matuf kararları, muhtemel değişimleri de göz önüne alarak vermektir.

4.2.3. Aile şirketlerinde stratejik yönetim ve planlamanın yeri ve önemi

Stratejik yönetime ilişkin süreçlerin hemen hemen hepsi üst yönetim kadrolarının, şirketin sürekliliğini sağlamaya yönelik temel görevlerini oluşturmaktadır. Ancak şu bir gerçek ki, aile şirketi sahibi girişimcilerin pek çoğu, firmalarının kuruluşu sırasında sadece sezgi ve içgüdüleriyle hareket ederek, başarıya ulaşabileceklerine inanırlar.

Girişimciler açısından sezgi, içgüdü, yaratıcılık ve yenilik, başarı için vazgeçilmez unsurlardır. Ancak bu 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 birleştirilmesidir. Bu ise stratejik girişimcilik ile mümkündür.(Karpuzoğlu, 2000: 45)

Stratejik girişimcilik şemasına (şekil 1) göre stratejik yönetim süreci; girişimcinin şirket vizyon ve misyonunu belirlemesi ve bu doğrultuda aile üyeleri ve hatta profesyonel yöneticilerle birlikte amaçlar ortaya koyması ile başlamakta; iç ve dış çevre analizi ile sürmekte ve bu çalışmalar sonucunda belirlenen stratejilerin, şirket amaçları ile uygunluğunun kontrolü, ihtiyaç halinde gerekli revizyonların yapılarak, uygulanmasıyla tamamlanmaktadır.

Vizyon (arzulanan gelecek) ile misyon (amaç) birbirinden farklı olmasına rağmen, sıkça karıştırılan iki kavramdır. Bu çerçevede misyon, bir firmanın var olma nedeni veya nedenleri, hayattaki rolü; vizyon ise, firmanın gelmek istediği konumu gösteren, hayali bir geleceği ifade eder. (Koch, 1997:99)

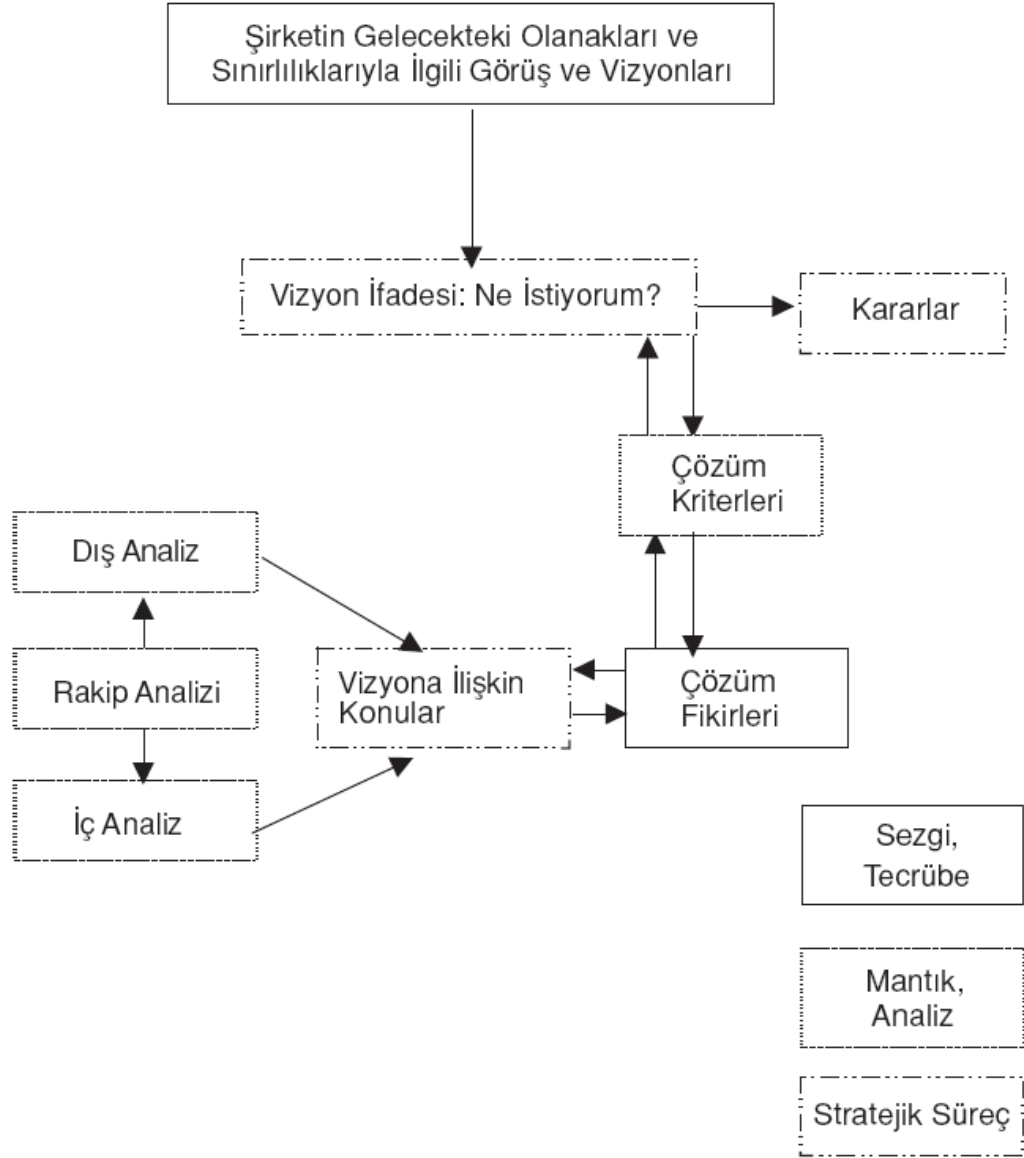
Stratejik yönetimde, görev ve kurum felsefesi olmak üzere, iki farklı anlamda kullanılan (Dinçer, 1998:9)

Misyon, bir şirketin varoluş nedenini açıklayan ve amacı net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir. (Dashew, 2001:1) ancak belli bir amaç, tek başına insanları istediği noktaya getiremez. Net bir amaç, ne yapıldığını açıklar; ancak amaca nasıl ulaşılabileceğinin yollarını göstermez. Bu yüzden sahip olunan temel değerlerin net bir şekilde ortaya konması ve hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Temel değerler, bir örgütün gerekli ve kalıcı ilkeleridir. (Collins, 1996:66) burada önemli olan şey, bir şirketin, kendisi için hangi değerlerin temel olduğuna, var olan ortamdan, rekabet ihtiyacından ya da yönetim eğilimlerinden büyük ölçüde bağımsız olarak karar vermesidir.

Değerleri açıkça ortaya koymak ve hayata geçirmek, her türlü engele, olumsuzluğa ve değişime rağmen hedefe doğru ilerlemeyi sağlayacak olan tutkuyu ateşler. Dolayısıyla örgüt misyonu, paylaşılan değerler ve ortak inançlar anlamına da gelir (Dinçer, 1998:10) ki, bu anlamda işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir yön verilmesi ve işletmeyi benzer işletmelerden ayırması bakımından iki önemli fonksiyona sahiptir.

Misyon tanımı çalışanların işletmenin niçin var olduğunu ve onların şirket içindeki rolünün işletme amaçlarına ne şekilde katkıda bulunabileceğini anlamalarına yardımcı olur. (Dashew, 2001:1)



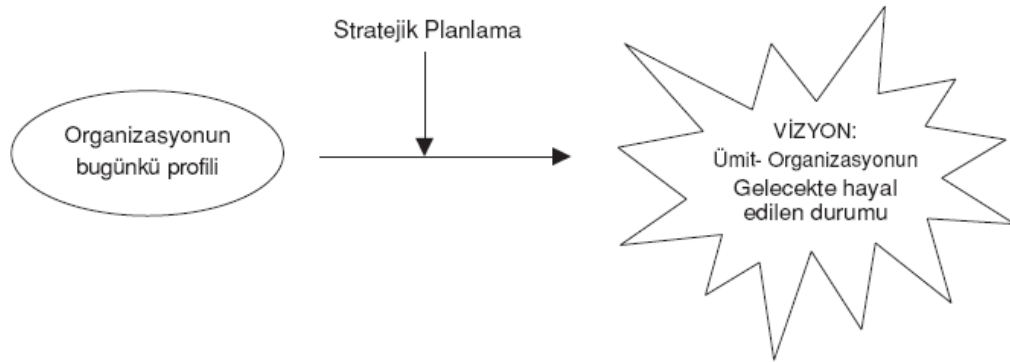
Şekil 4.1.: Stratejik Girişimcilik Şeması

Kaynak: Karpuzoğlu, Ebru; Büyüyen Ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s. 44

Sonuç olarak misyon, kuruma özgü ve özel olmalı; çalışanlar için sağlam bir hedef Ortaya koymalıdır.. Bu hedef herkesin tek tek ne yapacağını değil, ortaklaşa ne yapılacağını belirtmelidir. Bu açıdan misyon, ortak bir değer ve yön veren olmak zorundadır.

Stratejik yönetimde vizyon, en geniş, en genel ve en kapsamlı amaçları ihtiva eder. Bu münasebetle, bir örgüt vizyonu, en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim şeklinde ifade edilebilir. Bu ifadeler ışığında vizyon, mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğini tanımlaması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış olarak tanımlanabilir.(Dinçer, 1998:5)

Kısaca vizyon, stratejik amaçları ve organizasyonun asıl işlerini yürürlüğe koymayı ihtiva eder; süreçleri veya onların nasıl başarılacağını araçlarını değil, hayal ve ümit edilen geleceğin önemli sonuçları ifade eder. Stratejik yönetim ve planlama sürecinde vizyon şu şekilde gösterilebilir:



Şekil 4.2.: Vizyon

Kaynak: Tamer Koçel; İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 7. Baskı, İstanbul, 1999, S. 84.

Aile şirketlerinde aile değerleri işletme stratejisi üzerinde etkili olduğundan, misyon ve vizyonun kabul oranı diğer şirketlere göre daha yüksektir. Ancak, burada dikkat edilmesi gereken husus, aile inanç ve değerlerinin işletme menfaatlerinin önüne çıkartılmaması gerekliliğidir.(Karfosky, 2003)

Stratejik yönetim sürecinin ikinci safhasını oluşturan rasyonel analiz, şirketin iç ve dış çevre analizinin (swot analizi) yapılmasıdır. Şirketlerin 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 şartlarının ve rakiplerin göz önünde bulundurularak 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 şartlarına göre revizyonun sağlanması gereklidir. (Karpuzoğlu, 2000: 45-46)

Dış çevrenin analizi, işletmenin dış çevresindeki değişme ve gelişmelere bağlı olarak işletmenin karşı karşıya kalacağı fırsat veya tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmaları kapsar. ,evrenin mevcut yapısı belirlenir ve gelecekte alacağı şekil tahmin edilerek, işletme üzerine yapacağı etkiler öngörülür(Dinçer, 1998:51). Dış çevre analizi; ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuk”-politik ve doğal çevre faktörlerinin müşteri, pazar, rakipler, tedarikçi, işçi sendikaları, mal” kaynaklar vs. Yönü ile izlendiği, değerlendirildiği, analiz edildiği çalışmaları kapsar.

Üç çevre analizinde ise, şirketin güçlü ve zayıf yönleri üzerinde durulur. Aile şirketlerinde sinerji, hızlı karar alma, işi ve işletmeyi sahiplenme, finansman ihtiyacını kişisel mal varlığı kullanarak karşılama, vizyon ve misyon paylaşımı, işbirliği ve takım çalışması kurumun güçlü yönlerine; işe eleman alma ve yerleştirmede, terfilerde işin niteliğinden ziyade, girişimciye yakınlık ve güvenin dikkate alınması; ailenin mal” durumunun kuvvetli olmaması durumunda, yüksek maliyetli kredi temin edilmesi; merkezîyetçi yönetimin mevcut olması, aile içinde kıskançlıkların yaşanması ve adam kayırılması ise zayıf yönlerine örnek olarak verilebilir. Ayrıca bu aşamada işletmede satın alma, satış, finansman, personel, muhasebe, üretim ile araştırma-geliştirmeye vb. İlişkin değerlendirmeler de yapılarak, şirketin hangi açılardan dezavantajlara, hangi açılardan avantajlara sahip olduğu tespit edilmelidir.(Karpuzoğlu, 2001:119-120)

Ancak burada belirtilmesi gereken husus, bir şirketin zayıf ve güçlü yönlerinin tespitinde, diğer işletmeler ile karşılaştırma yapma ve karşılaştırılan şirketlerin ilerisinde mi, yoksa gerisinde mi olduklarının tespitinin gerekliliğidir.

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında girişimcinin, şirketin başarısında veya başarısızlığında kritik noktayı oluşturduğu ve özellikleri ile çevresel şartların birbirleriyle uyum içerisinde olduğu müddetçe işletme başarısının artacağı söylenebilir. Gerek iç, gerekse dış çevre analizinin yapılmasında ve stratejik planların çevre şartları 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 ve etkin bir sonuç alınabilmesi için, girişimcinin ve aile üyelerinin iş değerleri ile aile ilişkilerinin, tespit edilen stratejileri destekleyecek şekle dönüştürülmesi gerekmektedir.(Karpuzoğlu, 2000:45-46)

4.2.4. Aile şirketlerinde stratejik planlama

Aile şirketlerinin varlıklarını sürekli kılama sebeplerinin temelinde, şirketlerin genellikle kurumsallaşmayı başaramamalarının veya kurumsallaşma seviyesini yeterince yükseltmemelerinin yattığı bilinmektedir. Aile şirketlerinin kurumsallaşma yönünde atmaları gereken en önemli adımların başında, amaçlarına uygun stratejik planlamayı gerçekleştirmeleri ve buna bağlı olarak, geleceği kontrol altında tutabilecek şekilde aile ilişkilerinin kurumsallaşmasını sağlayacak planları (emeklilik, aile, acil durum, miras ve varis planlarını) hazırlamaları olduğu söylenebilir.(Karpuzoğlu, 2001:115-116)

Stratejik planlama, işletmeye ait temel hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için detaylı planların geliştirilmesi sürecidir. Genelde stratejik planlama süreci, şirket amaçlarının/hedeflerinin seçimiyle başlar; bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak makul/muhtemel tüm stratejik alternatiflerin tespiti ve değerlendirilmesiyle sürer; en iyi stratejinin seçilmesiyle devam eder ve seçilen stratejinin uygulanmasıyla sonuçlanır.

Geliştirilen formal planlama süreçlerinin, işletmeye dair şu ihtiyaçlara cevap vermesi beklenir: (Ferris,1990:219)

- İşletme ile ilgili hedef ve amaçların geliştirilmesine yardım etmeli,
- Farklı firmalar için önemli stratejik noktaların tespiti edilmesini kolaylaştırmalı,

- Kaynak tahsisine rehberlik etmeli,
- Şirkete dair farklı faaliyetlerin bütünleştirilmesinde yardımcı olmalı,
- Gelecekteki performans hakkında önceden bilgi vermeli,
- Genç yöneticilerin eğitilmesine, daha kıdemli ve orta düzey yöneticilerin ise değerlendirilmesine yardımcı olmalı,
- Tepe yöneticilerin uzun dönemde yükseltilmesinde (terfi ettirilmesinde) yönlendirme vazifesi görmelidir.

Aile şirketleri, stratejik planlama yapmak suretiyle, bir taraftan kendilerini sorgulamak, diğer taraftan da, dış çevre şartlarını dikkate alarak, olası gelişmelerin gerek işletme, gerekse bizzat aileye yönelik muhtemel etkileri üzerinde düşünmek durumunda kalacaklardır. Aşağıda yer alan soruların cevapları, aile şirketlerinde yapılacak stratejik planlamanın şekillenmesini sağlarken, hem kendi misyon, vizyon ve değerlerini açık ve net hale getirmelerini; hem de işletme dışı çevre şartlarını proaktif bir anlayışla dikkate almalarını sağlayacaktır. (Mastromatteo, 1997). Bunlar;

- girişimcinin işte benimsediği ve çocuklarının da çalışan yetişkinler olduklarında benimsemelerini istediği temel değerler nelerdir?
- yarın farklı bir alanda yeni bir girişime başlanacak olsa, sektör ne olursa olsun, hangi temel değerlerin yeni örgütte de geçerli ve yerleşik kılınması gerekmektedir?
- rekabette dezavantaj haline gelse bile, hangi değerler korunmalıdır?
- x hizmetleri niçin verilmeli, x ürünleri niçin üretilmelidir?
- şirketin çalışanlarca nasıl görünmesi gerekmekte ve aile tarafından nasıl görünmesi istenmektedir? 83
- şirketin varlığının temel gayesi ne olmalıdır?
- temel müşterilerin veya kilit piyasa bölümleri hangileridir ya da olması gerekmektedir?
- bugün ve gelecekteki temel ürün ve hizmetler nelerdir veya hangileri olmalıdır?
- başlıca ekonomik sorumluluklar nelerdir ya da neler olmalıdır?
- firmanın temel inançları, değerleri ve ideallerinin nelerdir, neler olmalıdır? (Karpuzoğlu, 2001:116)

Aile şirketleri, stratejik planı şekillendiren bu soruları cevaplayarak, gelecekte kendilerini görmek istedikleri noktayı, bugünden belirleyebilme imkanına sahip olabilecektir. Sonuç itibarıyla, stratejik yönetim ve buna bağlı olarak da stratejik planlama ile aile şirketleri karşılaştıkları fırsatları amaçlar dahilinde ele alarak; mevcut şartları kendilerine fırsat sağlayacak şekilde yönlendirebilecekler veya muhtemel tehlike ve tehditleri önceden tahmin ederek, bünyelerini dış çevre şartlarının olumsuz etkilerinden koruyabileceklerdir.(Karpuzoğlu, 2001:116) ayrıca, çevre şartlarını ve bu şartlardaki değişim ve gelişmeler karşısında organizasyonun avantajlı ve dezavantajlı yönlerini tespit ederek, elde ettikleri verileri firmanın vizyonu ve hedefleri doğrultusunda örgütsel sistemleri kurmak veya mevcut sistemlerini revize etmek için kullanabileceklerdir. (S. Cox, 2003:2-3)

4.2.4.1. Stratejik planlama sürecinde atılması gereken adımlar

Stratejik planlama sürecinde ilk aşama, stratejiye temel oluşturan vizyonun, misyonun ve amaçların formüle edilmesidir. Dolayısıyla, yukarıda da ifade edildiği üzere, şirketin neyi savunduğunu ve ne için var olduğunu ifade eden misyon ile şirketin başarmayı, meydana getirmeyi arzuladığı ve bunlara ulaşabilmek için önemli bir değişiklik ortaya koymasını ve ilerlemesini anlatan vizyon, stratejik planlamanın ana unsurlarını oluşturmaktadır.

Aile şirketlerinde stratejik planlama icra edilirken (yani misyon, vizyon, amaçlar 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 göz önünde bulundurulmalıdır.

Ayrıca, mevcut durumu analiz edebilmek ve çalışanlarca bilinen ve paylaşılan bir vizyon ifadesine sahip olabilmek için;

- kurumun, para kazanmaktan daha önce gelen amacının ne olduğu?

- 20 yıl sonra, bir ekonomi gazetesinde kurumdan nasıl bahsedilmesinin istendiği?
- 100 yıl sonra hangi değerlerin aynı şekilde önemini korumasının arzulandığı?

Soruları da cevaplanmaktadır. .(Karpuzoğlu, 2001:119)

Stratejik planlama sürecinin ikinci aşamasında, şirketin mevcut durumu analiz edilir ve elde edilen veriler doğrultusunda şirket büyüme, durgunluk, tasarruf, yenilik ve karma stratejiler’den birinin uygulanmasına karar verilir. (Dinçer, 1998: 271-303)

Stratejilerin belirlenmesi ve şirketin iç ve dış çevresinin analize tabi tutulması neticesinde elde edilen bulgular, stratejilerin ve politikaların formüle edilmesi sırasında üzerinde durulacak temel kriterlerin belirlenmesinde kullanılır. Bu uygulamaların yapılması sırasında ise şu soruların cevapları üzerinde durulması önerilmektedir:

- ticari şirketin aileye ait olmak zorunda olup, olmadığı?
- ailenin şirketin sahipliğini elinde tutmak isteyip, istemediği?
- şirketin başındaki kişinin vefatı halinde şirketin durumunun ne olacağı?
- bu durumdan mal” yapının nasıl etkileneceği?
- bu durumda firmayı kimin yöneteceği?
- hissedarlar ve üst düzey yöneticiler arasında yukarıdaki sorular üzerinde uzlaşma sağlanıp, sağlanamayacağı?
- potansiyel problemlerin neler olduğu?
- ilk yıl nakit akışının ne olacağı?
- şirketin nerede faaliyet gösterip, göstermeyeceği?
- faaliyet alanının maliyetler üzerindeki etkisinin ne olduğu?
- ürün veya hizmet maliyetinin ne olduğu?
- büyüme hızı oranının ne olacağı?
- tedarikçilerin kimler olacağı?
- üretim maliyetinin ne olacağı? .(Karpuzoğlu, 2001:119)

Kurumsal işletmelerden farklı olarak, aile şirketlerinde strateji belirlemede aile kültürü önemli ölçüde etkilidir. Örneğin riski sevmeyen ve riskten hoşlanmayan

kişilerden oluşan aileler tarafından yönetilen şirketlerde de, riskten kaçma üzerinde durulur.

Stratejik planlamanın üçüncü aşaması, mevcut durumun tespiti sırasında elde edilen bulgular doğrultusunda misyon, vizyon ve amaç ifadelerinin revize edilmesidir.

Bu aşamada söz konusu kavram ve tanımlar son şeklini alır ve şirket politikalarına, stratejilerine yön verecek biçimde tüm çalışanların bildikleri ve paylaştıkları bir ifadeye bürünürler.(L.Narva, 2003:1) sonrasında ise kuruma, işe ve fonksiyonlara ilişkin stratejiler ve politikalar belirlenir. Ayrıca bu aşamada aile ilişkilerinin kurumsallaşmasını sağlayan planlar (aile, miras, emeklilik, varis ve acil durum) yapılır; uygulamaya konulan stratejiler, politikalar orta ve kısa vadeli planlara dönüştürülerek, sürecin önemli bir kısmı tamamlanır.

Şirket sürekliliğinin sağlanabilmesi için, planlama sürecinin her bir aşamasında ve sürecin bitiminde değerlendirmeler yapılır; elde edilen bulguların şirkete geri bildirim olarak dönmesi için gerekli mekanizma oluşturulur. Bu geri bildirimlerle şirket, iç ve dış çevre şartlarındaki değişimleri de dikkate alarak, stratejilerini, politikalarını ve sistemlerini sürekli olarak revize eder. Dolayısıyla, kurum sürekli kendisini sorgular, tüketici istek ve taleplerine göre yeni stratejiler belirler, işletme kültürünü ön plana çıkarır ve girişimciye bağımlı yapıdan uzaklaşarak, şirketin geleceği üzerine odaklanır. (Karpuzoğlu, 2001:120) ayrıca;

- girişimci hayatta iken şirketi gelecekte kimin yöneteceği,
- bu kişinin gelecek için nasıl hazırlanması gerektiği,
- girişimcinin vefatından sonra istihdam edilecek aile üyelerine ilişkin temel kriterlerin neler olacağı (L.Erven, 2003: 1-2) gibi aile işletmelerinin devamlılığı açısından hayati öneme haiz meseleler de bu süreçte belirleneceği için, girişimcinin ani vefatı veya iş göremez hale gelmesi gibi durumlara karşı önceden önlem alınması da söz konusu olabilecektir.

