

Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma



Hazırlayan
Nihat ALAYOĞLU

Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma

Hazırlayan
Nihat ALAYOĞLU

Tasarım
Paralel

Kapak, İç düzen
Artus İletişim Sanatları
(0212) 347 02 20

Baskı, Cilt
Erkam Matbaası

Kasım 2003, İstanbul



MÜSTAKİL SANAYİCİ ve İŞADAMLARI DERNEĞİ

Mecidiye Caddesi No:7/50 34387 Mecidiyeköy-İSTANBUL
Tel: (90.212) 213 61 00 (Pbx) Fax: (90.212) 213 78 90 - 216 01 42
e-mail: musiad@musiad.org.tr www.musiad.org.tr

Sunuş

Tüm dünyada aile şirketleri, sayısal olarak çok büyük önem arz etmektedirler. Dünyanın hemen hemen her ülkesinde, ekonomik faaliyetlerin en büyük kısmını Aile Şirketleri gerçekleştirmektedir. Buna rağmen, eğer kurumsallaşmayı başaramazlarsa, maalesef ömürleri uzun olamamaktadır. Aile şirketleri, yaşanan ekonomik krizlerden çok fazla etkilenmeden faaliyetlerini devam ettirebilirken, aile içi sorunlar sebebiyle varlıklarını uzun süre devam ettirememektedirler.

Yaşama süreleri açısından aile şirketleri ile ilgili dünya genelindeki istatistiklere baktığımızda, Türkiye ile paralellik arz ettiği ve ortalama 24-25 yıl civarında olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, örneğin Amerika, İngiltere, İtalya ve Japonya gibi ülkelerde, 6. ve 7. kuşakların halen yönetiminde yer aldığı, yaklaşık 300-400 yıldır faaliyet gösteren aile şirketleri söz konusu iken, ülkemizde benzer örneklerle rastlamak mümkün değil.

Yine aile işletmelerinde ortaya çıkan sorunlar üzerinde yapılan araştırmalar, sürekliliğin gerçekleştirilememesinin en önemli sebeplerinin başında, şirket belirli bir büyüklüğe ulaştığı ve gerekli şartlar oluştuğu halde, “kurumsallaşma” (gerek işletme, gerekse aile ilişkileri bakımından) çalışmalarının başlatılmaması gelmektedir. Bu çerçevede, en büyük handikap, çeşitli gerekçelerle, özellikle kurucudan sonra bayrağı devralacak ‘İkinci Nesil’ aile üyesinin belirlenmesi ve hazırlanmasını sağlayacak olan “devir planlaması”nın, ya da diğer bir ifadeyle geleceğin planlanmasının yapılamamasıdır.

İşadamlarının en önem verdiği iki varlık, işi ve ailesidir. Aile şirketlerini, diğerlerinden ayıran en mühim farklılık, aile ile şirket işlerinin iç içe girmesidir. Bir tür işle, ailenin