4.2.4.2. Aile şirketlerinde stratejik plan oluşturulurken dikkate alınması gereken hususlar

Aile şirketlerinde stratejik planlama yapılırken, bu tür işletmelere özgü bazı faktörlerin planlama üzerinde etkili olduğu, dikkat edilmesi gereken önemli bir husustur. Söz konusu bu faktörlerin 9 ana başlık altında incelenebilir:

1. Aile kültürü (geçmişi, inançları, değerleri, istekleri ve ihtiyaçları): aile kültürü, şirket kültürünü önemli ölçüde etkilemekte ve hatta, zaman zaman şirket kültüründen çok daha fazla önem kazanmaktadır. Ailenin geçmişi, sahip olduğu değerler, istekleri ve inançlarının stratejik plan üzerindeki etkisinin yanı sıra, ailenin ve her bir aile üyesinin şirketten beklentileri de farklılık gösterebilir. Dolayısıyla başta şirket vizyonu ve amaçları olmak üzere, şirket politikalarının ve stratejilerinin, söz konusu inançlar, değerler ve ihtiyaçlar göz önünde tutularak belirlenmesi gerekir. Örneğin, ailede tasarruf etme, doğruluk ve dürüstlük önemli değerler arasında ise, işletmede de doğruluk ve dürüstlük temel değerler içerisinde ele alınabilecek ve şirket vizyonu bu değerler çerçevesinde şekillenecektir.

2. Girişimcinin (kurucunun) inançları, değerleri, istekleri ve ihtiyaçları: girişimcinin inançları, değerleri, düşünceleri ve amaçları; şirketin misyonu, vizyonu, kuralları, kısacası işletme kültürü ve doğal olarak stratejik plan üzerindeki en belirleyici unsurdur. Bu nedenle girişimcinin vizyonu, şirket amaçlarının ve stratejilerinin yanı sıra, uzun dönemli stratejik planlama, temel politikalar, vazgeçilmesi mümkün olmayan değerler ve aile şirketlerine özgü miras, aile, varis ve emeklilik ile acil durum vb. Planlar üzerinde de etkilidir. Dolayısıyla, kurum geleceğinin büyük ölçüde girişimcinin düşünceleri, kişilik özellikleri ve değerleriyle şekilleneceği söylenebilir.

3. Duygu-mantık ilişkisi: aile şirketlerinde aile bağlarından kaynaklanan duygusallıkla, iş ilişkilerinden kaynaklanan mantıklı davranışların zaman zaman birbirleriyle çeliştiği daha önce de vurgulanmıştı. Bu çelişkiye,

- Aile üyelerinin lehine kararlar alınması,
- Aile üyelerinin harcamalarına sınırlama konulmaması,
- İşe alma-yerleştirmeye, terfilerde kan bağıının ve güvenilirliğin, bilgi ve yetenekten önemli olması gibi uygulamalar,

- Amaçlar ve stratejik planlamanın, duygusallık boyutunun etkisinde kalınarak düzenlenmesi gibi uygulamalar örnek verilebilir. Dolayısıyla bu durumlar, uygulamada duygusallık boyutunun ön plana çıkabileceğinin açık bir göstergesidir. Ayrıca girişimcinin şirketi kurmasından önce ya da kuruluş yıllarında yaptığı işi iyi bilmesi ya da bu işi severek yapması nedeniyle,
- Şirkette de aynı işi üstlenmek istemesi ya da bu işi sevdiği veya güvendiği bir kişiye, yeteneğine bakmaksızın veya işin önem ve önceliğini dikkate almaksızın devretmesi;
- İlk kurduğu şirkete, şirket zararda olsa bile aşırı bağılılık hissetmesi ve dolayısıyla şirketin faaliyetini sürdürmesi için diğer şirketlerden kar transferi yapması,
- Şirket karlılık amacına büyük önem verse bile, zarar eden firmanın kapanmak istenmemesi, hatta firmanın zarar ettiği ve kapanması gerektiğini söyleyenlerin girişimciye karşı gelen asiler olarak nitelendirilmesi vb. Gibi durumlar, duygu mantık çelişkisi konusunda verilebilecek tipik örneklerdir. Dolayısıyla bütün bu faktörlerin stratejik planlamayı etkileyebilmesi söz konusu olabileceğinden, uygulama esnasında göz önünde tutulmalı ve minimize edilmesine

Yönelik tedbirler alınmalıdır.

4. Şirketin ortaklık şekli ve oranları: stratejik planlamanın yapılması esnasında, üzerinde durulması gereken bir diğer konu, ortaklık yapısıdır. Özellikle büyük hissedarın kendi isteklerini ve ihtiyaçlarını ön planda tutması, küçük ortağın sadece yatırımcı ortak olarak düşünülmesi ve şirket yönetiminde etkili bir pozisyonda görülmemesi, ortaklar arasındaki kişilik ve düşünce farklılıkları gibi sorunlar, amaçlar ve stratejik planlamayı ciddi şekilde etkileyebilir. Bu çerçevede;

- Potansiyel müşterilerin ve tedarikçilerin kim olacağı?
- Satılacak ürünlerin veya sunulacak hizmetlerin hangileri olacağı?
- Teknik yardımın alınıp alınmayacağı?
- İşletmeyi gelecekte kimin yöneteceği?
- Potansiyel problemlerin neler olacağı veya nelerden kaynaklanabileceği?

- Gelecekteki ürünler ve hizmetler için gerekli olan lisanslar ve izinlerin neler olduğu?
- Ne gibi prosedürlerin izlenmesi gerektiği?

Gibi konular üzerinde doğabilecek anlaşmazlıkların, şirket politikalarını, stratejilerini, dolayısıyla sürekliliğini olumsuz yönde etkileyen hususlar olarak ortaya çıkabileceği söylenebilir.

5. İşletmedeki kilit kişiler ve aralarındaki ilişkiler: aile şirketlerindeki kilit

Kişiler ve ilişkiler stratejik kararların alınmasından, uygulanmasına kadar şirketin her bir faaliyetinde kendisini hissettirir.

Örneğin;

- Üretilmesi planlanan ürünler,
- Girilmesi düşünülen pazarlar,
- Hedef müşteri kitlesi ve potansiyel tedarikçilerle

İlgili kararların alınması esnasında, işten ziyade ilişkilere önem verilebilir ya da kişiler ilişkilerini kullanarak kendi istekleri doğrultusunda kararlar alınmasını sağlayabilir.

Ayrıca;

- Kan bağıyla aileye dahil olanlar ile evlilik yoluyla aileye dahil olanlar;
- Girişimcinin çocukları ile girişimcinin kardeşinin çocukları, ya da
- Birinci nesil ile ikinci nesil kendi aralarındaki

Yoğun ilişkileri kullanmak suretiyle şirketin geleceğini yönlendirebilir. Dolayısıyla şirket amaçlarının belirlenmesinden, stratejik planların yapılıp uygulamaya konulmasına kadar her bir kararda kritik ilişkiler dikkate alınıp, bu ilişkilerin stratejik planı olumsuz etkilenmemesi için gerekli önlemlerin alınmasına çalışılmalıdır.

6. Girişimci ve diğer aile üyelerinin stratejik planlamaya bakışları: aile üyeleri ile girişimcinin stratejik planlamaya bakışları, aile kültürünün ve girişimcinin etkisi altında kalabilir. Örneğin, proaktif kişilik özelliklerine sahip bir girişimci, uzun

vadeli düşünür; sistematiktir, değişimleri ve gelişmeleri takip eder ve fırsatları kendi ortaya çıkarır; tehditlere karşı önlemini alır. Dolayısıyla, proaktif kişilik özelliklerine sahip girişimcilerin yönetimindeki şirketler, iç ve dış çevredeki değişimleri yakından izleyerek zaman zaman bu değişimlere adapte olmayı, zaman zamanda değişimleri etkilemeyi kolaylıkla başarabilirler. Bu noktadan hareketle, proaktif girişimcilerin stratejik planlamayı destekleyecekleri ve uygulamaya geçirecekleri söylenebilir.

Ayrıca, sistemli, planlı ve programlı yaşama alışkanlığı bulunan ve aileye katılan her bir üyeye, günü birlik yaşama alışkanlığından ziyade, planlı yaşama alışkanlığı kazandıran ailelerin de, proaktif yöneticiler gibi, stratejik planın yapılmasını ve uygulanmasını destekleyecekleri ifade edilebilir. Bununla birlikte, farklı kişilik özelliklerine ve bakış açılarına sahip şirket sahibi veya hissedarların, stratejik planlamaya ilişkin karar ve uygulamaları olumsuz etkileyebileceği de düşünülmelidir.

7. Şirkette ve ailede üstlenilen roller: genel olarak aile şirketlerinde, aile (yasal eş, çocuk, kuzen, amca, kardeş vb.) Girişimci (sermayedar) ve çalışan (profesyonel yönetici, iş gören, danışman vb.) Olarak üç temel rol biçimi olduğu, bu rollerin ve beklentilerinin ise iç içe geçtiği belirtilmişti. Bu çerçevede, aile üyeleri işletmeyi aile kimliğinin ve mirasının önemli bir parçası, isteklerini karşılayabilmelerine imkan sağlayan bir finansman aracı olarak görürken; profesyonel yöneticiler, gelişme ve ekonomik başarı için bir araç olarak algılayıp, kariyerleri için gerekli olduğunu düşünmekte; girişimci ise, işletmeyi adaletli geri dönüşümü sağlayan bir yatırım aracı olarak görme eğilimindedirler.(Vinton, 2003:2-4) bu nedenle aile işletmelerinde stratejik planlama üzerindeki muhtemel olumsuz etkinin ortadan kaldırılabilmesi için,sağlıklı bir roller sisteminin oluşturulması önem arz etmektedir.

Aile şirketlerinin, sağlıklı çalışan bir roller sistemine sahip olabilmesi için, söz konusu roller arasında sürekli bir iletişimin kurulması, aileden olmayan çalışanların dikkate alınması, aileden olsun ya da olmasın tüm çalışanların eğitiminin önemsenmesi,bunun için de aileye ve işletmeye uygun bir vizyon oluşturulması gereklidir.(G.Flemons, vd.,2003:2-4) dolayısıyla roller sisteminin bütünleştirilmesi, birbirlerini desteklemesi ve aralarındaki ilişkinin sürekliliği ise, ancak

kurumsallaşmayla mümkündür. Kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesinde ise 4 kritik eylemden söz edilebilir. Bunlar;

- yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi,
- işletme sahipliğinin yönetilmesi,
- gelecekteki yönetimin tanımlanması ve
- vizyon belirlenmesi ve geliştirilmesi. (Karpuzoğlu, 2001:135)

Bu eylemlerin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için, öncelikle şirketin ve girişimcinin mevcut durumlarının tespit edilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

8. Aileden olan ve aileden olmayan yöneticiler arasındaki ilişkiler: aile üyesi olan yöneticiler, işletmeye çoğunlukla aile birliğinin ve bütünlüğünün sağlanması ve aile gelirinin devamlı olması açılarından bakarlarken ve kuruma gönülden bağlanırlarken; aileden olmayan yöneticiler işletmeyi, sadece emeklerinin karşılıklarını aldıkları ve sosyal statü elde ettikleri bir araç olarak görürler. Dolayısıyla profesyonel yöneticiler, firmaya karşı duygusal bir bağlılık içinde olmadıkları ve işlerini profesyonelce yürütme gayretinde bulundukları için, stratejik planlamayı aile üyelerinden daha fazla önemseme eğilimine sahip olabilirler. Ayrıca, kuruma dışarıdan gelen yöneticilerin daha objektif değerlendirme yapabilme ve aile şirketlerindeki uygulamaları diğer kurumlarla mukayese etme imkanına sahip olabilmeleri, stratejik planlama üzerinde etkili olabilecek bir diğer önem faktör olarak düşünülebilir.

9. Ailenin toplumdaki imajı: şirketin olumlu imaja sahip bir ailenin elinde olması, işlerin yürütülmesi sırasında da değerlendirilebilen etkili bir unsurdur. Çünkü tedarikçiler, müşteriler, alacaklılar vb. Ailenin sahip olduğu olumlu imaj münasebetiyle, kuruma inanıp, güvenirlere. Dolayısıyla, kurum stratejik planlama yaparken, hedef kitleyi daha kolay etkileyebilir, mevcut ve gelecekteki ürünlerin tespitinde, fiyatlandırılmasında ve satışında risk daha az olacağı için, yenilikçi stratejileri de kolaylıkla uygulama imkanına sahip olabilir. Ayrıca bu olumlu imaj, şirketlerin bankalardan ve diğer finans kuruluşlarından uzun vadeli ve düşük maliyetli fon temin edebilmelerini sağlayabileceği gibi, şirketin finansal sıkıntı yaşamaması durumunda da, yine bu kuruluşların toleranslı davranmalarına zemin hazırlar.

Öte yandan ailenin toplumda iyi bir imaja sahip olması, belirtilen avantajlarının yanı sıra, kurumun üzerine ek bazı sorumluluklar da yükleyebilecek; ürettiği ürünler ya da sunduğu hizmetlerle beraber, şirketin sosyal sorumlulukları da artacaktır. Dolayısıyla, stratejik planlama yapılırken bu sorumlulukların da göz önünde tutulması gerekecektir.

Dikkatle üzerinde durulduğunda, aile şirketlerinde, yukarıda belirtilen 9 faktörün stratejik planlama üzerinde önemli etkileri olduğu görülecektir. Dolayısıyla, kurumsal işletmelere nazaran aile şirketlerinde, gerek vizyon ve amaçların tanımlanması sırasında, gerek mevcut durumun analizi esnasında, gerekse de şirket amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için yapılmasına karar verilen planların veya uygulanmasına karar verilen stratejilerin ve politikaların icraata geçirilmesi durumunda, yukarıda açıklanan faktörler ve bu faktörlerin muhtemel etkileri göz önünde bulundurulmalıdır. Ancak bu sayede, aile şirketlerinde uygulanan stratejik planlamanın etkili olması sağlanabilir ve yapılan çalışmaların verimliliği artırılabilir. (Karpuzoğlu, 2001:141)

4.3.. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması

Aile şirketlerinin gelecek kuşaklara aktarılamaması ve pek çoğunun girişimcisinin vefatı veya iş göremez hale gelmesiyle, hayatiyetlerini sürdürememelerinin en önemli sebebi; büyük ölçüde plansız hareket etme ve uzun dönemli düşünme alışkanlığına sahip olmamaları; yani aile ilişkilerinin kurumsallaştırılmasına gereken önemi vermemeleridir.

Egon Zehnder International'ın yaptığı küresel çalışmalar da, aile şirketlerinde ilk iki neslin yönetimde olduğu evrelerde, kurumsallaşma ve yönetimin profesyonelleşmesi vb. Olguların geri plana itildiğini, genellikle 'ayakta kalma mücadelesi' verildiğini ortaya koymaktadır.(Yeşildere, 2003:1) Aslında bu konudaki bütün araştırma ve çalışmalar,aile şirketlerinin önündeki en önemli engellerden birinin nesiller arası geçiş olduğunu göstermektedir.

Aile şirketlerini kuran birinci kuşak aile fertleri nitelikli eğitim alsalar dahi, yönetimi ikinci kuşağa devretme konusunda pek de istekli davranmadıkları; profesyonellerde, güvensizlik başta olmak üzere, çeşitli nedenlerle yetki devrinde bulunmadıkları, bu

nedenle de, ne kadar büyük olurlarsa olsunlar şirketlerin kişiye bağımlı olmaktan kurtulamadıkları bir gerçektir (Euro Ajans, 2002:9). Bu durum ise şirketlerin gelecek kuşağa sağlıklı olarak aktarılamamasıyla sonuçlanmaktadır.

Özellikle, ikinci kuşaktan üçüncü kuşağa geçiş, aile şirketleri için en sıkıntılı konulardan biridir. Bu evrede;

- başarısı yüksek olan şirkette çalışmak isteyen aile ferdi sayısının ve dolayısıyla kıskançlıkların artabilmesi;
- şirketin büyümesi için her konuda fedakarlık yapan ve şirkete gönül bağı ile bağlı bulunan aile mensubu yöneticilerin azalması; - farklı aile kollarında yetişmiş ve bu sebeple farklı değerlere ve geçmişe sahip aile bireylerinin şirkette istihdam edilmesi;
- genç kuşağın, eski jenerasyon aile üyeleri arasında geçmişte yaşanan hizişleşmelerle yetişmesi ve gizliden gizliye ailesinin üzülmesine sebep olan akrabalarına karşı olumsuz duygular beslemesi
- zenginliğe, imtiyazlara sahip üçüncü kuşağın, planlı bir şekilde yetiştirilmemesi

Durumunda şirketi iflasa sürüklenme ihtimalleri oldukça yüksektir.

Keza, genç kuşağın şirketin devamı için bir araya gelmesi ve işletme yöneticiliği için ortak bir perspektif oluşturması da, kişisel farklılıklar sebebiyle oldukça zordur. Bu nedenle, aile şirketleri, işletme sürekliliğinin ve başarısının sağlanması, aile ilişkilerinin sağlıklı sürdürülebilmesi ve çatışmalara meydan verilmemesi için, şirketin büyüklüğü, organizasyon ve aile yapıları, sahip oldukları değerler vb. Faktörleri göz ardı etmeden, kendilerine özel ve aile ilişkilerinin kurumsallaşmasını sağlayacak özgün plan ve kurulları oluşturmalıdır.

Literatürde aile ilişkilerinin kurumsallaştırılmasında, hazırlanması tavsiye edilen belge ve planlar ile oluşturulması önerilen kurullar şunlardır:

4.3.1. Aile anayasası

Aile şirketinde, faaliyetlere ve aile üyelerinin işletmeden faydalanma şekline yön verecek bir aile anayasasının oluşturulmasıyla, uygulamada sıkça karşılaşılan bir çok sorunun herhangi bir çatışmaya mahal vermeden çözümü mümkün olabilecektir.

Aile anayasası, aile fertleri arasında ciddi sıkıntılara yol açabilecek ve aile şirketlerinin sürekliliğini etkileyebilecek temel konuların, ilgili bütün aile fertleriyle bir araya gelinerek tartışma neticesinde üzerinde konsensüs sağlanarak belirlenen temel ilkeleri ihtiva eden yazılı bir metindir.

Aile anayasası, istihdam politikasıyla ilgili olabileceği gibi, aileye ait bir misyon ve vizyonun tespit edilmesi; aile amaçlarının tespit edilmesi, işletmeye yönelik ortaklık oranları, kar payı dağıtım oranları, işletmeyi dışarıda temsil etme yetkisi ve şirketin adını kullanarak, farklı alanlara yatırım yapma veya kredi alma sorumluluğu(Shomaker, vd., 2003:1) gibi hususların yanı sıra, aile üyelerinin birbirleri arasındaki ilişkileri sağlıklı bir şekilde yönetebilecek temel ilkeleri ve rehber unsurları da kapsamalı, gelecekte ortaya çıkabilecek muhtemel çatışma konularını daha baştan belli ilkelere bağlamalıdır.

İşin ve ailenin giderek genişlemesi, ikinci kuşağın işin içine girmesi, damatlar ve gelinlerin karar sürecine katılmak istemeleri, eşlerin müdahaleleri ve benzeri konulardaki uygulamaları kapsayan böyle bir yazılı metnin bulunması, aile üyelerini rahatlatarak; çıkması muhtemel çatışma ve huzursuzlukların önüne geçilmiş olacaktır.

Aile şirketi anayasaları genelde; aşağıda yer alan konular hakkındaki kararları ele almakla birlikte, her şirket özel durumuna göre bu konuları genişletmelidir. Aile anayasasının hazırlanmasında ve sürekliliğin sağlanmasında dikkate alınması gereken hususlara örnek olarak aşağıdakiler verilebilir:

- şirketin ve ailenin büyüme hızının yıllar itibariyle belirlenmesi,
- büyüme ve durgunluk dönemlerinde izlenecek politikalara ilişkin temel ilkelerin oluşturulması ve yazılı hale getirilen bu ilkelerin, sürekli yapılan aile toplantılarında aile bireylerine iletilmesi,
- işletmede çalışmayacak çocukların geleceklerinin planlanması,

- işletmede çalışacak çocukların işe hazırlanmasına ilişkin politikaların tespit edilmesi,
- ailenin ev, araba almak, tatil yapmak ve sağlık ihtiyaçlarını gidermek amacıyla, işletme gelirlerinden faydalanma şekillerinin belirlenmesi,
- ailenin ortak geçmişini yeni nesillere aktarmaya ve yaşatmaya ilişkin politikaların belirlenmesi,
- ailenin işletmeden beklentilerinin analiz edilmesi vb. (Karpuzoğlu, 2001:120)
- ailenin adını yaşatmaya ve müspet bir aile imajına sahip olmaya ilişkin politikaların belirlenmesi,
- işletmede bilfiil çalışan aile üyeleri ile çalışmayan aile üyelerinin aralarındaki ilişkilerin geliştirilmesine yönelik çabaların tespit edilmesi,
- aileye evlilik yoluyla katılmış veya aile ile ilişkileri bugün zayıf olan diğer aile kollarının belirlenerek, bu kişilere yönelik farklı politikaların geliştirilmesi (. Winter, vd., 2003:2-3),
- aile şirketine girmek, katılımda bulunmak ve bu şirketlerde kalabilmek için gerekli alt şartlar belirlenmesi,
- hissedarların menfaatleri ve kar dağıtımı konularında temel ilke ve kuralların tespit edilmesi,
- devir planlaması için kıstaslar ve davranış ilkelerinin belirlenmesi vb.

Bu çerçevede, japonların ünlü mitsui şirketinin (bugün sadece mitsui sogo şoşagenel ticaret şirketi - 200 milyar dolara yakın ciroya sahip)-1694 tarihli anayasası, aile anayasasına güzel bir örnek olarak gösterilebilir. Kurucu baba Mitsui Haçirobei'nin 309 yıl önce vazettiği ilkelerden oluşan aile anayasasında yer alan bazı kurallar

Aşağıdaki tabloda yer almaktadır.(Özel, 2003:1-2)

Mitsui şirketinin aile anayasası ilkeleri

- Aile üyeleri yakın dostluk içinde olmalıdır. Aile içi ihtilafların sonunda bütün aileyi yıkıma uğratacağı unutulmamalıdır.
- Tutumluluk aileyi zenginleştirir, lüks ise yıkar. Birinciye uygulayın, ikinciden sakının.

- Evlenirken, borçlanır veya başkalarının borcuna kefil olurken, daima aile konseyinin tavsiyesine kulak verin.
- Yıllık kazancın bir kısmını, paylarına göre aile üyelerine dağıtın.
- İnsan son nefesine kadar çalışabilir. Sebepsiz yere emekliliğin rahatını aramayın.
- Bütün şubelerin mal raporlarını denetim için genel merkeze gönderin; maliyenizi iyi örgütleyin ve dağınıklığa meydan vermeyin.
- Verimli olmayan elemanlarınızı, gelecek vadeden gençlerle değiştirin.
- Başarının şartı, odaklanmadır. Kendi işiniz dışındaki işlerle uğraşmayın.
- Çocuklarınızı çıraklığın sıradan görevleriyle hayata başlatın ve tedricen yükseltin.
- Tanrılarınıza tapın, imparatorunuzu yüceltin, ülkenizi sevin ve yurttaşlık görevlerinizi yerine getirin.

4.3.2. Yönetim kurulu

Yönetim kurulu, hemen bütün kurumlar için etkili bir kaynak ve önemli bir organ olmasına rağmen, aile şirketlerinde özüne ve gerçek fonksiyonuna uygun olarak yapılanmamakta ve genellikle atıl durumda tutulmaktadır. Özüne uygun işlevsel bir yönetim kurulunun önem derecesi, şirketin gelişme süreciyle birlikte değişmekte, özellikle ikinci ve üçüncü kuşak aile fertlerinin işletmede aktif olarak görev almasıyla daha fazla gerekli hale gelmektedir.

Yönetim kurulunun temel fonksiyonları olarak şunlardan söz edilebilir¹⁰⁵:

- Şirketin uzun vadeli hedeflerini ve stratejik yönünü belirlemek, bu çerçevede stratejik öneme haiz yatırımları değerlendirmek ve uygun bulduklarını onaylamak,
- Ortakların çıkarlarını temsil etmek ve korumak,
- Genel müdürün birinci dereceden danışmanı olmak,
- Şirket performansını takip etmek, irdelemek ve tetkik etmek.

Yönetim kurulunun fonksiyonunu sağlıklı olarak yerine getirebilmesi ve işleyişinin etkili olabilmesi için, kurulun kimlerden oluşması gerektiği önemlidir.

Yönetim kurulunda yetkinliğine bakılmaksızın aile üyelerinin ağırlıkla yer alması veya yönetim kurulu üyelerinin aynı zamanda icrada veya farklı grup şirketlerinin yönetim kurullarında görev alması, bu organın fonksiyonuna uygun olarak sağlıklı çalışmasına engel olabilir. Bu sebeple de, yönetim kurulu üyeleri, nitelikli, yetkin ve bağımsız kişiler olarak, kendini ispatlamış profesyoneller, şirket ile çıkar çatışması olmayan uzman kişiler ve yönetim kuruluna zaman ayırabilecek, katkıda bulunabilecek aile üyeleri/hissedarlar arasından seçilmelidir. Bu çerçevede, etkin bir yönetim kurulu oluşturulmasında aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi önemlidir:

1.Öncelikle aile ve işle çıkar çatışması olmayan, şirket-dışı bağımsız kişilerin de yer alması sağlanmalı; bu kişilerin seçiminde uzmanlık alanlarının birbirini tamamlayıcı nitelikte olmasına dikkat edilmelidir.(bir yönetim kurulu üyesinin bağımsız sayılabilmesi için, yönetim kurulu üyesi olarak görev yaptığı kurum ile hissedarlık dışında hiç bir ilişkisinin olmaması gerekmektedir.) Yönetim kurulunda bağımsız üye(ler) bulunması, şirketin dışardan bakış açısıyla değerlendirilmesine, dolayısıyla daha sağlıklı kararlar alınmasına önemli katkı sağlar. Bu doğrultuda;

- şirketin avukatı, muhasebecisi, danışmanı yönetim kurulunda olmamalıdır. Zira bunlar zaten hizmetlerinin karşılığında şirketten gelir elde etmektedir. Ayrıca bu kişiler genel müdür için çalışırlar. Oysa yönetim kurulu, genel müdürü de denetleme özelliğine sahip bir kurumdur.
- şirketin kilit yöneticileri de, yönetim kurulunda bulunmamalıdır.
- aynı şekilde babamın arkadaşı , emekli yöneticimiz gibi, ödüllendirme amaçlı yönetim kurulu üyeliği atamalarından da kaçınılmalıdır.
- önemli müşteriler ve tedarikçiler de, yönetim kurulunda yer almamalıdır.

2 Yönetim kurulu üyeleri belli, sabit bir süre için atanmalı ve yalnızca iyi performans göstermiş olanlar görevlerine devam etmelidir.(Yeşildere,2002:3)

3 Yönetim kurulunda tek üye ve tek oy kuralı benimsenmelidir. (Yeşildere, 2002:4)
(bu kapsamda yönetim kurulu başkanının birincil görevi, toplantıyı yönetmektir. Onun da sadece tek oyu olmalı ve ailenin en yaşlı veya en tecrübeli üyesinin yönetim kurulu başkanı olarak seçilmesi de, bu prensibi ihlal etmemelidir.)

Sonuç itibariyle, doğru yetkinliklere sahip yönetim kurulu üyelerinin rolleri, gözetimden katkıya dönüşerek, paydaşların (hissedarlar, toplum, çevre ve benzeri) faydasını en üst seviyeye ulaştırmaya ve şirketin politika ve faaliyetlerinin paylaşılan vizyon, misyon, amaç ve hedefler doğrultusunda etkin bir şekilde sonuçlandırılmasına hizmet eder. .(Yeşildere, 2002:8)

4.3.3. Aile meclisi

Aile şirketlerinde, aile bağlarını güçlendirecek ve aile içi çatışmaları çözecek bir mekanizma oluşturulması, işletmelerin sürekliliği açısından elzemdir.¹⁰⁹ bu bağlamda aile üyeleri arasındaki iletişimsizlik ve kendini ifade edememe gibi sorunların yaşanmamasını veya şirkete zarar verecek çatışmaların önüne geçilmesini sağlayacak en önemli organlardan biri, aile meclisidir.

Aile meclisleri etkili bir şekilde kullanıldıklarında, şirketin geleceğini çok ciddi ölçüde olumsuz yönde etkileyebilecek bir çok sorunun ortadan kaldırılmasında çok kritik bir işlev görür. Etkin bir aile meclisi nin oluşturulabilmesi için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

- Aile meclisinin amacı, aile fertlerini şirketle ilgili gelişmeler hakkında bilgilendirmek, aile içi sorun ve çatışmalara şirket yönetimi ve işleyişini etkileyebilecek düzeye gelmeden müdahale ederek gerekli önlemleri almak, aile fertleri arasındaki iletişimi artırmak vb. Konular olmalıdır. Dolayısıyla aile meclisi, bir yönetim kurulu olmadığı gibi, bu şekilde bir fonksiyon da yüklenmemelidir.
- Yönetim kurullarının aksine, aile meclislerinin temeli açıklık ve katılımcılıktır. Bu sebeple aile meclisine katılım aile fertlerine açık olmalı; meclis toplantılarına belli bir yaştan üzerindeki iş ile ilgili herkes (işte aktif ya da pasif olan aile üyeleri, eşleri, çocukları) davet edilmeli, iştirakleri sağlanmalıdır.
- İşle doğrudan veya dolaylı çıkar ilişkisi olmayanlar (örneğin, baldızlar, kayınlar vs. Gibi hısımlar) mecliste yer almamalıdır. Çünkü aile dışından kişilerin katılımı bu tür bir organın ruhuna uygun olmadığı gibi, bu kişilerin varlığı meclisin asli işlevini yerine getirmesini de güçleştirebilir. Bu kişiler, gerekli hallerde, sadece bilgi vermek maksadıyla meclise çağrılabilir.

- Her aile şirketi, meclisin işleyiş kurallarını, şirket ve aile yapısı ile sahip olduğu inanç ve değerlere uygun olarak belirlemelidir.
- Aile meclisinin öngörülen fonksiyonu yerine getirebilmesi, toplantıların düzenli aralıklarla ve gündemli olarak yapılmasına bağlıdır. Mesela yılda iki kez, belki şehir dışında bir otelde, hem toplantı yapmak, hem de sosyal etkinliklerle donatılmış bir programla, tüm ailenin birlikte zaman geçirebilmesine imkan verecek şekilde yapılan bir organizasyon, aile fertleri arasındaki ilişkilerin daha da güçlendirilmesini sağlayabilir.(Karofsky, 2002:2)

Meclis toplantılarının belirli periyotlarla sürdürülmesi neticesinde, daha önce çeşitli nedenlerle bir araya gelemeyen veya aynı ortamda bulunamayan aile fertleri, birbirlerini daha yakından tanımaya başlayacak, o güne kadar karşılıklı olarak birbirleri hakkında keşfedemedikleri bir çok ortak özelliklerinin farkına varabilecek ve bunları paylaşabileceklerdir.

Bu tür bir gelişme ise, zamanla açık iletişim alışkanlığının yerleşmesini ve etkin bir yapının ortaya çıkmasını mümkün kılacaktır. Bu nedenle, meclisin başlangıçta ağır işlemesi makuldür ancak devamlılığında ısrarcı olununca işlerliği artar.

4.3.4. Miras planı

Aile üyelerinin hayat serüveni içindeki gelişimi şirketteki hissedarlık kompozisyonlarını doğrudan etkileme potansiyeline sahiptir. Dolayısıyla, bu hayat serüveni veya döngüsü tanımı içinde yer alan doğum, ölüm, evlilik, emeklilik gibi olaylar, aile şirketlerindeki hissedarlıklarda da değişime sebep olabilir.

Bu münasebetle, şirket yönetimindeki aile üyeleri, aileyi oluşturan bireylerin veya grupların - normal şartlar dahilinde - hayat evrelerini/döngüsünü tahmin etmeli veya planlamalıdır. Çünkü hayat döngüsü içindeki olaylar, aile üyelerinin şirketten beklentilerini (hem mali, hem manevi) belirlemekte, zaman içinde de değişmesine sebep olmaktadır. Örneğin şirket kurucusunun 65 yaşında emekli olması, büyük bir ihtimalle hisselerini bir sonraki kuşağa devretmesiyle eş zamanlı olacaktır. (Alver, 2002:22) Böyle bir durumda, özellikle geleceğe yönelik hissedarlar arasında ortaya çıkması muhtemel çatışmaları önlemek, karşılaşılabilecek olumsuz finansal etkiyi en

aza indirmek (Dino, 2003:2) amacıyla miras planı düzenlenmesi, risklerin en aza indirilebilmesini sağlayacaktır.

Miras planı pek çok uzlaşma noktasını kapsayabilir ve çok farklı gayeye hizmet edebilir. Bu sözleşmenin belki de en önemli yararı, hisse alım-satım şartlarını belirlemesi ve mülkiyetin aile bireyleri arasında arzu edilen şekilde dağılımını veya kalmasını güvence altına almasıdır. Bunu sağlamak için ise hissedarlar sözleşmesinde mülkiyet standartları, işletme sermayesi, hisse oranları, iştirakler (McDermott, 2003:2) hisse devri için kıstaslar ve devir sonrasındaki kısıtlamalara ilişkin ilkeler belirlenmeli ve akde bağlanmalıdır. Hazırlanacak miras planında;

- girişimcinin sahip olduğu bonoların, tahvillerin, nakdin, alacakların, borçların ve malların miktarıyla, bölüşülmesine ilişkin politikaların belirlenmesi,
- vasiyetnamenin hazırlanması ve ne zaman, ne şekilde yürürlüğe gireceğine ve yararlanacak kişilere ilişkin düzenlemelerin yapılması,
- şirketin miras içerisindeki yeri ve öneminin belirlenmesi,
- ortaklık paylarının devrine ilişkin stratejilerin tespit edilmesi ve bu stratejiler doğrultusunda hisse devir sözleşmesi hazırlanması,
- bağışlar, vergiler ve vergi muafiyetiyle ilgili durumun belirlenmesi vb. gibi konular

Üzerinde durulmalıdır. (Karpuzoğlu, 2002:121)

Aile hissedarlarından hem alıcı ve hem de satıcı konumunda olanları müştereken memnun edebilmesi için, miras planında şu önemli hususlara da açıklık getirilmesi gerekir:

- alım-satım gerekliliğini ortaya çıkarabilecek durumların neler olabileceği,
- hisselerin satış fiyatının nasıl belirleneceği,
- alıcıların kimler olacağı,
- ödeme şartları, vb.

Miras planının düzenlenmesinde dikkate alınması gereken önemli noktalardan biride, şirkette çalışan ve çalışmayan aile üyelerinin (özellikle çocukların) durumlarına ilişkin bir takım problemlerin çıkma ihtimalidir. Örneğin miras planının eşitlik

prensibi esas alınarak yapılması, jenerasyonlar arasında ve içerisinde farklı sorunların ortaya çıkmasına zemin hazırlar ki, bu durumda girişimcinin bazı zorluklarla karşılaşması kaçınılmazdır.

Özellikle şirkette çalışmayanların, çalışan çocuklara karşı besleyebileceği duygularda hesaba katılırsa, bütün tarafları memnun edecek bir miras planının hazırlanması daha da güçleşecektir. Bu durumda, üzerinde hassasiyetle durulması gereken husus, en önemli ve en acil ihtiyaçların tespit edilerek, şirketle ilgisi olmayan çocukların işletme dışı gelirlerle tatmin edilmesine çalışılmasıdır.

Hepsinden önemlisi, miras planı yapılırken adaletli davranılmalı, adam kayırma yoluna gidilmemeli ve işletme içerisindeki nakit akışına dikkat çekilmelidir. (Karpuzoğlu, 2002:122)

4.3.5. Acil durum planı (stratejik durumsallık-kriz planı)

Acil durum planı, girişimcinin ani vefatı halinde, işletme faaliyetlerinin olumsuz yönde etkilenmesi ihtimaline karşı yapılan kısa dönemli bir hareket planıdır.

Dolayısıyla bu plan, ani varis değişiminin herhangi bir krize yol açmasını engellemek amacıyla yapılır ve kriz durumu aşıldıktan sonra geçerliliğini kaybeder.(Fambiz, 2003:1-13) Basit, ancak gerekli konular üzerine odaklanan stratejik durumsallık planında ise, cenaze işlemleri, organ bağışı, mirasa, varisliğe ve diğer önemli konulara ilişkin dokümanlar ve kullanacak kişilerle, kullanıma izin verecek kişiler vb. Konular üzerinde durulur.(I.Karofskky, 2003:1-2) ayrıca bu planda;

- günlük faaliyetlerin devam etme biçimi,
- işletme sahipliğinin devir zamanı ve şekli,
- sahiplik devri gerçekleşene kadar banka ve müşteriler ile ilişkiler,
- tedarikçilere ve diğer alacaklılara yapılacak ödemeler

gibi konulara da açıklık getirilmesi önemlidir. Stratejik durumsallık planı, kriz durumu aşıldıktan sonra (ortaya çıkan yeni duruma göre belirlenen strateji/ler çerçevesinde) revize edilmeli ve tekrar uygulamaya konulmalıdır

4.3.6. Çatışma yönetimi

Aile şirketlerinin yaşadığı sorunlar, evrensel bir nitelik taşımaktadır. Çünkü, konu ile ilgili literatür incelendiğinde gerek ülkeler gerekse şirketler sahip oldukları farklı kültürlerin de etkisiyle bazı nüanslar söz konusu ise de, tüm dünyada hemen hemen benzer problemlerinin yaşandığı anlaşılmaktadır. Yaşanan bu problemler ise, şirket ve aile içi çatışmaların kaynağını oluşturmaktadır. Aile içi ilişkilerin belli ilke ve kurallara bağlanmamasıyla ortaya çıkan çatışmalar, bu sorunların başında gelmektedir.

Genel olarak çatışma, iki veya daha fazla kişi ya da iki grup arasındaki çeşitli farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlık (Koçel, 1990:490) ; olarak tanımlanabilir. Bir işletmede çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışmalarından kaynaklanan problemler ile normal faaliyetlerin durmasına veya karmaşık hale gelmesine sebep olan diğer olaylar(Eren, 1993:363) şeklinde ifade edilmektedir. Genellikle çatışmalara,

- kaynak paylaşılmasındaki dengesizlikler,
- amaç farklılıkları,
- idrak farklılıkları,
- haberleşme noksanlığı,
- statü farklılıkları,
- yöneticinin tarzı,
- çıkar sağlama mücadelesi,
- kişilik farklılıkları,
- yenilik ve daha bir çok faktör sebep olabilir.(Genç, 1997:78)

Hangi sebepten kaynaklanırsa kaynaklansın, çatışma eğer şirket amaçlarının gerçekleştirilmesine imkan veriyorsa faydalı; söz konusu amaçları engelliyorsa, zararlıdır.

Modern yönetim yaklaşımına göre, belirli düzeyde bir çatışma olmasının şirketlerin etkinliği için yararlı olabileceğini, çünkü çatışmanın olmadığı kurumlarda yenilik, değişim ve yaratıcılığın mümkün olamayacağını ve performansın gelişemeyeceğini belirtmektedir.(Koçel, 1999:490)

Bununla birlikte, çatışmaların aktif bir şekilde çözümlenmesinden kaçınmak veya etkin bir şekilde yönetilememesi ise, ileride içinden çıkılmaz kutuplaşmaları beraberinde getirmekte; kaybolan huzur, işi olumsuz yönde etkileyerek, çoğu kez şirketlerin parçalanmasına ve hatta yok olmasına sebep olmaktadır.

Konu üzerinde yapılan araştırmalar, güçlü değerleri ve güçlü bağları olan bir ailenin, şirketin başarısı ve sürekliliği için çok önemli bir güç kaynağı teşkil ettiğini; ancak, bu güçlü bağın önündeki en büyük engelin ise ortaya çıkan çatışmalar olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, şirketlerin geleceğinin belirlenmesinde etkin

Bir çatışma yönetiminin önemi büyüktür. Aile şirketlerinde, aile yapısı ve sahip olduğu değerler, şirketin büyüklüğü, organizasyon yapısı vb. gibi faktörlere bağlı olarak, çatışmalar yaşanmakta ve bu çatışmalar şirketlerin geleceğini olumsuz etkilemektedir. Aile şirketlerinin hemen hemen tamamında rastlanabilecek çatışmalardan bazıları şunlardır:

A) Büyüme isteği çatışması: baba ile oğul, büyük kardeş ile küçük kardeş arasında şirketin yatırımlarına yönelik kararlarda çatışma çıkabilmektedir. Örneğin, oğul veya küçük kardeş işi büyütme isterken, büyükler risk almaktan kaçınır ve buna karşı çıkar. Bazen tersi durum da söz konusudur.

B) Karara katılma derecesi çatışması: birinin aldığı kararı diğerinin değiştirmesi veya alınan kararların ailenin diğer fertleri tarafından çalışanların dahi yanında eleştirilmesi sıkça yaşanan bir durumdur. Kardeşler veya baba-oğul arasında birinin aldığı kararı diğerinin (haberi olmadığı gerekçesiyle) değiştirmesi veya eleştirmesi, çatışmaya yol açar.

C) Aile içi çıkar çatışması: özellikle ülkemiz aile şirketlerinde sahip olduğumuz kültürün de etkisiyle, büyüklerin (aile reisi/patron) diğerlerine hamilik yapma eğilimi baskın bir davranış şeklidir. Bu nedenle de, aile fertlerinin kendi çekirdek aileleri için satın aldıkları mal (ev, araba vs.) Ve harcamalar noktasında menfaat çatışması yaşanır. Genelde büyükler (baba veya ağabey) çocuklarına/kardeşlerine araba, ev, yazlık vs. Gibi şeyleri, onların fikirlerini almadan iyi niyetle-alırlar. Ancak alınan şeyler arasındaki küçük farklılıklar, büyük bir sorun olarak karşılına çıkar. (bu yüzden, büyükler, küçükler adına harcama kararı almamalı ve tasarrufta

bulunmamalıdır. Doğru olan, onlar adına harcanacak miktarı nakit olarak kendilerine vermek ve harcama tasarrufunu diğer aile üyelerine bırakmaktır.)

D) Veliahtların uyumsuzluğuna bağlı çatışma: veliahtların seçiminde hata yapılması da bir başka sorun kaynağıdır. Genelde çocuklar, tercihleri ve kendi kariyerlerine ilişkin düşünceleri/planları sorulmadan, ailenin işinde çalışmak zorunda bırakılıyor. Böyle bir yönlendirme veya baskı çok yanlış olup, geleceğe dönük birçok potansiyel çatışmaya kaynaklık teşkil edebilir. Çünkü işi sevmeyen çocuğun başarılı olma şansı çok azdır (bu durum, aslında herkes için geçerlidir.)

E) Değer yargısının değişmesi sonucu ortaya çıkan çatışmalar: birinci nesil ile ikinci nesil arasında değer yargılarının farklılığı sebebiyle çatışma çıkabilmektedir.

Mesela baba mütevazı bir büroyu yeterli bulurken, çocuklar İtalyan takımlarla dekore edilmiş ofiste çalışmayı tercih etmektedir. Bu durumda doğru olan, babanın bu isteği anlayışla karşılaması ve çocuklarla çatışmaya girmemesidir. Çocuğun bu tür isteklerini gerçekleştirebilmek için, babanın ölmesini bekleyecek bir psikolojiye girmesi önlenmelidir.

F) Patron-yönetici çatışması: aile üyesi ve aile dışından olan yöneticilerin işe ve işletmeye bakışları farklıdır. Aile üyesi yöneticiler işletmeye çoğunlukla aile birliği ve bütünlüğünün sağlanması, aile gelirinin devamlılığı açısından bakarlar ve kuruma gönülden bağlanırken; aile dışından yöneticilerin, genellikle işletmeyi sadece emeklerinin karşılığını aldıkları ve sosyal statü elde ettikleri bir yer olarak gördükleri bilinmektedir. Ayrıca;

- şirket sahibi veya veliahtların eğitim farkından,
- ortakların dünya görüşü ve yaşayış tarzlarındaki farklılıklardan,
- aile yapısındaki değişimin getirdiği çatışmalardan,
- personel yapısı ve aile bireylerinin eğilimlerindeki farklılıkların

yol açtığı çatışmaların yanı sıra, özellikle aile üyelerinin sorumluluktan kaçınmaya çalışması sonucu, ortaya çıkan çatışmalardan söz edilebilir.

G) Kuşak çatışması: şirket yönetiminde farklı kuşaklardan aile fertlerinin aynı dönemde aktif olarak görev alması, yönetim işleyişinde büyük sorunlar yaşanmasına

sebepler olabiliyor. İkinci kuşakta hissedarların sayısı dörde, beşe çıkarken, üçüncü kuşakta bu sayı 10'u, 15'i bulabiliyor. Böylece aile ağacı gittikçe büyüyor; bu da birçok sorunu beraberinde getiriyor.

Bu evrede gençler, belki kendilerini ispat etme ihtiyacıyla, belki de yaşlarının bir gereği olarak, daha atak politikaları ve daha radikal kararları/dönüşümleri savunabiliyorlar. Halbuki bir önceki jenerasyon daha tutucu olabiliyor ve onları frenlemeye çalışıyor. Bazen tersi durumla da karşılaşmaktadır.

Birinci kuşak, işe gönülden bağlılığından ötürü, sürekli biçimde işi geliştirme düşüncesindeyken, ikinci kuşak, refah düzeyini stabilize etmek için, mevcut durumu korumayı esas almakta, birinci kuşak kadar işe heyecanla yaklaşmamaktadır. Bununla birlikte, eğer olumlu yönde değerlendirilirse, bu durum aslında çok da kötü bir şey değil. Örneğin bir otomobilde, bütün pedallar gaz, yahut da bütün pedallar fren olsa, böyle bir araçla hedefinize ulaşmanız mümkün değildir. Çünkü sonuç alabilmek için, hem fren, hem de gaz pedalına da ihtiyacınız vardır.

Benzer durum birden fazla kuşağın aynı anda işletmede yer aldığı aile şirketleri için de geçerlidir. Ancak bu durumu sinerjiye dönüştürebilmek için, aile fertleri arasında etkin bir iletişim olması, yani bir harmoni içinde çalışma ortamının sağlanması gerekir.

H) Rol çatışması: hissedarlık ve yöneticilik rollerinin aynı anda üstlenilmesi ise, bir başka problem sebebidir. Bu durumda, iki kimlik bazen aynı şahısta birleşebilir. Halbuki, patronun hakkı hisse, yöneticinininki ise ücrettir. Bununla birlikte, özellikle ikinci ve üçüncü kuşağın şirkette çalışmaya başlamasıyla birlikte rol çatışması daha çok ön plana çıkar. Birinci veya ikinci kuşağın işin başında olduğu aile şirketlerinde, üçüncü kuşağa daha çok yönetici maaşı ödenmektedir. Dolayısıyla üçüncü kuşak kendisini patrondan ziyade yönetici olarak gördüğü için, patron ve yönetici kimliği birbiriyle çatışıyor. İkinci kuşak hayatta olduğu sürece, üçüncü kuşak patronluk hissini tadamıyor. Bu tür bir yapıda, aile üyeleri arasında şirket yönetiminde çatışma yaşanması ise kaçınılmaz hale geliyor. (İlter, 2001:26)

Çatışma yönetimi konusunda işletmelerde, genellikle şu tarz davranış şekillerinin izlendiği tespit edilmiştir:

- Kayıtsız kalmak: bu tarz bir yaklaşım çözüm olamayacağı gibi, çatışmayı dahada şiddetlendirebilir.

- Çatışmanın üzerine gitmek: ,atışan taraflar bir araya getirilerek, konunun açık bir şekilde tartışılmasına imkan verecek ve tarafların birbirleri hakkında bilmedikleri yönlerini öğrenebilecekleri bir ortam sağlanır. Bu yöntemle çatışma çözülebilir; ancak, taraflar arasında büyük ölçüde norm farklılıkları varsa, iyi bir sonuç elde edilemeyebilir.

- Çatışan tarafların ortak yönlerini ön plana çıkararak, birbirlerine karşı daha anlayışlı davranmalarını sağlamak: bu yaklaşım etkili olmakla birlikte, her zaman beklenen sonucu vermeyebilir. Çünkü, çatışmanın asıl sebebi ortadan kaldırılmadıkça, problem halledilemez.

- Çatışma kaynağını ortadan kaldırmak: burada önemli olan sorunların nereden kaynaklandığı belirlenerek, tespit edilmesidir. Bu yöntem, çatışmayı çözebilmek için, en etkili yollardan biridir. Çünkü, çatışma kaynağı ortadan kaldırıldığında, çatışma da ortadan kalkacaktır. Ancak kaynağın ortadan kaldırılmasının zor olduğu durumlarda, bu yöntem tek başına işe yaramayabilir.

Önemli olan, çatışmayı şirket lehine en yararlı biçimde çözmektir. Sorunun kaynağını anlamadan veya anlamaya çalışmadan, öfke ve kızgınlıkla, bencillikle çatışmaları çözmek mümkün değildir. Böyle bir yaklaşımla çatışmaların üzerine gitmek, ilk başta sorunun ortadan kaldırıldığı gibi bir izlenim verse bile, gerçekte sorun sadece bastırılmış olacağından, içten içe büyüyerek iyice çözülemeyecek aşamaya gelebilir. Dolayısıyla yönetici, birleştiriciliğini kaybetmeden çatışmayı çözümlmek zorundadır

- Çatışma gerçeği kabullenilmeli,

- Çatışmanın kaynağı belirlenmeli, çatışma gerekçelerini taraflarla yüz yüze tartışılabilir ve alternatif çözümler karşılıklı irdelenmeli,

- Konu taraflarla tartışılmalı ve ortaya çıkan problem birlikte tespit edilmeli,

- Taraflarla toplantı yapılmalı ve alternatif çözümler karşılıklı konuşulmalı,

- Uzlaşmak için fikir birliği sağlanmalı,
- İlgili (ve etkili) kişilerden yardım talep edilmelidir. (Genç, 1997:78-79)

Çatışma yönetiminin etkinliği ve bu yolla problemlerin giderilmesinde sonuç alınabilmesi için, yapılması gereken en etkili yol, iletişimi artırmaya yönelik sağlıklı bir mekanizmanın kurulmasıdır.

Bütün yollar çözümsüz kaldığında, aile fertlerinin hisse alım-satımıyla sorun çözülebilir. Bunun için ise bir hisse devir sözleşmesinin yapılması, daha doğrusu yapılmış olması gerekir. Böylelikle çatışmaya konu olan sorunların birikerek çözümsüzlüğe dönüşmesi, en başından engellenebilir.

Özet olarak belirtmek gerekirse, aile şirketlerinin varlıklarının nesiller boyu sürmesi, açık şekilde kurumsal bir yapıya kavuşabilme seviyelerinin yüksekliğine bağlıdır.

Yine, kurumsal bir yapıya kavuşmanın en temel göstergelerinden biri ve belki de en önemlisi -özellikle planlamanın büyük ölçüde ihmal edildiği ülkemiz kültürü dikkate alındığında şirketin geleceğinin anlık ve tepkisel kararlar yerine; önceden üzerinde mutabakata varılmış planlar doğrultusunda şekillendirilmesidir.(Karpuzoğlu, 2001:123) ayrıca, aile içinde yaşanan sorunlara kaynaklık edebilecek meselelerin konuşulacağı, karara bağlanacağı ve aile ilişkilerinin sürdürülmesinde uyulması gereken temel ilkelerin belirleneceği kurulların/organların oluşturulması (aile meclisi, yönetim kurulu, vb.) da bir diğer önemli göstergedir.

Sonuç olarak, şirket içinde kurumsallaşmayı/müessesse haline gelmeyi sağlamanın yanı sıra, aile ilişkilerinin de kurumsallaşması, aile şirketlerinin karşısında duran en önemli hedeflerden biridir. Bu iki unsurdan sadece biri yapıp, diğeri ihmal edildiği takdirde, çekişmeler, problemler ortaya çıkacak ve giderek çöküş kaçınılmaz olacaktır.

5. KAYSERİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE Kİ AİLE ŞİRKETLERİ ÜZERİNDE SAHA ARAŞTIRMASI

Bu araştırma Aile şirketi kavramı, yapısı, kurumsallaşma düzeyi ve kurumsallaşmaya bakış açısı üzerinde durulmuştur. Literatür taramasında da gördüğümüz gibi, birçok ülkenin ekonomisinde büyük önemi olan aile şirketleri, ülkemizde de çok yaygındır. Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin %94.1'inin aile şirketi olması ülkemiz ekonomisindeki önemini büyük ölçüde ortaya koymaktadır (Karpuzoğlu, 2000:147). Dolayısıyla aile şirketlerinin başarılı olup olmamalarının sadece girişimcinin kâr hedefleri açısından önem taşımadığı, aynı zamanda ülke ekonomisi ve gelişmesi için de kritik bir anlam ifade ettiği söylenebilir.

Diğer taraftan, başarılı ve sürekli bir şirket olmanın en önemli koşullarından birisinin değişime açık olmaları gerektiği belirtilmiştir. Bir başka ifade ile günümüz işletmecilik anlayışı çerçevesinde, kişilere bağlı, sistemlerin net oluşturulmadığı, değişime kapalı şirket yapılarının varlığını sürdürmede oldukça zorlanacağı vurgulanmıştır. Bu nedenlerle, ülke ekonomisinde önemli yeri olan aile şirketlerinin mevcut yapısı çerçevesinde kurumsallaşma konusunda ne kadar çalışma yaptıkları ve süreklilikleri konusunda aldıkları önlemlerin tespiti araştırmanın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Dolayısıyla araştırmada Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren aile şirketlerinin profilleri çıkarılarak, değişim için önemli olan içsel boyutlarına ilişkin mevcut durumları ile kurumsallaşma konusunda tutumlarını belirlemeye yönelik bulgular ortaya konmuş ve genel bir değerlendirme yapılmıştır.

5.1. Araştırmanın Amacı

Aile ve iş ilişkilerinin birbirini etkilediği ve hatta aile değer ve inançlarının zaman zaman iş değerlerinden daha önemli hale geldiği aile şirketlerinde, duygusal boyutun ağırlık kazanması şirket yönetiminde sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Yoğun rekabet ortamında şirket varlığının sürdürülmesinde, olumlu şirket imajına sahip olunmasında, pazar payının artarak büyümesinde, sürdürülebilir bir başarı sağlamasında, şirketin verimli bir şekilde yönetilmesinde en önemli faktörlerden birisi kurumsallaşmadır. Dolayısıyla, aile şirketleri açısından kurumsallaşma son derece önemli bir niteliktir. Bu araştırmanın amacı, aile şirketlerinin mevcut

düzeylerinin belirlenmesi olup, kurumsallaşma konusunda nasıl bir tutum gösterdiklerini tespit etmektir. Türkiye’de bu konuda istekli ve çaba harcayan şirketlerin sürekli olabilme şansını yaratabileceklerini söylemek mümkündür.

Araştırmanın 2 temel amacı vardır. Bunlar kısaca aşağıda özetlenmektedir:

1. K.O.S.B. deki aile şirketlerinin mevcut durumunun saptanması:

Aile şirketlerinde çalışan aile üyelerinin profilini, çocukların eğitim durumlarını, aile şirketinde çalışan diğer aile üyeleri gruplarını, şirketin aidiyet durumunu, kaçınıcı nesil tarafından yönetildiğini ve şirketin faaliyet alanlarını belirlemek.

2. K.O.S.B. deki aile şirketleri üyelerinin kurumsallaşma konusunda tutumlarının saptanması:

Aile şirketinin gelecekteki başarı şansı, gelecekte faaliyet göstermesi için alınan önlemler, danışmanlık hizmeti alma ve profesyonel yöneticiye ilişkin tutumları, yönetimin devrine ilişkin planlama ve aday kriterleri hakkında bilgi edinmek.

Bu doğrultuda aile şirketlerinin değişim ve süreklilikleri için önemli olan konular çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Aile şirketleri yöneticileri bir nesil sonra şirketlerinin aynı başarı ile süreçlerini düşünüyorlar mı?
- Aile şirketleri yöneticileri şirketi başarıya götürecek gerekli değişimleri yapıyorlar mı?
- Aile şirketleri yöneticileri, şirketin yönetiminde mutlaka bir aile üyesinin olması gerektiğini düşünüyorlar mı?
- Aile şirketleri yöneticileri önemli karar aşamalarında profesyonel danışmanlık hizmeti alıyorlar mı?
- Aile şirketinde çalışmaya başlayacak olan çocuklar, aile şirketinde çalışmaya başlamadan önce başka iş yerinde çalışmaya teşvik ediliyorlar mı?

- Aile şirketinde üst yönetimde profesyonel yönetici bulunması, şirket için avantajlı mıdır?
- Aile şirketinde yönetim devri planı yapıldı mı?
- Aile şirketinde yönetici ayrıldığında, yerine atanacak aday belirlendi mi?

5.2. Araştırmanın Kapsamı

Aile şirketlerinin kurumsallaşma konusundaki tutumlarını ve gösterdikleri faaliyetlerini belirlemeye yönelik olarak yürütülen çalışma kapsamı, ülkemizde çok sayıda aile şirketinin bulunması ve bu şirketlerin tamamına ulaşılmasının imkansız olması sebebiyle sınırlandırılmıştır. Örneklem, Ekonomik olarak önemli bir güce sahip ve uluslar arası piyasalarda faaliyet gösteren firmalardan, küçük ölçekli bölgesel pazarlara yönelmiş firmalara kadar geniş bir yelpazesi olan K.O.S.B. deki aile şirketleri olarak belirlenmiştir.

Örnekleme yönteminin ikinci aşamasını oluşturan örnek hacmini belirlemede, örnek büyüklüğü olarak 45 şirketin yeterli olacağı kabul edilmiştir. Her sorunun frekans değerleri baz alınarak soru içinde yer alan alt boyutlar kendi içinde sıralanmış ve yorumlanmıştır.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Veri toplama yöntemi olarak karşılıklı görüşme ve anket yöntemi kullanılmıştır. Soru formu hazırlanmadan önce aile şirketlerinin ölçülebilir değişim boyutlarını saptamak amacıyla İstanbul ve Ankara'da toplam 10 aile şirketi olmak üzere karşılıklı görüşmeler yapılmıştır. İlk yapılan görüşmeler sırasında çalışmanın amacı açıklanmış ve bir durum tespiti olduğu vurgulanmıştır. Görüşmeler sırasında aile şirketlerinin içsel değişim boyutlarına ilişkin problemleri olduğu saptanmış, problemlerin nedenlerine yönelik ayrıntılı bilgi toplanmıştır. Ancak problemlerin bir kısmı ölçülebilir nitelikte olmadığından, ölçülebilir boyutlar saptanmış ve literatür çalışmalarından aile şirketlerinde kurumsallık araştırmaları için en çok vurgulanan değişim unsurları soru formunda yer almıştır.

Anketin bizzat aile üyesi tarafından doldurulması çalışma için çok önemli olduğu için soru formları elden tek tek ulaştırılmıştır. Aile şirketlerinin seçimindeki en önemli kriter, halen birinci ve ikinci neslin şirketin yönetimde veya çalışmakta olduğu ve devretme aşamasının yakın gelecekte olması beklenen şirket özelliği taşımasıdır. Bu özelliğe sahip olan aile şirketlerine ilişkin hiçbir bilimsel verinin olmaması şirket seçiminde zorluk sağlamıştır. Bu amaçla, Kayseri’de Ticaret Odası, Sanayi Odası ve İş Adamları Dernekleri’ne gidilmiş, çalışma için istenen aile şirketi kriterine uygun referans olarak verilen aile şirketlerinden görüşme talep edilmiş ve anket karşılıklı görüşme yöntemiyle cevaplanmıştır. Bu aşamada K.O.S.B.’de 45 aile şirketi ile karşılıklı görüşülmüştür.

Görüşmede çalışmanın amacı, neden yapıldığı açıklanmış ve anketi cevaplamaları istenmiştir. Çalışma kapsamında toplam 45 aile şirketine ulaşılmış ancak 42’sinden olumlu yanıt alınıp soru formu doldurulmuştur. Geri dönüş oranı %93’dür.

5.3.1. Bulguların analizi ve değerlemesi

Çalışmada 42 aile şirketinin verileri değerlemeye alınmıştır. Bütün istatistiksel analizlerde SPSS istatistik paket programından faydalanılmıştır. Yöntem olarak doğrusal istatistik kullanılmış, her sorunun yüzdelik ve frekans değerleri baz alınarak soru içinde yer alan alt boyutlar kendi içinde sıralanmıştır.

5.4. Sonuçlar

Kurucu patronlar aile şirketi başında

Araştırmada aile şirketlerinde, soru formunu cevaplayan aile üyesine yaş grubu sorulmuş ve dağılım incelenmiştir. %33,3 aile üyesi 41-50, %23,5’i 51-60 ve %21,6’sı 31-40 yaşları arasındadır. Bu dağılıma göre kurucu patronun/girişimcinin halen aile şirketinde çalışmakta olduğu söylenebilir. Bu sonuçta bize ülkemizde aile şirketlerinin birinci nesil tarafından yönetildiğini göstermektedir. Süreklilik gösteren çok az aile şirketine rastlanmaktadır.

Aile şirketlerinde erkekler egemen

Katılımcıların cinsiyet dağılımları belirlenmek istenmiş ve cinsiyet sorusu aile üyelerine sorulmuştur. Tablo 5.1.’de cinsiyet dağılımı incelendiğinde kadın sayısının

katılımcılar arasında düşük olduğu görülmektedir (yaklaşık %10). Bu durum aile şirketlerinde çalışan erkek aile üyesi sayısının kadın üye sayısından çok daha fazla olduğunu açık biçimde göstermektedir.

Tablo 5.1.: Araştırmaya Katılan Aile Şirketinde Çalışan Aile Üyesi Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık(f)	Yüzde(%)
KADIN	13	12,0%
ERKEK	95	88,0%

Girişimcinin bekâr olduğu durumlarda risk üstlenebilme yeteneğinin fazla, evli olduğu durumlarda ise sorumluluğun ve başarıma güdüsünün yüksek olduğu düşünülür. Yine girişimcinin boşanma ve evlenme dönemleri ve bu dönemde yaşananlar ile çocuk sahibi olma durumları girişimcinin ve dolayısıyla şirket faaliyetleri üzerinde etkili olacaktır. Araştırma kapsamında çalışmaya katılanlara medeni durumu sorulmuştur. Yaş dağılımları da göz önüne alındığında, aile üyelerinin %89'u evli, %11'i bekâr olarak görülmektedir.

Aile şirketinde araştırmaya katılan aile üyelerinin eğitim düzeylerini incelemek için en son bitirdikleri eğitim kurumu sorulmuş ve Tablo 5.2'deki sonuçlar alınmıştır. Katılımcıların %48,5'i 4/6 yıllık üniversiteyi bitirmiş, %14,9'u yüksek lisans/doktora derecesi almışlardır.

Tablo 5.2.: Aile Şirketinde Çalışan Aile Üyelerinin Eğitim Durumu

En Son Bitirilen Eğitim Kurumu	Sıklık(f)	Yüzde(%)
İlkokul	2	2,0%
Ortaokul	4	4,0%
2 yıllık üniversite-yüksek okul	14	13,9%
Yüksek lisans/doktora	15	14,9%
Lise-meslek lisesi	17	16,8%
4/6 yıllık üniversite	49	48,5%

Aile şirketinin ne iş yaptığı ya da faaliyet alanı öğrenilmek istenmiştir. Tablo 5.3.'e göre, araştırmaya katılan aile şirketinin %57,1'i imalat, %33,3ü ticaret, %7,1'i inşaat ile uğraşmaktadır.

Tablo 5.3.: Aile Şirketlerinin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler

Faaliyet Alanı	Sıklık (f)	Yüzde (%)
Ticaret	1	2,4%
Enerji	3	7,1%
İnşaat	14	33,3%
İmalat	24	57,1%

Örnekleme deki şirketlerin %50,8'i 2 veya daha fazla iş yerinde, %46,2'si tek bir merkezde faaliyetlerini sürdürmektedir. 10'dan fazla iş yeri olanların sayısı %3 kadardır.

Araştırmada şirketlerin faaliyet gösterdiği coğrafi bölgeler sorulmuştur. Şirketlerin %18,1'i tek coğrafi bölgede (Kayseri sınırları dahilinde) faaliyet göstermektedir. Türkiye'de çapında veya şehir civarında çalışan şirketlerin oranı ağırlıklı olmakla beraber, yurt dışında Avrupa, Rusya ve Ortadoğu ile ticaret faaliyet gösteren şirketlerin oranında yüksektir.

2005 yılı için aile şirketlerinin yıllık dolar bazında net cirosu sorulduğunda, %19'u 5-10 milyon ABD doları, %40,5'i 1-5 milyon ABD doları, % 23,8'i 500 000-1 milyon ABD doları arası yıllık brüt ciroları olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 5.4.: 2002 Yılı İçin Aile Şirketlerinin Yıllık Dolar Bazında Brüt Ciro

Brüt Ciro (\$)	Sıklık(f)	Yüzde(%)
Cevap vermeyen	3	7,1%
10 milyon ABD \$ ve üzerinde	4	9,5%
5-10 milyon ABD \$	8	19,0%
500 000 – 1 milyon ABD \$	10	23,8%
1-5 milyon ABD\$	17	40,5%

Araştırmada, şirkette çalışanların sayısı sorulmuştur. %29'u 1-49, %16'sı 100-200, %15'i 400 ve üzeri personel sayısına sahiptir.

Araştırma kapsamında aile şirketinin kurucusunun kim olduğu ve aile şirketinin aidiyet durumu sorulmuştur. Şirketin kurucusu %46 ile kendisi veya %41 ile babasıdır. Şirketin kurucusunun dede, erkek kardeş/ ağabey veya kuzen olan şirketler ise %12 seviyesindedir.

Tablo 5.5.'de aile şirketlerinin aidiyet durumu incelendiğinde %69,6'sı tamamen aile üyeleri arasında ortaklık, % 14,7'si birden fazla aile üyesi arasında ortaklık olarak

dağılmıştır. %12,7 oranında katılımcı tek bir kişinin aile şirketinin tek sahibi olarak belirtmiştir.

Tablo 5.5.: Aile Şirketinin Aidiyet Durumu

Aidiyet	Yüzde(%)
Diğer	1
Tek bir aile üyesi işin tek sahibi	13
Birden fazla aile arasında ortaklık	15
Tamamen aile üyeleri arasında ortaklık	70

Aile şirketinde katılımcılara, şirkette hangi unvanla çalıştığı sorulmuş, yönetimde yer alıp almadığı incelenmek istenmiştir. Çalışmaya katılan aile üyesinin aile şirketindeki unvanına bakıldığında %57,6'sı yönetim kurulu başkanı, %21.7'si genel müdür, %11.9'u yönetim kurulu üyesidir. Karşılıklı görüşmeler sırasında gençlerin genel müdür yardımcılığı ve müdürlükte yoğunlaştığı tespit edilmiştir.

Aile üyesi katılımcılara, çocuk sahibi olup olmadıkları sorulmuş, “evet” cevabı verenlerin kaç kız ve kaç erkek çocuğu olduğu öğrenilmek istenmiştir. Katılımcıların %88,1'i çocuk sahibidir.

Çalışma kapsamında yer alan aile şirketlerinin bir çoğunun büyüyen ve gelişen evresinde olduğunu göstermektedir. Çocuklar 15-25 yaşlar arasında yoğunluk göstermekte ve eğitimlerine devam etmektedir. Bu evrede çocukların eğitim dönemlerini tamamlamalarından sonra yetenek, bilgi ve isteklerine bakmaksızın aile şirketinde çalışmaları beklenir.

Araştırmalar, çocukların yurt dışında eğitim almalarının şirketin geleceği ve sürekliliği açısından çok önemli olduğunu vurgulamaktadır (Chen, 2001:36). Eğitim yalnızca üniversite derecesini kapsamamaktadır. Dil okulları, kısa dönemli profesyonellere yönelik sertifika programları da yurt dışı eğitim kapsamına girmektedir. Yurt dışında eğitim alan çocuk ailenin geleneksel yapısından uzaklaşır, yenilikleri görür ve aile şirketine geri dönüp çalışmaya başladığında öğrendiklerini uygulamaya çalışır. Batıda eğitim gören çocukların yeni strateji önerileriyle aile şirketinde değişime katkıda bulundukları bir gerçektir (Chen, 2001:37).

Araştırmada çocukların yurt dışında eğitim almaları konusundaki düşünceleri sorulmuştur. Katılımcıların %34,8'i çocuklarının yurt dışında eğitim aldıklarını

söylemişler, %59,3'ü ise çocuklarını eğitim için yurt dışına göndermeyi düşündüklerini belirtmişlerdir.

Çocukları yurt dışında eğitim görmüş veya yurt dışına eğitime yollamayı planlayan aile üyelerinin %26,6'sı çocukların yenilikleri görüp tanımalarını, %25,1'i dil öğrenmek ve geliştirmelerini, %23'ünün ise değişimleri yaşamaları ve değişime açık olmalarını yurt dışında eğitimin en önemli nedenleri olarak göstermişlerdir.

Tablo 5.6.: Yurt Dışında Eğitimin Önemi

Yurt dışı Eğitiminin Önemi	Yüzde(%)
Farklı iletişim şekillerini öğrenmeleri	11,2
Farklı kültürleri öğrenmeleri	13,3
Değişimleri yaşamaları ve değişime açık olmaları	23,0
Dil öğrenme ve geliştirmeleri	25,1
Yenilikleri görüp tanımaya çalışmaları	26,6

Kurumsallaşmış büyük aile şirketlerinde, çocuklar aile şirketlerinde çalışmaya başlamadan, başka bir profesyonel şirkette 3 ile 5 yıl arasında çalışmaya teşvik edilmelidir. Çalışan işte terfi alınması aranan başka bir özelliktir. Çocuklar bu sürede, aile-iş ilişkisinin birbirine karışmadığı, kişilerin yaptıkları işe göre değerlendirildiği ve 'adama göre iş' yerine 'işe göre adam' ilkesinin uygulandığı bir ortamda işin temel özelliklerini öğrenme şansına sahip olur. Yine hakkındaki fikirleri kendisini tarafsızca gözlemleyenlerden öğrenerek kendisini yenileme ve geliştirme olanağı ile kendi istek ve yeteneklerini keşfetme imkanına da sahip olur. Çalışmaya katılan aile şirketlerinin %72,5'i çocuklarını aile şirketinde çalışmaya başlamadan önce başka iş yerinde çalışmaya teşvik ederken %27 si teşvik etmemektedir.

Çocuklarını aile şirketinde çalışmaya başlamadan önce başka iş yerinde çalışmaya teşvik ettiğini söyleyen %72,5 oranda şirket yöneticisi, bunun en önemli gerekçesi olarak % 31,2 lük bir oranla "iş yönetimini farklı gözlükle görebilmelerini sağlamak" olduğunu belirtmişlerdir. %28,4'ü 'deneyim kazanması', %25,8 'i 'başkaları ile çalışmayı öğrenmesi' ni önemli olarak vurgulamışlardır.

Tablo 5.7.: Aile Şirketinde Çalışmaya Başlamadan Önce Başka Bir İş Yerinde Çalışmanın Önemi

Başka Bir İş Yerinde Çalışmanın Önemi	Yüzde(%)
Farklı örgüt kültürünü tanınması	14,5
sağlamak	25,8
Deneyim kazanması	28,4
İş yönetimini farklı gözlükle görebilmelerini	31,2

Türk aile şirketlerinde her ne kadar girişimcinin büyük oğlunu devredeceği aday olarak şirketi yöneteceği tahmin edilse de bazen varislikle ilgili tartışmalar çıkabilmektedir. Özellikle birden fazla çocuğun bulunduğu ya da kız çocuğunun erkek çocuğundan büyük olduğu veya erkek çocuğun olmadığı veya bilgi deneyim ve motivasyona sahip birden fazla aile bireyinin mevcut olduğu durumlar sorunların meydana gelmesinde etkindir. Ayrıca, kız çocuğunun erkek çocuktan daha bilgili, yetenekli ve hırslı olduğu ya da girişimcinin yerine başka birinin geçmek istemediği zamanlarda tartışmalar daha da artabilir.

Aile şirketlerinde, yönetimi çocuklardan hangisine devretmeyi düşündükleri sorusuna katılımcıların %49'u çocuklardan 'hangisi yetenekli ise' derken, % 20,5'i erkek çocuğuna bırakmayı arzu etmektedir. 'Kız çocuğuma bırakmayı düşünüyorum' %2 lik oranla en düşük oran olarak göze çarpmaktadır. Bu bulgu bize maalesef 21.yüzyılın çağdaş Türkiye'sinde halen kız çocuklarının şirket yönetim devri konusunda tercih edilmediğini çarpıcı şekilde göstermektedir.

Tablo 5.8.: Aile Şirketinde Çocuklara Yönetimi Devretmeye İlişkin Tutumlar

Çocuklara Yönetimi Devretmeye İlişkin Tutum	Yüzde(%)
İlk çocuğuma	2,0
Kız çocuğuma	2,0
Diğer	5,8
Hiçbiri	7,8
Cevap vermeyen	12,7
Erkek çocuğuma	20,5
Hangisi yetenekli ise	49,0

İş ve aile ilişkilerinin birbirine girdiği aile şirketlerinde akrabalık bağı yönetimi güçleştiren en önemli faktörlerden biridir. Akraba kavramından kasıt, girişimcinin eşi, kız-erkek çocukları, annesi, babası, amcası, teyzesi, kuzenleri ve evlilik yoluyla aileye katılan herkeştir. Şirketin kurulduğu yıllarda akrabalar arasındaki işbirliği şirketin verimliliği üzerinde önemli etkilere sahip olurken ilerleyen dönemlerde

çatışma ortamı hazırlayabilir. Ayrıca, zaman içerisinde kurumun gelişip büyümesi ile şirkette çalışmak ve yönetimde etkin olmak da önem kazanır. Yine şirkette yer alan akrabaların bulundukları pozisyonlar genellikle yetenek ve bilgiden ziyade girişimciye olan yakınlık ya da verilen güvenle ilgilidir. Akrabalarla ilgili bir başka konu da akrabaların bir kısmının etkin çalışmasına karşılık diğerlerinin ‘nasıl olsa işten atılmam’ düşüncesinden yola çıkarak düşük kapasite ile çalıştığı da bir gerçek.

Tablo 5.9.: Aile Şirketlerinde Aktif Çalışan Aile Üye Grupları

Aile Üyesi Grupları	Yüzde(%)
Teyzeler ve halalar	1,4
Diğer	1,9
Kendimden başka aile üyesi çalışmıyor	5,7
Kız kardeş/ kardeşlerim- abla	6,2
Gelinler	6,2
Kız çocuk/ çocuklarım	6,6
Damatlar	6,7
Amcalar ve dayılar	7,6
Baba- anne	8,6
Yeğenler (kız-erkek)	11
Erkek çocuk/ çocuklarım	14,8
Erkek kardeş / kardeşlerim-ağabey	22,9

Araştırma kapsamında yer alan aile şirketlerinin %49’u 2. nesil tarafından yönetilmektedir. Ancak bu yönetimin devredildiği anlamını taşımamaktadır. %47’si halen 1. nesil tarafından yönetilmekte , 1.ve 2. nesilin şirketi birlikte yönettiği yalnızca 2 şirket bulunmaktadır. Çalışmada 3. nesilin yönetimde olduğu %2’lik bir oran mevcuttur.

Tablo 5.10’da da görüldüğü gibi araştırmaya katılan aile şirketlerinin %53,9’u aynı sektörde faaliyet gösteren diğer aile şirketlerine göre kendilerini daha başarılı olarak tanımlamaktadır. Şirketlerin %33,3’ü ise aynı seviyede görmektedir.

Tablo 5.10.: Aile Şirketinin Aynı Sektörde Faaliyet Gösteren Diğer Aile Şirketleri İle Başarılarının Karşılaştırılması

Başarı Düzeyi	Yüzde(%)
Cevap vermeyen	1
Belli değil/bilmiyorum/ fikrim yok	5,9
Nispeten başarısız	5,9
Aynı düzeyde	33,3
Daha başarılı	53,9

Aile şirketleri bir nesil sonra başarılı olarak süreklilikleri devam ettireceklerini düşünmektedir. Aile şirketlerinin %71,6'sı şirketlerinin bir nesil sonra başarılı olarak süreceğini düşünürken, % 28,4 ise kuşku duyduklarını belirtmişlerdir.

Aile şirketlerinin bir nesil sonra aynı başarı ile süreceğini düşünen aile üyeleri , aile bireylerinin daha küçük yaştan itibaren mülkiyet ve gelecek nesillerin sorumluluğu konusunda yetiştirilmesini en öncelikli sebep olarak belirtmişlerdir (%33.3). Aile şirketinin başarısının devamına ilişkin ikinci olarak önemle vurgulanan nokta, aile bireylerinin, şirketin gelecek nesillere devam etmesi konusunda sürekli eğitilmeleri (%31.4) konusunda gösterilen özendir.

Üçüncü olarak, aile üyesi olan veya olmayan çalışanların çok iyi bir yönetim geliştirme sistemlerinin olmasını (%27.5) şirketlerinin gelecekte başarıları devam etmesi için yeterli görmektedirler.

Aile şirketinin hızlı karar verebilme gücünün bulunmasının şirketin gelecekteki başarısında önemli bir etken olarak görülmediği araştırma bulgularından saptanmıştır.

Araştırma kapsamında aile şirketinin bir nesil sonra aynı başarı ile sürmeyeceği konusunda kuşkulu olan aile üyesi öncelikli sebebi büyümek için gerekli mali kaynakların temini konusunda karşılaşılan güçlük (%13,4) olarak belirtmişlerdir. İkinci neden, yetenekli profesyonel yöneticileri aile şirketine çekmede karşılaşılan güçlükler (%7,8) olarak gösterilirken, üçüncü olarak doğru ve işler 'yönetmel' yapı kurulmasındaki güçlükler (%7.8) olarak vurgulanmıştır.

Aile şirketlerinin gelecekteki başarıları konusunda kuşkulu olan aile üyeleri, iş ve ailenin ihtiyaçlarının arasında çelişkiler bulunması veya aile bireylerinin arasında yaşanan sorunları başarıyı etkileyebilecek bir unsur olduğunu düşünmemektedirler.

Yapılan araştırmalar, iyi bir devamlılık planına sahip olan şirketlerin, özellikle yönetimin devredilmesinden sonra, diğer aile şirketlerine göre daha kârlı çalıştıklarını göstermiştir (Ward, 1988:112). İyi hazırlanmış bir süreklilik planı sayesinde kişiler yalnızca işleri üzerinde yoğunlaşmakta, beklentileri netleşmekte ve gerilimleri azalmaktadır.

Tablo 5.11.: Aile Şirketleri Tarafından Şirketin Gelecekte Faaliyet Göstermesi İçin Alınan Önlemler

Aile Şirketinin Gelecekte Faaliyet Göstermesi İçin Alınan Önlemler	Yüzde (%)
Diğer (yazınız)	1
Hiçbiri	1
İhtiyat fonu ayırma	2
Varis planı (şu andaki kurucu/ yöneticiden sonra aile işletmesini kimin/kimlerin devralacağı)	3
Halka açılma	3
Mülkiyet planı (şirket hisselerinin kimlere ne şekilde dağıtılacağı)	5
Aile üyelerinin iş tanımları	5
Gelecekte şirketin yönetimini devralacak yöneticilerin yetiştirilmesi	9
Yetki devri (yönetimsel karar alma, yetkilerin kimlere ve ne şekilde aktarılacağı)	12
Eğitim	12
Misyon ve vizyon çalışması (şirketin amaçları, değerleri, hedeflerin belirlenmesi)	13
Reorganizasyon (şirket içinde departman-bölüm yapılarının yeniden düzenlenmesi)	16
Stratejik plan (rekabet veya büyüme için yapılacak yenilikler, geliştirme çabaları)	19

Tablodan görüldüğü üzere, aile şirketlerinin gelecekte faaliyetlerini sürdürebilmeleri için aldıkları önlemlerin başında, stratejik planlama çalışmaları, reorganizasyon, misyon ve vizyon çalışmalarının yapılması ve eğitim gelmektedir. Bunları takiben, yetki devri ve gelecekte şirketin yönetimini devralacak yöneticinin yetiştirilmesi konuları üzerinde durdukları saptanmıştır. Aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunun ihtiyat fonu ayırma konusunda bir çalışma yapmamaları ise düşündürücüdür.

Tablo 5.12.: Aile Şirketinin Başarısında Öncelikli Etkenler

Başarıda Öncelikli Etkenler	1.sıra	2.sıra	3.sıra	Sırasız	Toplam sıklık
Danışmanlık hizmeti alınması	3	1	0	2	6
Alınan kararların bilimsel yöntemlerle alınması	7	3	5	4	19
Şirket sahiplerinin çevresinin geniş olması	5	11	3	6	25
Alınan kararların hızlı olması	15	14	5	4	38
Üst yönetimin geleceği doğru öngörmesi	18	3	14	4	39
Yapılan planların uzun vadeli olması	16	12	6	6	40
Yatırımların öz kaynaklara dayanması	15	20	2	5	42

Aile şirketlerinin başarısında öncelikli etkenler, yatırımların öz kaynaklara dayanması, alınan kararların hızlı olması ve yapılan planların uzun vadeli olması gelmektedir. Önemle vurgulanan ikinci derece etken, üst yönetimin geleceği doğru görmesi olarak görülmektedir. Araştırma kapsamında yüz yüze görüşme yapılan inşaat sektöründe faaliyet gösteren aile şirketleri yöneticilerinin, şirket sahibinin çevresinin geniş olmasını birinci etken olarak gördüğü saptanmıştır.

Yapılan araştırmalarda, şirketlerin sahip oldukları örgüt yapıları ile uyguladıkları stratejiler arasındaki uyumsuzluğun şirketin hayatta kalması ve başarısı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Paisner, 1999). Büyümeyi ve başarıyı hedefleyen bir şirketin yeniden yapılandırılmasındaki amaç, değişimle gelen yeni koşullar altında daha fazla verim elde etmektir.

Aile şirketleri başarı için gerekli değişimleri yaptıklarını düşünmektedir. Bu çerçevede aile şirketinin şirketlerinin başarıya götürecek değişimleri yapıp yapmadığı sorulmuş, %72.5 ‘evet değişim yapılmaktadır’ cevabını vermiştir. %25.5’i ise ‘hayır başarıya götürecek değişim yapılmamaktadır’ ifadesini belirtmiştir.

Araştırma kapsamında çalışmaya katılan aile şirketlerinin %72,5’i şirketlerinde değişimin gerçekleştiğini ve yenilikçi-değişim stratejisi izlemelerinin en önemli unsur olduğunu düşünmektedirler. Aynı şirketler piyasadaki değişimleri gözlemleme ve tahmin etmede başarılı olduklarını vurgulamışlar, yetenekli aile bireylerinin ve profesyonel yöneticilerin katkılarının da değişimi gerçekleştirmede katkısı olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 5.13.: Aile Şirketlerinde Değişimin Gerçekleşmesindeki Etkenler

Değişimin Gerçekleşmesindeki Etkenler	Yüzde (%)
Diğer (belirtiniz)	1,4
Etkin bir raporlama sistemimizin olması ve yönetimin gereksinim duyduğu bilgilerin güncel olarak raporlanması	7,1
Etken bir muhasebe ve raporlama sisteminin olması ve bütçe uygulamalarına katkısı	9,5
Karar alma sürecimizin “hızlı” ve “etken” olması	18,5
Yetenekli aile bireylerinin ve profesyonel yöneticilerinin katkıları	19,5
Piyasadaki değişimleri gözleme ve tahmin etmede başarılı olmamız	20,4
“Yenilikçi-değişimci”, yaratıcı bir strateji izlememiz	23,3

Aile şirketleri değişimin gerçekleşmemesi en önemli sebeplerini yeni ürün ve yeni iş modelleri geliştirmede karşılaşılan güçlükler (%21,1) ve sermaye yetersizliği (%21,1) olarak belirtmişlerdir. Maliyetleri kontrol etmede karşılaşılan güçlükler (%19,2) ve piyasadaki değişimleri gözlemleme ve tahmin etmede yetersiz kalınması (%17,3) diğer sıklıkla vurgulanan etkenlerdir. Aile bireyleri arasında karar alma sırasında yaşanan çatışmaların etkisi (%5,7) ise değişimin gerçekleşmemesinde önemli bir etken olarak gösterilmemiştir.

Tablo 5.14.: Aile Şirketlerinde Değişimin Gerçekleşmemesindeki Etkenler

Değişimin Gerçekleşmemesindeki Etkenler	Yüzde (%)
Diğer (belirtiniz)	1,9
Aile bireyleri arasında karar alma sırasında yaşanan çatışmaların etkisi	5,7
Risk alamama	13,5
Piyasadaki değişimleri gözlemleme ve tahmin etmede yetersiz kalınması	17,3
Maliyetleri kontrol etmede yaşanan güçlükler	19,2
Sermaye yetersizliği	21,1
Yeni ürün ve yeni iş modelleri geliştirmede karşılaşılan güçlükler	21,1

Aile şirketinin kilit noktalarında mutlaka aile üyesi olmalıdır anlayışı hakim. Önceki bölümlerde belirtildiği gibi ailenin birbirleriyle yakın ilişkide olması kadroya güven verir. Bir çok aile şirketinde kilit noktalarda aile üyesinin bulunması önem teşkil etmektedir. Bu kapsamda, araştırmaya katılan aile şirketlerinin de aynı düşüncüyü taşıdığı görülmektedir. Şirketlerin %83,1'i kilit noktasında aile üyesi gereklidir derken %16,9 gerekli olmadığını belirtmiştir. Şirketin kilit noktalarında aile üyesi olması gereklidir diyen %83,1 oranındaki şirket, bunun nedenleri olarak, aile üyesinin daha çok bağlılıkla çalışacağı (%34,8), aile üyesinin daha güvenilir olduğunu ve de koordinasyon kolaylığı taşıdığını belirtmişlerdir.

Yapılan araştırmalar, aile şirketlerinde karar alma sürecinin iki temel şekil altında şekillendiğini göstermektedir. Bunlardan birincisi, en son kararların bir kişi tarafından verilmesi, ikincisi ise kararlara uzlaşma ya da oylama yolu ile ulaşılması şeklindedir (Landsberg, 1999). Girişimci yaklaşımı olarak adlandırılan yaklaşımda girişimci, bir sahip olarak karar mekanizmasının kendisi olduğu inancındadır.

Özellikle ikinci nesilin çalıştığı aile şirketlerinde karar alma sürecine katılamadıkları için varılan karar sonrası çatışmanın yaşandığı bilinmektedir. Hızlı karar alma aile

şirketlerinin önemli bir özelliğidir ve avantajıdır. Karar organını oluşturan aile üyeleri arasında karar almanın, diğer şirketlere göre daha kolay olacağı açıktır. Şirkette alınan kararlarda yönetim kuruluna hesap vermekle değil, bilgi vermekle sorumlu olması hızlı karar alabilmesine olanak sağlamaktadır. Aile şirketlerinin %47,1'i kararlarını almalarını doğru ve hızlı, %29.4 ü daha doğru ve hızlı karar alınabilir demişlerdir. Şirketlerin %23.5'i yalnızca karar alma hızlarını yetersiz bulmaktadır.

Aile şirketinin kurumsallaşmamış olması karar hızını olumsuz etkilemektedir. Aile şirketlerinde karar alma hızını yetersiz bulan %23,5 aile üyesi bunun en önemli sebebinin kurumsallaşamama olduğu %37.5 oranında belirtmişlerdir. Şirketin sermaye yetersizliğinin şirketin hızlı karar alamamasını %19.6 etkilediği görülürken, aile şirketinde yönetimde karşılaşılan sorunlar hızlı karar alamamayı %17.8 oranında etkilemektedir.

Tablo5.15.: Aile Şirketlerinde Kararların Doğru ve Hızlı Biçimde Alınmama Nedenleri

Kararların Doğru ve Hızlı Biçimde Alınmama Nedenleri	Yüzde (%)
Diğer	1,8
Aile içi sorunların/çatışmaların işe yansması	7,1
Stratejik düşünememe	16,1
Yönetimde karşılaşılan sorunlar	17,8
Sermaye yetersizliği	19,6
Kurumsallaşamama	37,5

Aile şirketleri çok kritik karar aşamalarında danışmanlık hizmeti alma konusunda yetersizdir. Büyümeyle birlikte aile şirketlerinde yeni sorunlar baş gösterebilir. Profesyonel yönetici ihtiyacı, yeni görev alanları ve iş bölümü, doğru büyüme stratejisinin seçimi, stratejiye uygun örgüt yapısı kurma...vb. ihtiyacı doğabilir. Bu yöntemlerin uygulanabilmesi için özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde danışmanlık hizmetlerinin sağlanması gerekli olur.

Aile şirketlerinin %48'i karar alma aşamasında danışmanlık hizmetine başvurmuşlardır. %51'i ise karar aşamasında danışmanlık hizmeti almayı uygun görmemişlerdir. Şirketlerin %34,3'ü danışmanlık hizmetini almaya devam ederken, %21,6'sı önceden danışmanlık hizmeti aldığını ancak devam etmediklerini

belirtmişlerdir. Cevap vermeyen %28,4'lük aile şirketi hiç danışmanlık hizmeti almamış ve yakın gelecekte de almayı planlamamaktadır.

Aile şirketlerinin danışmanlık hizmeti aldığı konuların başında toplam kalite yönetimi-ISO 9000...vb. görülmektedir (Tablo 48) . Bunun sebebini ISO 9000 belgesinin özellikle bazı sektörlerde alınmasının zorunlu olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Ancak görüşmeler sırasında bu konuda danışmanlık hizmeti almalarının zorunlu olmasına rağmen şirketlerinde performans konusunda bir değişim olmadığı vurgulanmıştır. Üretim ve kalite konusunda alınan danışmanlık ikinci sırayı alırken, işletme politikası ve stratejik planlamaya dair alınan danışmanlık hizmeti üçüncü sırada yerini almaktadır. Önem sırasına göre bunları, bilgisayar hizmetleri, muhasebe ve finansman ve hukuki konularda alınan danışmanlık hizmetleri takip etmektedir. Kıyaslama (benchmarking), tasfiye, çatışma yönetimi ve değişim mühendisliği en az talep gören danışmanlık hizmetleri olmuştur.

Danışmanlık hizmetini alan aile şirketleri iş kurma, büyüme gibi işletmenin yaşamsal evrelerine bağlı olarak duyulan ihtiyaç nedeniyle (%33,3) ve sorunların üstesinden gelemedikleri için (%16,7) ilk kez danışmanlık almaya karar vermişlerdir.

Tablo 5.16.: Aile Şirketlerinde İlk Kez Danışmanlık Hizmeti Alma Nedenleri

İlk Kez Danışmanlık Hizmeti Alma Nedenleri	Yüzde (%)
Diğer	1
Bir sorunla karşılaşmadan tedbir almak için	9,8
Rakip firmalara karşı rekabette üstünlük sağlayabilmek için	10,8
Sorunların üstesinden gelemediğimiz için	16,7
Cevap vermeyen	28,4
İş kurma, büyüme gibi işletmenin yaşamsal evrelerine bağlı olarak duyulan ihtiyaç nedeniyle	33,3

Aile şirketlerinde danışmanlık hizmeti alma kararını sıklıkla yönetim kurulu başkanı (%49) ve genel müdür (%12,7) vermektedir. Ancak hiç danışmanlık hizmeti alamamış olan şirketlerin ve dolayısıyla böyle bir kararı vermemiş olan şirketlerin sayısı oldukça yüksektir (%28,4). Aile şirketlerinde üst kademe yöneticileri (%43,1) kendilerini geliştirmeye yönelik eğitime önem vermektedirler. Aynı şekilde, orta (%36)ve alt (%20,9) kademedeki çalışanlar da eğitim imkanlarından faydalanmıştır.

Aile şirketleri profesyonel yönetici ile çalışmanın avantajının farkındadırlar ancak yönetimi tamamen bırakmayı uygun görmemektedirler

Şirkette, kurumun devamını sağlayacak nitelikte varis yok ise girişimcinin şirketin tamamını veya bir kısmını uygun gördüğü profesyonel yöneticiye zaman içerisinde devredebilir. Bu yönetici başta girişimci olmak üzere danışmanların tavsiyeleri doğrultusunda belirlenir ve seçim girişimcinin istediği yönde gerçekleşir. Şirketin gelişim evrelerinde söz edildiği gibi, büyüme süreciyle birlikte şirket faaliyetlerinin kapsamı büyümekte ve çeşitlenmektedir. Artan iş hacmi, girişimcinin özellikle yönetsel konularda yetersiz kalması ve denetim alanının büyümesi...vb. konular, bir noktadan sonra dışarıdan yönetici sağlanmasını gerektirmektedir.

Şirketin büyüme sürecinde gereksinme duyulan yöneticiler öncelikli olarak aile bireylerinden ve akrabalarından sağlanmaya çalışılır, bunların yeterli olmadığı durumlarda dışarıdan profesyonel yönetici getirilir.

Profesyonel yönetim tarzının benimsenmesi, kurum niteliği kazanılması için en önemli adımdır. Araştırmaya katılan aile şirketlerinin %64,7'si, yönetimde mal sahibi yönetici ve profesyonel yöneticinin birlikte çalışmasının avantajlı olduğu belirtmişler, %24'ü ise, profesyonel yöneticinin yönetimde tek başına olmasının aile şirketi için avantaj olarak değerlendirmişlerdir. %10,8'lik bir oranda da aile şirketi yöneticisinin mutlaka mal sahibi yönetici olması gerektiği görülmüştür. Çoğu zaman şirkete dışarıdan katılan profesyonel yöneticiler olaylara, sahip yöneticilere göre daha objektif ve bütüncül yaklaşımlarla bakabilmektedir. Aile şirketlerinde çalışan aile üyeleri profesyonel yönetici getirmenin avantaj sıralamasında 'profesyonel yöneticiler, mal sahibi yöneticilere oranla aldıkları eğitimin ve farklı kurumlarda çalışmanın etkisiyle daha yüksek bir performans düzeyine sahiptirler' ifadesini birinci olarak belirtmişlerdir. İkinci en önemli avantaj, 'profesyonel yöneticiler, şirket sahibinin bireysel çıkarlarından çok, şirketin menfaatlerini gözetirler' olarak belirlenmiştir. Her iki ifade ikinci sıra sıralamasında da en önemli avantajları olarak sıralamada yerini almıştır.

Özellikle büyüme ve genişleme evresine gelen aile şirketlerinde yönetimin bilgi ve yetenekleri, şirketin başarısı için yetersiz kalabilir. Şirkette çalışan kişilerin yeterli uzmanlığa sahip olmamaları profesyonel yöneticilerin kuruma dahil edilmelerini

zorunlu hale getirir. Özellikle büyüyen şirketlerin, işletmelerin nakit yönetimi, ürün ve Pazar çeşitleme ve geliştirme ile değişim gibi konularda profesyonel yöneticilerden yararlanmaları şirket için avantajlıdır.

Profesyonel yöneticinin şirkette çalışmaya başlamasıyla, zaten ihtiyaç olan takım çalışmasını beraberinde getirir. Profesyonel yöneticinin yönetimde karar sahibi olmasını sakıncaları arasında ise birinci öncelikli sırada ‘profesyonel yöneticinin, mal sahibi yönetici gibi bağlılıkla çalışmayacağı’ ifadesi görülmektedir. İkinci olarak önem sırasında belirtilen ifade ‘Zarar riski olmaması nedeniyle etkin karar alamayacakları’ olarak belirtilmiştir.

Üçüncü sırada ise ‘Pratik bilgilerin mal sahibi yöneticiye göre daha az olması’ ifadesi görülmektedir.

Tablo 5.17.: Aile Üyelerine / Mal Sahiplerine Göre Yönetime Profesyonel Yönetici Getirilmesinin Sakıncaları

Aile Üyelerine / Mal sahiplerine Göre Yönetime Profesyonel Yönetici Getirilmesinin Sakıncaları	1.sıra	2.sıra	3.sıra
Zarar riski olmaması nedeniyle etkin karar alamayacakları	17	25	4
Profesyonel yöneticinin, mal sahibi yönetici gibi bağlılıkla çalışmayacağı	18	12	9
Pratik bilgilerin mal sahibi yöneticiye göre daha az olması	9	9	16
Diğer	-	-	-

Aile şirketlerinde çalışan profesyonellerin %51’ine kendisini geliştirmesi için eğitim imkanı sağlanırken, %35,3’ü profesyonel yöneticilerine eğitim imkanı tanımamaktadır. Profesyonel yöneticilerine eğitim imkanı sağlayan aile şirketleri en çok modern yönetim teknikleri konusunda profesyonel yöneticinin geliştirilmesini istemektedirler. Kriz yönetimi ve çatışma yönetiminde verilen eğitim imkanları arasında düşük oranda yer almaktadır.

Aile şirketlerinin %35,3’ü profesyonel yöneticilerine eğitim imkanı sağlamamaktadır. Bunun en önemli gerekçesini de ‘yeterince tecrübeli’ (%53,5) olarak ifade etmektedirler. Dikkat çeken bir nokta ise yeterli bütçe olmamasından (%37,2) kaynaklanan sebepler yüzünden bu imkanın verilmemiş olmasıdır.

Aile şirketleri büyümeyle birlikte ailenin tek bir bireyin çabasıyla ya da aile arasındaki gelişigüzel karar verme yoluyla çözülemeyecek, karmaşık sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Genelde pek çok aile, aralarındaki uyumun bozulmaması için kritik konuları tartışmaktan kaçınır.

Aile şirketlerinde yönetim kurulu formalite gereği mevcut ve üyeleri akrabalarından oluşmaktadır. Bu aşamada yeniden yapılandırma sürecinin bir unsuru olan yönetim kurulunun aktif olması zorunludur. Yönetim kurulu, aile üyesi ve aile dışından üyelerden oluşmalıdır. Yönetim kurulu, şirketin ve şirket yönetiminin performansını değerlendirerek, şirketin gelişimini ve stratejilerini verimli olarak yapılandırır.

Türkiye’de faaliyet gösteren aile şirketlerinin yönetim kurullarının formaliteden öteye gidememiş olduğu söylenebilir. Yönetim kurulları, aile üyeleri ve yakın arkadaşlar tarafından oluşturulmuştur. Dolayısıyla yönetim kurulu toplantıları bir aile toplantısına benzemektedir. Gerekli fonksiyonlarını yerine getirememektedir (Aydın, 1984: 29).

Çalışmaya katılan aile şirketlerinin %63,7 si düzenli toplanan bir yönetim kurulunun varlığından söz ederken, %33,3 düzenli toplanmadıklarını belirtmiştir.

Bu aşamada yönetim kurulunun üye dağılımını görmek gerekmektedir. En yüksek oran %44,5 ile erkek aile üyesidir. %29,3 aile dışından erkekler yönetim kurulunda yer alırken %3,8 ‘lik bir oran ile aile dışından kadın yönetim kurulu üyesi vardır. Çalışmanın kapsamında karşılıklı görüşme yapılan aile şirketleri düzenli toplanan yönetim kurullarının olduğu söylemesine rağmen yönetim kurulu üyelerinin kim oldukları sorulduğunda ev hanımı olan eşlerin, oldukça yaşlı olan kayın validelerin bu yönetim kurulunda yer aldıkları anlaşılmıştır. Bu bakımdan %22’lik oran olarak görülen yönetim kurulunda yer alan kadın aile üyeleri sayısının büyük çoğunluğunun formalite olarak yer aldığı düşünülmektedir.

Gelecekte girişimcinin yerini alarak şirketin yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü unvanını alacak ve şirketin yönetiminde etkin rol oynayacak kişi olan varisin, şirketin geleceği göz önünde bulundurularak yöneticilik için hazırlanmaları önemlidir.

Yapılan araştırmalar, aile şirketlerinin önemli bir kısmının ilk 10 yılda iflas ettiklerini, aralarından çok azının ikinci nesile kaldığını ve ikinci nesil içerisinde çok az bir kısmının üçüncü nesile devredildiğini göstermektedir. (Gersick 1999:102). Bu noktada aile şirketlerinin varlıklarını sürdürebilmeleri için yeterli bilgi, deneyim ve motivasyona sahip varisin mevcudiyeti gündeme gelmektedir.

Girişimci varis seçim sürecini ne kadar erken planlamaya başlarsa en uygun adayı bulmakta o kadar şanslı olur. şirket sahibi, zorlayıcı bir durum söz konusu olmadıkça yönetimin devrine ilişkin bir planlama yapmamaktadır. Çalışmanın teorik bölümünde söz edilen ani/beklenmedik durumlar ile karşılaşmadan önce şirketin varis seçim planının mevcut olması krizden en kısa zamanda çıkılmasını sağlayacak proaktif bir yaklaşımdır. Bununla birlikte çok az aile şirketinin bu yaklaşıma başvurduğu bir gerçektir.

Çalışma kapsamında aile şirketlerine yönetimi ne zaman devretmeyi düşündükleri ve yönetimi devralacak bir adayın olup olmadığı sorulmuştur. Yönetimi devretmeyi düşündükleri aday var ise, aday kriterlerinin ne olduğunu ve önem derecesini belirtmeleri istenmiş, aday yoksa neden aday düşünülmediğinin sebepleri sorgulanmıştır.

Tablo 5.18’de görüldüğü gibi aile şirketlerinde en üst yönetimde bulunan yöneticinin görevden ayrılma süresi belli değildir (%40). Diğer ilginç bir saptama ise, bu yöneticinin yaşadığı sürece görevde kalmasının beklendiğidir. Görüldüğü gibi araştırmaya katılan aile şirketlerinin büyük bir oranı geleceğe yönelik bir devir planı yapmamıştır.

Tablo 5.18.: Aile şirketinde En Üst Düzeyde Bulunan Yöneticinin şirketten Ayrılma Zamanı

şirketten Ayrılma Zamanı	Yüzde(%)
Diğer	1
Önümüzdeki 1-2 yıl içinde	3
Önümüzdeki 8 yıl içinde	6
Önümüzdeki 5-8 yıl içinde	9
Önümüzdeki 2-5 yıl içinde	13
Yaşadığı sürece görevde kalacak	20
Belli değil/bilinmiyor	40

Varisin önceden belirlenmesi ve gelecek için hazırlanması şirketin sürekliliği konusunda en önemli adımlardan biridir. Aile şirketlerinde gelecekte yönetimi devralacak bir adayın varlığı sorulmuş, şirketlerin %37,3'ü bir adayın olduğunu, %59,8'inin ise aday düşünmediği saptanmıştır.

Yönetimin emeklilik planları ve yönetimi devralması planlanan adayın belirlenmiş olması ilişkisi Tablo 5.19.'da yer almaktadır. Yönetimi gelecek 8 yıl içerisinde devretmeyi planlayan yöneticilerin çoğunun belirlenmiş bir varisi yoktur. Bu çok önemli bulgu aile şirketlerinin devir planını halen yapmadıklarını çok açık şekilde ortaya koymaktadır. Beklenmedik bir duruma karşı hazırlıksız yakalanacakları çok açıktır.

Tablo 5.19.: Yönetimin Emeklilik Planları ve Devralacak Aday İlişkisi

Emeklilik Planı Zamanı	Aday var	Aday yok
Önümüzdeki 1-2 yıl içinde	1	0
Önümüzdeki 2-5 yıl içinde	3	4
Önümüzdeki 5-8 yıl içinde	2	3
Önümüzdeki 8 yıl içinde	2	4
Yaşadığı sürece görevde kalacak	6	11
Belli değil/bilinmiyor	10	19
Diğer	0	1

Aile şirketinde yönetimi devralacak varisin belirlenmemesinin en önemli nedeni, bu konuda henüz hiç düşünülmemesi olarak gösterilmiştir (%68,2). Diğer ortaya konan bir neden ise, aile bireyleri arasında yönetimin devrine ilişkin sorunların varlığıdır (%15,5). Bu sonuç net bir biçimde aile şirketlerinin geleceğe yönelik herhangi bir devretme planı yapmadığını ortaya koymaktadır.

Aile şirketlerinin karar mekanizmasında aile bireylerinin uzlaşmaya varması daha zordur ve çok zaman gerektirir. Alınan kararlar her zaman herkesi mutlu etmez ve hayal kırıklığı olur. Aile şirketlerinde karar alma sürecinde yaşanan çatışmaların kaynağında 'kimin neyi yapacağı' konusunda yaşanan belirsizlikler ve aile-iş sistemlerinin birbirine karışmasından kaynaklanan rol çatışmaları vardır. Özellikle yaşı ilerlediği için şirketin yönetimini kendisinden sonraki nesile bırakan kurucular

bile yine olayların merkezinde olmak, kararları kendisi vermek istemekte ve nesiller arası çatışmalar ortaya çıkmaktadır.

Aile şirketlerinde olası bir çatışma karşısında alınan önlemler sorgulandığında %45'lik bir yüzdeyle ilk sırada “çatışmanın sebebini sorgulayıp, sorunları kendi aramızda yüz yüze çözmeye çalışırız” seçeneği vardır. Şirketlerin %32.3'ü “çatışma olmamaktadır” cevabını vermiştir. Bu şaşırtıcı bir sonuçtur. Karar mekanizmasının işlediği bir yerde, özellikle aile şirketlerinde çatışmanın olmadığını söylemek pek inandırıcı değildir.

İş ve aileyi ilgilendiren konular birbirine karıştırılmamalıdır – yetki ve sorumluluk devrinde yetenek önemlidir Soru formunda aile şirketlerinde çalışmakta olan aile üyelerine şirketlerine ilişkin ifadeler verilmiş bu ifadeler hakkında görüşleri sorulmuştur. Aile üyelerinin en sıklıkla “katılıyorum” dedikleri ifadeler, ‘iş ve aileyi ilgilendiren konular birbirine karıştırılmaz’, ‘şirkette yetki ve sorumlulukların devredilmesinde yetenekler en önemli kriterdir’, ‘şirkette çalışan akrabaların diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığı yoktur’ şeklinde sıralanmıştır. Aile üyelerinin en sıklıkla “fikrim yok” dediği ifade ise ‘yönetimi gelecekte kimin devralacağı konusunda bir sorun yaşanmaz’ dır. Aile üyelerinin “katılmıyorum” olarak işaretledikleri ifadeler sıklıklarına göre, ‘şirkette profesyonel yöneticiler ve aile üyeleri arasında çatışma yaşanmaz’, ‘profesyonel yöneticiler şirkete aile bireyleri kadar bağlıdır’ ve ‘karar alma konusunda aile bireyleri arasında bir sorun yaşanmaz’ şeklindedir.

Tablo 5.20.: Aile Şirketlerinin Mevcut Durumuna İlişkin Tutumlar

Tutum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum
Şirkette profesyonel yöneticiler ve aile üyeleri arasında çatışma yaşanmaz.	19	1	22
Profesyonel yöneticiler şirkette aile bireyleri kadar bağlıdır.	27	3	12
Şirkette bazı görevlere yalnızca aile bireylerinin getirilmesi uygundur.	30	2	9
Yönetimi gelecekte kimin devralacağı konusunda bir sorun yaşanmaz.	28	9	3
Şirkette yetki ve sorumlulukların devredilmesinde yetenekler en önemli kriterdir.	39	2	1
Şirkette çalışan akrabaların diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığı yoktur.	36	0	2
İş ve aileyi ilgilendiren konular birbirine karıştırılmaz.	35	1	2
Kimin hangi işi yapacağı konusunda aile bireyleri arasında bir çatışma yaşanmaz.	26	6	8
Karar alma konusunda aile bireyleri arasında bir sorun yaşanmaz.	27	1	12
Aile şirketlerinde, şirket üst düzey yönetiminde mutlaka bir aile ferdi görev almalıdır.	31	1	9

Aile şirketlerine özgü en önemli sorun profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşamamadır Aile şirketlerine özgü en önemli konular sırasıyla, profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşamama, aile üyelerinden hangisinin bir sonraki patron olacağı ve kardeşler arasında yaşanan rekabet olarak belirtilmiştir. Aile içinde ve şirketteki rollerin birbirine karışmaması ve şirkette kimin hangi işi yapacağı konusunda yaşanan sorunlar aile şirketlerine özgü konular arasında önemli olarak gösterilmiştir.

Önemle vurgulanan akrabaların kayrılması ve aile üyeleri ile diğer personel arasındaki ücretleme konuları araştırma kapsamında çalışmaya katılan aile şirketlerinde önemli bir konu olarak yer almamıştır.

Tablo 5.21’de bakıldığında birinci ve ikinci nesil şirketlerin gelecekte devam etme beklentileri arasında bir fark görülmemektedir. Her iki nesil şirketin başarı ile gelecek nesile aktarılacağını ve şirketin başarılı olacağını düşünmelerine rağmen “kuşkuluyum” ifadesini kullananların sayısı da az değildir.

Tablo 5.21: Yönetimde Kaçınıcı Nesil Olduğu ve Gelecekte Başarının Devam Etmesi İlişkisi

Nesil	Başarı ile devam edecek	Başarılı devam edeceğinden kuşkuluyum
1. nesil	22	13
2. nesil	27	16
3. nesil	2	2

Birinci nesil aile şirketleri stratejik planlama, ikinci nesil aile şirketleri yetki devri üzerinde önemle durmaktadır

Nesiller arası, şirketin geleceği konusunda alınan tedbirlerde farklılık göstermemektedir. Birinci ve ikinci nesil öncelikli olarak stratejik planlamaya önem vermektedir. Birinci nesil misyon ve vizyon çalışmasını ikinci sırada gösterirken, ikinci nesil yetki devri konusunda çalışmalar yapmaktadır. Her iki nesil de aile üyelerinin şirket içindeki iş tanımları konusunda önemle çalışmaktadır.

İkinci nesilin yönetimi yakın geçmişte yönetimi devraldığı düşünülürse, adayın ikinci nesil tarafından yönetilen aile şirketlerinde seçilmemiş olması henüz bu düşünce için çok erken olduğunu göstermektedir. Ancak birinci nesil aile şirketleri için aynı ifadeyi kullanmak doğru olmaz. Birinci nesil aile şirketlerinin birçoğu yönetimi devretmek üzere bir varis seçmemişlerdir.

Aile şirketlerinin bir nesil sonra sürekli olacağını düşünen aile üyeleri danışmanlık hizmeti almıştır ve gerekli değişimi yapmaktadırlar Bir nesil sonra aile şirketinin başarılı devam edeceği konusunda kuşkulu olan aile üyeleri danışmanlık hizmeti almak konusunda çok yetersizdir. Şirketlerinin başarılı devam edeceğini düşünen aile şirketlerinin büyük çoğunluğunun danışmanlık hizmeti almayı sürdürdüklerini ya da daha önceden danışmanlık hizmeti aldıkları saptanmıştır.

Bu ilişkide danışmanlık hizmeti almanın aile şirketlerinin sürekliliği konusunda ne kadar farklı sonuçlar ortaya koyabildiğini görebilmekteyiz. Aile şirketleri danışmanlık hizmeti almak konusunda bilinçlendirilmeli ve önemi ortaya konmalıdır.

Aile şirketlerinde değişim ve danışmanlık hizmeti arasındaki ilişki incelendiğinde “değişim yapılmaktadır ve danışmanlık hizmeti alınmaktadır” yüksek bir oranda olduğu görülmektedir. Ancak danışmanlık hizmetini almayan ve değişim yapıldığını söyleyen şirket sayısı da az değildir. Burada göze çarpan ilginç bir bulgu ise, değişimi gerçekleştiremeyen şirketlerin danışmanlık hizmeti almama oranının yüksek olduğudur.

Şirketlerinde değişimin yapılmadığını belirten şirketlerin çeşitli danışmanlık hizmetlerine ilgi göstermedikleri görülmüştür. Şirketlerinde değişim yapıldığını söyleyen şirketler en çok toplam kalite yönetimi-ISO 9000, üretim-kalite ve bilgisayar hizmetleri konusunda danışmanlık hizmeti almaktadır.

Tablo 5.22.: Şirket Değişimi ve Danışmanlık Hizmeti Alınan Konular

Danışmanlık Hizmeti Alınan Konular	Değişim yapılıyor	Değişim yapılmıyor
İşletme politikası ve stratejik planlama	27	7
Reorganizasyon	20	5
Modern yönetim teknikleri	13	5
Çatışma yönetimi	4	0
Üretim-kalite	30	6
Muhasebe finansman	25	6
İnsan kaynakları yönetimi	14	2
Pazarlama	17	6
İş kurma	6	4
Tasfiye	2	0
Toplam kalite yönetimi – ISO 9000...vb.	33	7
Değişim Mühendisliği (Reengineering)	4	1
Kıyaslama (Benchmarking)	1	0
Avrupa Birliği ile ilgili bilgilendirme	6	0
Hukuki konular	21	7
Bilgisayar hizmetleri	29	4

Şirketlerinde değişimin yapıldığı belirtilen aile şirketleri stratejik planlama, reorganizasyon, misyon ve vizyon çalışması, eğitim ve yetki devri konusunda çalışmalar yapmaktadır.

Kilit noktada aile üyesinin bulunması gerektiğini düşünenler büyük bir oranda mal sahibi yöneticinin üst yönetimde bulunması gerektiğini düşünmektedir. Kilit noktasında aile üyesinin bulunmasının gerekli olmadığını düşünenler ise mal sahibi

ve profesyonel yöneticinin ya da yalnızca profesyonel yöneticinin yönetimde bulunması gerektiğini belirtmişlerdir.

Danışmanlık hizmeti alan aile şirketleri doğru ve hızlı karar vermektedirler Doğru ve hızlı karar veren şirketlerin büyük çoğunluğu danışmanlık hizmeti almış ya da almaktadırlar. Yeterince hızlı karar veremeyen ya da karar düzeylerinin yetersiz olduğunu belirten şirketler ise danışmanlık almamaktadır. Bu şirketler yakın zamanda danışmanlık hizmeti aldıkları takdirde daha doğru ve hızlı karar vermeye yatkın olacaklardır.

Tablo 5.23.: Doğru - Hızlı Karar Alabilme ve Danışmanlık

Doğru Hızlı Karar Alabilme	Danışmanlık alınıyor	Danışmanlık alınmıyor
Evet,yeterince doğru ve hızlı	21	16
Daha doğru ve hızlı karar alınabilir	10	13
Hayır, yetersiz	6	17

Sorunların üstesinden gelemediklerini belirten ve danışmanlık alan şirketlerin danışmanlık aldığı konular, muhasebe-finance, üretim-kalite, toplam kalite yönetimi ve hukuki konulardır. Bir sorunla karşılaşmadan tedbir almak için danışmanlık alan şirketler, muhasebe-finance ve işletme politikası ve stratejik planlama konularına önem vermektedirler. Rakip firmalara karşı rekabette üstünlük sağlamak için danışmanlık alan şirketler pazarlama konusu üzerinde dururken, işletmenin yaşamsal evrelerine bağlı duyulan ihtiyaç nedeniyle danışmanlık hizmeti alan şirketler toplam kalite yönetimi, muhasebe finance ve bilgisayar hizmetleri konularına önem vermektedir.

Üniversite mezunu/yüksek lisans derecesi almış çocukların aile şirketlerinde çalışma oranına baktığımızda, 25 üniversite mezunu veya yüksek lisans derecesi almış kız çocuğunun 11'i aile şirketinde çalışırken, 46 üniversite mezunu veya yüksek lisans derecesi almış erkek çocuğundan 27'si aile şirketinde çalışmaktadır.

Araştırma bulgularının genel bir değerlemesi yapıldığında, birçok aile şirketinde kurucu patronun yönetimde aktif olduğu görülmektedir. Bu bulgu Kayseri'de aile şirketlerinin birçoğunda birinci neslin henüz ikinci nesle yönetimi devretmediğini ortaya koymaktadır.

Aile şirketlerinin birçoğu tamamen aile üyeleri arasında ortaklıktır. Bu ortaklık, baba ve kardeşler veya yalnızca kardeşler arası şeklinde görülmektedir.

Çocukların eğitimi konusuna çok önem verilmekte ve yurt dışında eğitim almaları konusunda istekli bir tutum sergilemektedirler. Yurt dışına eğitime yollamanın, çocukların yenilikleri görüp tanınmaları ve dil öğrenip geliştirmeleri açısından önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Çocukların aile şirketinde çalışmaya başlamadan önce, başka bir iş yerinde çalışmaları teşvik edilip, iş yönetimini farklı gözlükle görmelerinin ve deneyim kazanmanın yararını belirtmişlerdir.

Yüzyüze görüşülen aile şirketlerinde, çocukların yurt dışına işletme yüksek lisans derecesi almaları için yollandığı tespit edilmiş, bir süre başka bir iş yerinde çalıştıktan sonra Türkiye'ye dönüp aile şirketlerinde çalışmaya başladıkları saptanmıştır. Bu çocuklar, yeni bilgiler ve tecrübeler ışığında aile şirketlerine yeni vizyonlar sunmuş, yeni fırsatlar yaratmış ve büyük başarılarla imza atmışlardır.

Türkiye'de aile şirketlerinde daha çok erkek aile üyelerinin çalıştığı araştırma bulgularınca görülmektedir. Kız çocuklarının veya diğer aile üyesi kadınların neden şirkette çalışmak konusunda istekli olmadıkları tartışma konusu olabilir. Ancak sayısı çok az da olsa kız çocuklarının aile şirketlerinde çalıştıkları anlaşılmaktadır. Yüzyüze görüşülen, yönetim kurulu başkan yardımcısı olarak çalışan bir kadın yönetici, erkekler arasında kadının kendini ispatlaması ve söz sahibi olmasının çok zor olduğunu ifade etmektedir. Kendisi, aile şirketinde çalışmakta olan diğer erkek aile üyelerinden daha eğitilmiş ve tecrübe sahibi olmasına karşılık, her önerisi karşısında ciddi bir dirençle karşılaşmakla ve önerinin tartışılması için büyük savaş verdiğini söylemektedir.

Aile şirketleri aynı sektörde faaliyet gösteren diğer aile şirketlerine göre kendilerini daha başarılı olarak tanımlamışlar ve aynı başarının gelecek nesilde süreceğini düşündüklerini ifade etmişlerdir. Çocukların küçük yaştan itibaren mülkiyet ve gelecek nesillerin sorumluluğu konusunda yetiştirilmelerinin bu başarıda katkısı olacağını düşünmektedirler.

Aile şirketleri tarafından şirketin gelecekte faaliyet göstermesi için alınan önlemler arasında rekabet ve büyüme için yapılması gereken yenilikler üzerinde durulmakta, şirket içinde bölüm yapılarının yeniden düzenlenmesi için çaba sarf edilmektedir. Başarılarında öncelikli etkenler arasında birinci sırada yatırımların öz kaynaklara dayanması yer almaktadır. Çalışmanın teorik kısmında aile şirketlerinin üstünlükleri arasında yer alan bu konu aile şirketleri için çok önemli bir avantaj niteliğini taşımaktadır ve bu bulgu bunu ispatlamaktadır.

Birçok aile şirketi şirketi başarıya götürecek değişimi yaptıklarını belirtmiş ve “yenilikçi-değişim”-yaratıcı strateji izlemelerinin katkısı olduğu vurgulamışlardır. Diğer yandan, şirketi başarıya götürecek değişimin yapılmadığı ifade eden şirketler, yeni ürün ve iş modelleri geliştirme konusunda karşılaşılan güçlükler ve sermaye yetersizliği sebeplerini değişimin gerçekleşmemesindeki etkenler olarak ortaya koymuşlardır.

Birçok aile şirketi çalışanı kilit noktada bir aile üyesinin bulunması gerektiğini belirtmişlerdir. Şirkette daha bağlılıkla çalışacaklarını düşünmüşler ve aile üyesinin daha güvenilir olduğunu vurgulamışlardır.

Pekçok aile şirketi yöneticisi, hızlı ve doğru karar aldıklarını düşünmektedirler. Kararların hızlı ve doğru olmadığı düşünenler ise şirketlerinin kurumsallaşmamış olmasını bu konuda en önemli neden olarak göstermişlerdir. Bu bulgu, aile şirketlerinin, kurumsallaşma konusunun önemini kavradıklarını ve yararlarını bildiklerini ortaya koymaktadır. Kurumsal bir yapıda kararların daha doğru ve hızlı alınabileceğini bilmektedirler.

Aile şirketleri ne yazık ki danışmanlık hizmeti alma konusunda çok istekli görünmemektedirler. Danışmanlık hizmeti almanın getireceği yararları ve avantajlarını bilmemektedirler. Yüzyüze görüşülen şirketler arasında danışmanlık hizmeti almış olan şirketler, şirketlerinin performanslarının çok arttığını ifade etmiş ve değişimlere karşı hazır olduklarını vurgulamışlardır. Bazı büyük aile şirketlerinin aile şirketi danışmanlarıyla çalıştıkları görülmüş, aile şirketi olmanın getirdiği zayıf yönleri mümkün olduğunca azaltmaya üstün yönlerini ise güçlendirmek konusunda çaba sarf ettikleri anlaşılmıştır. Büyük aile şirketlerinin pek çoğunun aile anayasası olup, danışmanların önerileriyle uygulamalarını başlattıkları saptanmıştır.

Araştırmaya katılan aile şirketlerinin pek çoğu danışmanlık hizmetini ilk olarak iş kurma, büyüme gibi işletmenin yaşamsal evrelerine bağlı olarak duyulan ihtiyaç nedeniyle talep etmiş ve danışmanlık firmaları hakkında bilgi toplayarak hangi danışmanlık şirketiyle çalışmak istediğine karar vermiştir.

Birçok aile şirketi yönetiminde profesyonel yönetici bulunmasına rağmen, aile şirketi yöneticisi yönetimi tamamıyla profesyonel yöneticilere bırakma taraftarı değildir. Profesyonel yöneticinin şirketin menfaatlerinin gözettiğini düşünmelerine rağmen profesyonel yöneticinin zarar riski olmaması nedeniyle etkin karar alamayacaklarını düşündükleri ortaya konmaktadır. Dolayısıyla, aile şirketlerinin yönetiminde mal sahibi yönetici ile birlikte profesyonel yöneticinin çalışması uygun görülmektedir.

Yönetim kurulunun aktif olması her şirket için şirketin gelişimi ve stratejileri yapılandırmak açısından çok önemlidir. Ancak, araştırma kapsamında yer alan aile şirketlerin bu konunun önemi konusunda yeteri kadar hassas değildir. Düzenli toplanan bir yönetim kurullarının olduğunu ifade etmelerine rağmen, toplantılar aile toplantısı olarak geçmekte ve yönetim kurulu asıl fonksiyonunu yerine getirememektedir.

Aile şirketlerinin en can alıcı konularından biri olan yönetimi devretme planı ve aday seçiminin yapılmadığı araştırma bulgularına ortaya konmuştur. Aile şirketinde en üst düzeyde bulunan yöneticilerin şirket yönetimini ne zaman devredeceği bilinmediği gibi, yaşadıkları sürece görevde kalacakları önemli bir bulgu olarak göze çarpmaktadır. Burada Türk aile kültürünün etkisi olduğu düşünülebilir. Tıpkı Güney Amerika aile şirketlerinde rastlanan örnekler gibi, aile büyüğüne işten ne zaman ayrılacağını sormak veya devir planlaması yapmasını talep etmek ağır bir hakaret olarak algılanabilir.

Yüzyüze görüşülen şirketler arasında özellikle üç büyük şehir dışında bulunan aile şirketlerinin birçoğu iş yaşamına ufak bir esnaf olarak başlamışlardır.. Aile şirketleri dışa açılmadıkları gibi, büyüme cesaretini de gösterememişlerdir. Yeni nesil yetişmeye başlayıp, yurt dışında eğitim alıp geri döndüklerinde yeniliklere açık olmaya başlamaktadırlar. Ancak bu özelliklere sahip şirket sayısı fazla değildir. Eğitimli, dil bilen yeni nesil, aile şirketinin büyümesi ve sürekliliği konusunda bilinçlidir.

Araştırma bulguları ışığında, aile şirketlerinin kurumsallaşma konularında bir çaba gösterdikleri anlaşılmış ancak son derece kritik olan bu sürecin olması gerektiği gibi işlemediği görülmüştür. Bunun nedeni olarak da karşımıza aile şirketi sahiplerinin kurumsallaşmaya gerekli önemi vermedikleri ve bu süreç için ihtiyaç duyulan profesyonel yardımı almadıkları sonuçları çıkmıştır.

5.5. Sonuç Ve Değerlendirme

Ülke ekonomisinin temel itici gücünü oluşturan aile şirketlerinin günümüz yönetim anlayışını yakalamaları, her geçen gün daha da yoğunlaşan ve küreselleşen rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri ve gelecekte de var olabilmeleri için bir gerekliliktir. Bu konunun önemini kavrayamayan, kurumsallaşmaya yönelmemiş şirketlerin mevcut rekabet ortamında varlıklarını korumaları ve sürdürebilmeleri her geçen gün zorlaşmaktadır.

Değişimin gerekliliği rekabetçi bir ortamda yer alan tüm işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Aile şirketleri açısından bu önem daha da fazladır. Aile şirketlerinin büyüklükleri ve gelişim evreleri ne olursa olsun diğer şirketlerden farklı olan özellikleriyle değişim konusunda daha fazla zorlandıkları bir gerçektir. Aile şirketi olmanın getirmiş olduğu aile içi çıkar, inanç, değer ve ilişkilerin işe yansması, değişime kapalı kültür anlayışının varlığı, aileden olmayan çalışanlara daha az güven duyulması gibi işletme yönetiminde büyük etkisi olan dezavantajlar, değişimi neredeyse imkansız kılmaktadır. Bu durumda kurumsallaşmak için önemli bir değişim geçirmek zorunda olan aile şirketlerinin önündeki en büyük engeldir. Aile şirketlerinin değişim konusunda zorlanmaları ülke ya da kültürden bağımsız olarak dünyadaki tüm aile şirketlerinde yaşanan bir sorundur. Bunun en önemli nedenlerinden biri, aile şirketlerinin ülke, pazar ya da kültür farkı içermeyen evrensel nitelikte ortak yönetsel dezavantajlara sahip olmalarıdır. Bu dezavantajlar arasında çocuk sayısının birden fazla olması nedeniyle varis belirlemede güçlüklerle karşılaşılması, aile içi güç mücadelelerin ortaya çıkması ve aile-iş ilişkilerinin birbirine karışması...vb., sayılabilir.

Türk aile şirketlerinin kendine özgü ve kurumsallaşma sürecini güç kılan kültürel özellikleri taşıması ayrı bir sorundur. Büyüklere mutlak saygı anlayışı, profesyonel yöneticilere güvenmeme, uzmanlık ve bilgiyi göz ardı etme pahasına akrabaları işe

alma gibi pek çoğu rasyonellikle çelişebilecek kültürel faktörün Türk aile şirketleri için bir yönetim felsefesi oluşturduğu bir gerçektir.

Ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemli bir bölümü aile şirketi özelliğindedir ve Türkiye ekonomisinde önemli yer tutarlar. Bu şirketlerin değişime açık olamamaları, değişime direnmeleri kurumsallaşmalarını engellemekte ve kurumsallaşamamalarında sürekliliklerini etkilemekte ve şirket faaliyetlerine son vermektedir (1983-2000 döneminde, 18 yılda Türkiye’de 461.058 adet yeni şirket kurulmuştur ve kurulan şirketlerin yüzde 86.7’si limited şirket, yüzde 13.2’si anonim şirkettir. Kurulan şirketlerin büyük çoğunluğu limited şirketlerdir ve ortak sayısı genelde 2 ve 2’nin üzerindedir ve bu şirketlerin büyük çoğunluğunun aile şirketi olduğunu göstermektedir. Aynı dönemde 8.862 adet kolektif şirket, 1.073 adet komandit şirket, 5.646 adet limited şirket ve 1.826 adet anonim şirket olmak üzere toplam 17.407 adet şirket kapanmıştır). Gerek Türkiye’de, gerek diğer ülkelerde üçüncü nesile devreden aile şirketi sayısı çok azdır ve bu durum araştırmalar tarafından vurgulanmaktadır. Aile şirketlerinin sürekliliği çok zor olsa da imkansız değildir. Aile şirketleri yöneticileri, süreklilik planlarını zamanında yapmalı ve değişim için gerekli olan stratejileri yine zamanında uygulamaya koymalı, kurumsallaşmayı ertelememeli ve hafife almamalıdır.

Kurumsallaşma konusunda çok önemli olan diğer bir nokta, aile şirketinin ne zaman ve nasıl kurumsallaşması gerektiğidir. Her aile şirketi birbirinden çok farklıdır ve bu konuda izleyecekleri yol da farklı olacaktır. Bu konuda atılacak en önemli adım, danışmanlık hizmeti alma kararıdır. Danışmanlık hizmeti alma, şirketin var olan dezavantajlı durumunu ortadan kaldırır veya aza indirir, rekabetçi ortama uyum sağlamaya yardımcı olur. Türkiye’de büyük ölçekli işletmelerin, şirketin önemli yaşam evrelerinde sürekli danışmanlık hizmeti aldıkları bilinmektedir. Bu şirketler, danışmanlık hizmeti sayesinde doğru ve hızlı karar almayı geliştirdikleri gibi, değişime her zaman açık ve hazır, süreklilikleri konusunda uzun vadeli planlara ve kurumsallaşmış bir yapıya sahiptirler. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin de danışmanlık hizmetlerine talepte bulundukları görülmektedir. Özellikle, ISO 9000 uygunluk belgesine sahip olmak önem kazanmış, pek çok aile şirketi daha önce dikkate almadığı değişim konusuna ilgi duymaya başlamıştır. Bununla beraber, yüz yüze görüşmeler sırasında ISO 9000 kalite ve güvence çalışmalarına başlayan

şirketlerin bu sistemin getirdiği standart yapı ve işleyişi kurumlarında yerleştirmek yerine, uygunluk belgesini elde etmeye yönelik yükümlükleri yerine getirmeyi amaç edindikleri ortaya çıkmıştır.

Şirketleri büyüdükçe örgütsel ve yönetsel gereksinimleri de artmaktadır. Sayısı artan personel, yoğunlaşan rekabet, genişleyen pazar, dağıtım kanalları ve ürün hatlarıyla ilişkili stratejik kararları alabilecek yetenekte yöneticilere gereksinim artmaktadır. Aile şirketlerinin büyüme sürecinde en büyük sorun, sağlıklı büyümenin ve gelişmenin gerektirdiği örgütsel ve yönetsel değişimi gerçekleştirmekte, koşullara uygun tutum ve davranışları göstermekte başarısız olmalarıdır.

Yüzyüze yapılan görüşmeler sırasında aile şirketi yöneticileri, güvenilecekleri profesyonel yöneticileri bulma ve kariyerlerini en iyi şekilde devam ettirme kaygısı içine olan bu insanları elde tutmanın güçlüğünden söz etmiş, yapısal dönüşümde yaşanan sorunlara ve bu dönüşüm maliyetlerini işaret etmişlerdir.

Aile üyesi yöneticiler, profesyonel yöneticilerin şirketlerine kendileri kadar bağlı olmayacağını düşünmektedir. Diğer yandan, pek çok aile şirketinde çalışan profesyonel yöneticiler kendi yetki alanlarıyla ilişkili bile olsa, aile üyelerine danışmak zorundadır. Bu örnekler aile şirketlerinin başarısı için profesyonelleşme ve kurumsallaşmayı en öncelikli konu olarak değerleyen yöneticilerin profesyonel yönetimin ne anlama gelmediğini bilmediğini ortaya koymaktadır. Temel sorun, aile üyesi yöneticilerin aile içinde geçerli kurallar, kalıplar ve hiyerarşik yapı içerisine profesyonel yöneticileri de dahil etmek istemeleridir. Buna direnen profesyonel yöneticiler ya işten ayrılmakta ya da aile üyeleriyle sürekli çatışma halinde olmaktadır. Profesyonel ve kurumsal çerçevenin yokluğu, yetki ve sorumlulukların dağıtılmasında belirsizliğe ve şirket içindeki rollerin birbirine karışmasına neden olmaktadır.

Aile şirketlerinin gelecek nesillere sürekliliklerini devam ettirebilmeleri için üstün yönlerini öne çıkaracak, zayıf yönlerini ise alt düzeyde tutacak stratejiler uygulaması gerekmektedir. Bunun için özellikle aile üyelerinin, şirkete ve dünyaya bakış açılarında, tutum ve davranışlarında köklü değişikliklerin yapılması gereklidir. Aile, işletme ve mülkiyet sisteminin sınırları netlikle çizilmeli, rollerin birbirine karışması önlenmelidir. Aile şirketinde günü birlik değil, zaman ve koşullar açısından tutarlı

uygulama ve standartların hüküm sürdüğü; karar almada duyguların değil, aklın ve işletmecilik gereklerinin temel alındığı; kişilerin, adetlerin değil iş ve süreçleri, rasyonelliğin, yetenek, beceri ve eğitimin öne plana çıktığı; sorumluluk alma ve hesap verme temeline dayalı profesyonel yönetimin ve kurumsal yapının kurulması gerekir.

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması genelde üzerinde düşünülmeyen, ama aile şirketlerinde en temel problemleri yaratan bir konudur. Kurumsallaşmayı "sistem" haline gelmek olarak tanımladığımıza göre, sadece şirketin sistem haline gelmesi yetmez. Aile ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi gerekir. Bunun için, aile şirketlerinin yeniden yapılandırılmaları gerekir

Şirkette kimlerin hangi sırayla şirket yönetiminde en üst düzeyde söz sahibi olacağı, eğitim, bilgi ve yeteneklere göre planlanmalıdır. Yeniden yapılanma ile şirketlerde yeni bir organizasyon yapısı oluşturulmalı ve bu yapı içinde yer alan herkesin görevi, yetkileri ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmelidir. Bu şirketlerde uygulanabilecek bir görev yetki ve sorumluluk yönetmeliği ve personel yönetmeliği oluşturulmalıdır. Böylece bu işletmelerde karar alma süreci belirli kurallara bağlanacak ve böylece işletmenin kurumsallaşması için bir adım atılacaktır

Profesyonel yöneticileri ise olaylara farklı pencereden bakan kişi olarak görmek gerekmektedir. Profesyonel yöneticiler karar alma sürecine dahil edilmeli, gerçek anlamda yetki ve sorumluluk verilmelidir.

Kurumsallaşma sürecinin büyüme, başarı ve süreklilik için planlanması çok önemli bir süreç olduğunun bilincine varılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Alcorn, P.B.**, (1982). *Success and Survival in the Family-Owned Business*. McGraw-Hill, New York.
- Ansay, T.**, (1971). Çağdaş Anonim Şirketlerin Sorunları ve Türk Anonim Şirketleri.*Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları*: 32, Ankara..
- Aranoff, C., Ward. J. L.**, (2000). Family Business Values. *Family BusinessLeadership Series*, 12: 17, Georgia.
- Aranoff, C. E., Ward, J. L., Marietta, G.**, (1997). Preparing Your Family Business forStrategic Change. *Family Business Leadership Series*, 9.
- Aranoff, C. E., Astrachan, J. H., Mendoza, D. S., Ward, J. L., Marietta, G. A.**, (1997). Making Sibling Teams Work: The Next Generation. *Business OwnerResources*.
- Astrachan, J. H., Kolenko, T.A.**, (1994). A Neglected Factor Explaining FamilyBusiness Success: Human Resource Practices. *Family Business Review*, 7(3): 251-262.
- Astrachan, J. H.**, (1988). Family Firm and Community Culture. *Family BusinessReview*, 1: 165-189.
- Aydın, N.**, (1984). *Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim ve OrganizasyonSorunları-Eskişehir Aile Şirketlerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Ensititüsü.
- Aydın, N.**, (1986). Aile Şirketleri. *Yeni İş Dünyası*:18, Temmuz.
- Barnes, L. B., Herson, A. S.**, (1976). Transferring Power in the Family Business.*Harvard Business Review*. 54 (4):105-114.
- Barry, B.**, (1975). The Deveopment of Organization Structure in the Family Firm.*Journal of General Management*, 3 (1): 42-60.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S.**, (1995). Transnational Management. *Text, Cases andReadings in Cross-Border Management*, Chicago.
- Baş, T.** (2003). *Anket: Anket Nasıl Hazırlanır? Anket Nasıl Uygulanır? Anket NasılDeğerlendirilir?*. Seçkin Yayıncılık.
- Bates, T.**, (2001). Analysis of Young Family-Owned Firms That Have Closed:Delineating Successful from Unsuccessful Closures; *Theories*

- of the FamilyBusiness Enterprise: Establishing a Paradigm for the Field Conference*, University of Alberta, Edmonton, September.
- Beckhard, R., Dyer, W.G. Jr.,** (1983). Managing Continuity in the Family-OwnedBusiness. *Organizational Dynamics*, 12: 5-12.
- Beckhard, R., Dyer, W. G. Jr.,** (1983). Managing Continuity in the Family OwnedBusiness. *Organizational Dynamics*, Summer.
- Beehr, T. A., Drexler, J. A. Jr., FaulknerR, S.,** (1997). Working in Small FamilyBusinesses: Empirical Comparisons to Non Family Businesses. *Journal ofOrganizational Behavior*, 18: 227-312.
- Bennis, W.,** (1962). The Roots of Planned Change: *Reading in Applied BehavioralSciences*, 5: 16-17. NewYork.
- Bennis, W.,** (1966). *Changing Organizations*: 144. NewYork.
- Bennis, W.,** (1971). *The Planning of Change*: 213-227. Holt, Rinehart and WinstonInc., NewYork.
- Berberoğlu,** (1991). Güneş Karşılaştırmalı Yönetim. *Anadolu Üniversitesi İİBFYayınları*: 39, Eskişehir.
- Beremheim, R.,** (1984). From Owner to Professional Management, Problems inTransition. *Conference Board*, New York, Ottawa.
- Blake, C.G., Saleh, S.D.,** (1995). A Model of Family Owned Small BusinessPerformance. *Family Business Annual*, 1(1): 22-31.
- Boles, J. S.,** (1996). Influences of Work-Family Conflict on Job Satisfaction, LifeSatisfaction and Quitting Intentions Among Business Owners: The Case of Family-Operated Businesses. *Family Business Review*, 9: 61-74.
- Bork, D.,** (1996). *Working with Family Businesses: A Guide for Professionals*.Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Bornheim, S. P.,** (2000). The Organizational Form of the Family Business. *KluwerAcademic Publishers*, Boston.
- Bozkurt, Ü.** (1997). Aile Şirketleri Daha mı Başarılı?. *Milliyet Gazetesi*, 18 Şubat:11.
- Brockhouse, R. H., Ji-Hee, K.,** (2001). *Management Successions, Theories of theFamily Business Enterprise, Establishing a Paradigm for the Field Conference*, University of Alberta, Edmonton, September.

- Calder, G.H.,** (1961). The Peculiar Problems of Family Businesses. *Business Horizons*, 4 (3): 93-102.
- Carlock, R. S., Ward, J. L.,** (2001). *Strategic Planning for Family Business*. New York, NY, Palgrave.
- Chau, T. T.,** (1991). Approaches to Succession in East Asian Business Organizations. *Family Business Review*, 9 (2), Summer.
- Chen, M. J.,** (2001). Inside Chinese Business: A Guide for Managers Worldwide. *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P.,** (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4): Summer .
- Clark, P. A.** (1972). *Action Research and Organizational Change*: 70-73. Harper and Row Publishers, London.
- Cohen, A. R.,** (1974). *Tradition, Change and Conflict in Indian Family Businesses*. The Hague, Mouton.
- Cox, E. S.** (1996). The Family Firm as a Foundation of Our Free Society: Strengths and Opportunities. *Family Business Research*, Cornell University: (http://nmg.com/DataNMQ/traffic/search/showpage/contprov.dbm?contProwCode=cornell&10_356).
- Daily, C. M., Dollinger, M.,** (1992). An Empirical Examination of ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Family Business Review*, 5(2), Summer: 117-136
- Danco, L.A.,** (1975). Beyond Survival: A Business Owner's Guide for Success. *University Press*, Cleveland.
- Davis, J. A., Tagiuri, R.,** (1989). The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Family Business Review*, 2: 47-76.
- Davis, P.,** (1983). Realizing the Potential of the Family Business. *Organizational Dynamics*, Summer: 47-56.
- Davis, P. S., Harveston, P. D.,** (1999). In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. *Family Business Review*, 12 (4): 311-32.
- Davis, P.,** (1983). Realizing the Potential of the Family Business. *Organizational Dynamics*, Summer.

- Demirbaş, V. C.,** (1999). *Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk TekstilSektöründe Bir Vaka Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü., Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Donckels, R., Frohlich, E.,** (1991). Are Family Businesses Really Different?European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4 (2), Summer:149-160.
- Euro Ajans;** “*Tek Yol Profesyonelleşme*”, Euromedya, Dünya Bilişim Yayınları, Sayı:2002/13, Temmuz 2002, s. 9.
- Donnelly, R. G.,** (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, 42: 93-105.
- Drozdown, N., Carroll, V. P.,** (1997). Tools for Strategy Development in FamilyFirms. *Sloan Management Review*, 39 (1): 75-88.
- Drucker, P.,** (1974). *Management: Tasks Responsibilities*, Practice. 2nd ed.: 275,London.
- Dutta, S.,** (1997). Family Business in India. *Response Books*, New Delhi, ThousandOaks, CA.
- Dyer, W.G. Jr.,** (1989). Integrating Professional Management into a Family Business.*Family Business Review*, 2 (3).
- Dyer, W.G. Jr.,** (1994). Potential Contributions of Organizational Behavior to theStudy of Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 7: 109-131.
- Dyer, W.G. Jr., Sanchez, M.,** (1998). Current State of Family Business Theory andPractice as Reflected in Family Business Review 1988-1997. *Family BusinessReview*, 11 (4), December.
- Erdoğan, İ.,** (1997). İşletmelerde Davranış:121-122. *İstanbul Üniversitesi İşletmeFakültesi Yayını*, İstanbul.
- Ferris, Gerald R.** (1990); “Personnel/Human Resources Management, Unionization, and Strategy Determinants of Organizational Performance”, Human Resource Planning, Volume 13, Number 3,1990, s. 219.
- Feyzoğlu, F. N.** (1990). *Aile Hukuku*, 3. basım, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- Fischetti, M.,** (1999). Building a Team Culture. *Family Business*, 10 (3): 30-36.
- Fleming, Q. J.,** (2000). *Keep the Family Baggage Out of the Family Business:Avoiding the Seven Deadly Sins that Destroy Family Businesses*. Simon andSchister, NewYork.

- Fox, B. J.**, (1993). *Family Patterns, Gender Relations*. Oxford University Press, Canada.
- Fox, M., Nillalant, V., Hamilton, R. T.**, (1997). Managing Succession in Family-Owned Businesses. *International Small Business Journal*, 15 (1): 16-26.
- Francis, A. E.** (1999). *The Daughter Also Rises: How Women Overcome Obstacles and Advance in the Family Business*. Rudi Publishing, San Francisco.
- Freidman, S. E.**, (1998). *The Successful Family Business*. Upstart Pub. Co., Chicago.
- Fritsz, R.**, (1997). *Wars of Succession: The Blessings, Curses and Lessons that Family Owned Firms Offer Anyone in Business*. Merritt Publishing, Santa Monica, CA.
- Gaffin, R. W., Moorhead, G.** (1989). *Organization Behavior*, second ed.:494. Houghton Mifflin Co., USA.
- Gallo, M. G.** (1998). Ethics in Personal Behavior in Family Business. *Family Business Review*, 11 (4), December.
- Gersick, K. E., Landsberg, I., Desjardins, M., Dunn, B.**, (1999). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review*, 12(4): 287-297, December .
- Günver; B.** (2002). Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği. *T.C. İstanbul Kültür Sitesi Univer Yayınları*, 18: 17.
- Goldberg, S. D., Wollridge, B.**, (1993). Self Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession. *Family Business Review*, 6 (1), Spring.
- Goldwasser, T.**, (1986). *Family Pride: Profiles of Fire of America's Best-Run Family Business*. Dodd Mead and Co., New York.
- Goody, J.**, (1996). *The East and the West*. Cambridge University Press, Cambridge, GB.
- Greiner, L. E.**, (1971). Evolution and Revolution As Organizations Grow. *Harvard Business Review*, July-August: 37-46.
- Guerrero, L., McCann, A.L., Haley, J. D.** (1998). A Study of Practice Utilization in Family Firms. *Family Business Review*, 11(2): 107-120.
- Habbershon, T. G., Williams, M., Macmillian, I. C.** (2001). *A Unified Systems Theory of Family Firm Performance*. Theories of the Family

- Business Enterprise: Establishing a Paradigm for the Field. Conference, University of Alberta, Edmonton, September.
- Handler, W. C.** (1992). The Succession Experience of the Next Generation. *Family Business Review*, 5 (3), Fall .
- Harris, D., Martinez, J.L., WARD, J.** (1994). Is Strategy Different for the Family-Owned Business?. *Family Business Review* 7(2): 159-173.
- Hodgetts, R. M., Kuratko, D. F.** (1989). *Effective Small Business Management*. 3rded., Hartcourt Brace Jovanovich, San Diego.
- Hollander, B. S., Bukowitz, W. R.** (1990). Women, Family Culture and Family Business. *Family Business Review*, 3 (2), Summer.
- Hoover, E. A.** (1999). Getting Along in Family Business. *The Relationship Intelligence Handbook*, Routledge, New York .
- İlter, H.Melih;** Aile Şirketleri’de Kurumsallaşma ve Kobi’lerin Yönetim Sorunları, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2001-19, İstanbul, 2001, ss. 10-11.
- Jaffe, D. T.** (1990). *Working With The Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for a Successful Family Business*. Conari Press, Berkeley, CA.
- Judson, A.** (1966). *A Managers Guide to Make Change*: 43. Wiley London.
- Kadis, L.B., McClendon, R.** (1991). A Relationship Perspective on the Couple-Owned Business. *Family Business Review*, 9 (4), Winter.
- Kara, F. A.** (1989). *Küçük İşletmelerin Sorunları, Geleceği ve Başarıyı Etkileyen Faktörler. Yüksek Lisans Tezi*; İ.Ü İşletme Fakültesi: 23.
- Karlof, B.** (1993). *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*. 1. basım: 218. İnkılap Kitabevi.
- Karpuzoğlu, E.** (2000). *Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi*; İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Personel Yönetim ve Organizasyon Bölümü.
- Karpuzoğlu, Ebru;** “Şirketinizi Sürekli Kılmak İçin: Süreklilik Planı ve Varis Planı”, *PERYON Dergisi*, Sonbahar 2002, İstanbul, ss. 18-19.
- Kepner, E.** (1991). The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective. *Family Business Review*, 4(4): 445-461.

- Kets De Vries, M. F. R.** (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and Bad News. *Organizational Dynamics*, 21 (3): 59-71.
- Kilman, R., Saxton, M.** (1985). The Cycle of Cultural Evolution in Organizations: 42-53. Jossey-Bass, San Fransisco.
- King, S., Solomon, G. T., Lloyd, W. F.** (2001). Issues in Growing a Family Business: A Strategic Human Resource Model. *Journal of Small Business Management*, 39(1).
- Knight, A.** (1974). *Private Enterprises and Public Intervention: The Lourtaulds Experience*: 74-76, George Alex Irwin Ltd., London.
- Kocel, T.** (1998). *İşletme yöneticiliği - Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern Çağdaş Yaklaşımlar*: 476-489. Beta, İstanbul.
- Kole, S.** (1997). The Complexity of Compensation Contracts. *Journal of Financial Economics*: 43, 79-104.
- Koray, Meryem** (1998); "Bilgi çağında İnsan ve İnsan Kaynakları", Yeni Türkiye Dergisi, 21.Yüzyıl özel Sayısı I, Ocak - Şubat 1998, Yıl:4, Sayı:19, Yeni Türkiye Medya Hizmetleri, Ankara, s. 756.
- Landsberg, I.** (1999). Independent Directors in the Middle. *Family Business*, 10 (3): 43-48.
- Landsberg, I., Perrow, E.** (1991). Understanding and Working with Leading Family Businesses in Latin America. *Family Business Review*, 4 (2), Summer.
- Lank, A. G.** (1995). *Key Challenges Facing Family Enterprises*: 28. IMD Publication, Lausanne, Switzerland.
- Leach, P., Ball, B., Duncan, G.** (2000). *Guide to the Family Business*. Scarborough, ON., Carswell Thomson Professional Publishing.
- Learned, E. P.** (1992). *Örgüt Kavramı ve Politikası*: 2. TODAİE Yayını. Le Van, G. (1999). *The Survival Guide for Business Families*. Routledge, New York.
- Levinson, H.** (1971). Conflicts that Plague Family Businesses. *Harvard Business Review*, March-April: 90-98.
- Lindon, C., Fisher, D.** (1994). *Family Business and Other Pieces*, 1st ed.: 94, Cambridge Press.

- Longenecker, J. G.** (1997). *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*. Southwestern College Pub., Cincinnati, Ohio.
- Lyman, A. R.** (1991). Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference?. *Family Business Review*, 9 (3), Fall.
- Magretta, J.** (1998). Governing the Family Owned Enterprise: An Interview with Finland's Krister Ahlstrom. *Harvard Business Review*, 76(1): 113-123.
- Malinowski, B.** (1990). *İnsan ve Kültür*. V Yayınları, Ankara.
- Malne, S. C., Jenster, P. V.** (1992). The Problem of the Plateaued Owner-Manager. *Family Business Review*, 5 (1), Spring.
- Manikutty, S.** (2000). Family Business Groups in India: A Resource Based View of the Emerging Trends. *Family Business Review*, 13 (4), December.
- McCann, J. E., Leon, A., Guerrero, J., Haley, D.** (1993). Strategic Goals and Practices of Innovative Family Business. *Family Business Review*, 6 (3), Fall
- McCollom, M.** (1992). Organizational Stories in a Family Owned Business. *Family Business Review*, 5 (1), Spring.
- McConaughy, D. L. Matthews, C. H. Fialko, A. S. Farding** (1997). Family Controlled Firms: Performance, Risk and Value. . *Family Business Review*, 10 (2), Spring.
- McGoldrick, M., Troast, G. J. JR.** (1993). Ethnicity Families and Family Business: Implications for Practitioners. *Family Business Review*, 6 (3), Fall.
- Melin, L.** (2001). *Understanding Strategic Dynamics in Family Businesses Through an Integrative Approach- In Quest of the Essence of Family Businesses*. Theories of the Family Business Enterprise: Establishing a Paradigm for the Field, Conference, University of Alberta, Edmonton, September.
- Miller, D., Lloyd, S., Breton-Miller, I.** (2001). *Lost in Time: An Intergenerational Succession, Change and Failure in Family Business*. Theories of the Family Business Enterprise: Establishing a Paradigm for the Field; Conference, University of Alberta, Edmonton, September.

- Miller, D. Lloyd, S., Breton-Miller, I.** (2003). Lost in Time: An Intergenerational Succession, Change and Failure in Family Business. *Journal of Business Venturing*(18), 513-531.
- Mintzberg, H.** (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. The Free Press, New York.
- Mitchell, R. K., Morse, E. M., Sharma, P.** (2001). *Transaction Cognitions and High Performance Family Businesses: What are Those Employees Thinking?*. Theories of the Family Business Enterprise: Establishing a Paradigm for the Field; Conference, University of Alberta, Edmonton, September.
- Morch, R., Yeung, B.** (2001). *The Political Economy of Very Large Family Firms*. Theories of the Family Business Enterprise: Establishing a Paradigm for the Field; Conference, University of Alberta, Edmonton, September.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J., Avilla, R. A.** (1997). Correlates of Success in Family Business Transitions. *Journal of Business Venturing*, 12: 385-401.
- Neubauer, F. F.** (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Routledge, New York.
- Ohmae, K.** (1989). Managing in a Borderless World. *Harvard Business Review*, May-June: 152-161.
- Okochi, A.** (1984). Family Business in the Era of Industrial Growth: Its Ownership and Management. *Proceedings of the Fuji Conference*, International Conference on Business History (10th: 1983: Fuji Education Center), *University of Tokyo Press*, Tokyo.
- Özalp, Ş.** (1971). Küçük İşletmeler: 38, Ankara.
- Özkanlı, Ö.** (2000). Kadın Akademisyenler. *A. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını*, 586:12-15.
- Paisner, M. B.** (1999). Sustaining the Family Business, An Insider's Guide to Manager Across Generations. *Perseus Book, Reading*, Massachusetts.
- Paisner, M. B., Wootten, L. M.** (1983). Life Cycle Changes in Small Family Business. *Business Horizons*, May-June: 58-65.

- Pervin, A.** (1997). A Conversation with Henry Mintzberg. *Family Business Review*, 10 (2): 185-198.
- Peter, A.** (1990). *Managing the Family Business in the U.K.* London: Story Hayward.
- Pitts, G.** (2000). *In the Blood: Battles to Succeed Canada's Family Business*. Doubleday, Canada.
- Ponthieu, L. D., Caudill, H. L.** (1993). Who's the Boss? Responsibility and Decision Making in Copreneurial Ventures. *Family Business Review*, 6 (1), Spring.
- Potobsky, G. V.** (1992). Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law. *International Labour Review*, 131 (6).
- Poza, E. J.** (1989). *Smart Growth: Critical Choices for Business Continuity and Prosperity*. Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- Quinn, R. E., Cameron, K.** (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29(1): 33-51.
- Redding, S. G.** (1990). *The Spirit of Chinese Capitalism*. Walter de Gruyter and Co., Berlin, Germany.
- Reiss, I. L., Lee, G.** (1988b). *Family Systems in America*, 4th ed.. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Rosenblatt, P. C.** (1990). *The Family in Business: Human Dilemmas in the Family Firm*: 4-5. Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Rosenblatt, P. C., De Mik, L., Anderson, R. M., Johnson, P.** (1985). *The Family in Business*: 204. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Calif.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M.** (2001). *Örgütsel Psikoloji*: 29-61. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sağlam, N.** (21/05/2003). Aile Şirketlerinde Sorunlar ve yeniden Yapılanma. *Dünya Gazetesi*.
- Santiago, A.** (2000). Succession Experience in Philippine Family Businesses. *Family Business Review*, 13 (1), March.
- Sarı, Ö.** (1971). Küçük İşletmeler: 64. **EİTİA yayınları**, Ankara.
- Sarıslan, H.** (1996). Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: İmalat Sanayii İşletmelerinin Sorunları ve Yeni Stratejiler: 24-26. *TOBB, Genel Yayın*.
- Sarıbay, A. Y.** (1992). Siyasal Sosyoloji: 71. *Gündoğan Yayınları*, Ankara.

- Sağlam, Necdet;** “Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma”, çevrimiçi: http://www.esoes.net/kurumsal/download/necdet_hoca.doc(17.03.2003), s. 1
- Scarborough, J.** (1998). *The Origins of Cultural Differences and Their Impact on Management*. Quorum Books, Westport, Conn.
- Schein, E.** (1985). *How Culture Forms, Develops, and Changes, in Gaining Control of the Corporate Culture*: 17-43. Ed. R. Kilmann, M. Saxton, and R. Serpa. Jossey-Bass Inc, San Francisco, Calif.
- Schein, E.** (1996). Family Business Sourcebook II: 715. *Business Owner Resources*, Georgia.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. D.** (2001). *Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms*. Theories of the Family Business Enterprise: Establishing a Paradigm for the Field; Conference, University of Alberta, Edmonton, September.
- Sencer, M.** (1989). *Toplum Bilimlerinde Yönetim*, 3. baskı. Beta Basım Yayın.
- Senge, P.** (1992). *The Fifth Discipline*. Doubleday, New York.
- Seyidoğlu, H.** (1999). *Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri, Açıklamalı Sözlük*. Gizem Can Yayınları, İstanbul.
- Seymour, K. C.** (1993). Intergenerational Relationships in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession. **Family Business Review**, 6 (3), Fall.
- Sharma, P., Chrisman, J. F., Chua, J. H.** (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review* 10 (1), 1-35.
- Simurda, S. J.** (2001). Financial Planner, Heal Thyself. *Family Business*, 12 (2): 24-29.
- Sirmon, D., Hitt, M. A.** (2001). Creating Wealth in Family Firms Through Managing Resources. Theories of the Family Business Enterprise: Establishing a Paradigm for the Field; Conference, University of Alberta, Edmonton, September.
- Sorenson, R. L.** (1999). Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses. *Family Business Review*, 12 (4), December.
- Stewart, A.** (2001). *Help One Another, Use One Another: Toward Kinship Theory Take on Family Business*. Theories of the Family Business

- Enterprise:Establishing a Paradigm for the Field; Conference, University of Albrta, Edmonton,September.
- Swinth, R. L., Vinton, K. L.** (1993). Do Family Owned Businesses Have a StrategicAdvantage in International Joint Ventures?. *Family Business Review* 6 (1), Spring.
- Swogger, G. JR.** (1991). Assesing the Successor Generation in Family Businesses.*Family Business Review*, 9 (4), Winter.
- Şimşek, M. Ş., Akın, B. H.** (2003). *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim*: 235-284. Çizgi Kitabevi, Konya.
- Şişman, M.** (1994). Örgüt Kültürü. *Anadolu Üniversitesi Eğitim FakültesiYayınları*: 41. Eskişehir.
- Tagiuri, R., Davis, J. A.** (1992). On the Goals of Successful Family Companies.*Family Business Review*, 5(1), 105-117.
- Terpstra, V., Kenneth, D.** (1991). *The Cultural Environment of InternationalBusines*, 3rd ed.. South Western Publishing Company, Cincinnati, OH.
- Tevrüz, S.** (1996). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. *Türk Psikologlar Derneği Yayını*:96-97, Ankara.
- Thomas, P., Waterman, R. H.** (1987). *Yönetme ve Yükselme Sanatı, MükemmeliArayış*. Altın Kitaplar, İstanbul.
- Tuzcu, C.** (2002). *Aile Şirketlerinde Karar Alma Mekanizmaları, Karar Alma ModeliÖnerisi, Gaziantep Bölgesinde Bir Aile Şirketinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi*,Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Vinton, K. L.** (1998). Nepotism: An Interdisciplinary Model. *Family BusinessReview*, 11 (4), November.
- Ward, J. L.** (1988). The Special Role of Strategic Planning for Family Business.*Family Business Review*, 1(2): 105-117.
- Ward, J. L.** (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and BestPractices. *Family Business Review*, 10(4): 323-337.
- Ward, J. L.** (2000). Reflections on Indian Family Groups. *Family Business Review*,13 (4), December.
- Warrum, R. J.** (1999). Family Business Mistakes. 2nd ed., *Family Business Journal*,Hudson, OH.

- Welsch, J. H. M.** (1993). The Impact of Family Ownership and Involvement on the Process of Management Succession. *Family Business Review*, 6 (1), Spring .
- Whiteside, M. F.** (1993). How families Work Together. *Business Owner Resources*:13.
- Wong, S.** (1993). The Chinese Family Firm: A Model. *Family Business Review*, 6(3), Fall.
- Yakupogullari, C.** (2001). *Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları. Yüksek Lisans Tezi*; Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Yalçın, A.** (1993). *Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi. Yüksek Lisans Tezi*; Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Yeğen, H.** (1990). *Küçük İşletmelerin Başlıca Özellikleri, Sorunları ve Konuyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Çalışma*. İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi:22.
- Yeşildere, Murat**; Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim, http://www.borsa.net/makale_goster.asp?Article=A_130902011, (17.03.2003), s. 1.
- Yılmaz, E.** (1993). *Türkiye'de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları ve Çözümleri. Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Ylvisaker, P. N.** (1990). Family Foundations: High Risk, High Reward. *Family Business Review*, 3 (4), Winter.
- Zahra, S. A.** (2001). *Ownership and Involvement and International Expansion: An Empirical Test of the Stewardship Theory Among Family Firms*. Theories of the Family Business Enterprise: Establishing a Paradigm for the Field; Conference, University of Alberta, Edmonton, September.
- Zaudtke, D., Ammerman, D.** (1997). Family Businesses: The Next Generation. *Management Review*: 55-57, February.

ÖZGEÇMİŞ

SEYFETTİN KAAN ALTINKAYNAK, 1980 yılında Kayseride doğdu. Kayseri Fen Lisesi'ni bitirdikten sonra 1998'de İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendiliği Bölümü'ne girdi. 2002 yılında mezun olduktan sonra BDO Denet YMM. A.Ş.'de vergi denetimi uzman yardımcısı olarak 1 yıl görev yaptı. 2003 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendiliği Bölümü'nde yüksek lisans eğitimine başladı. S. Kaaan Altinkaynak halen Kaynak İnş. A.Ş. firmasında projeler ve şirket finansından sorumlu olarak çalışmakta, A.B. fon ve hibeleri hakkında eğitim ve danışmanlık hizmeti vermektedir.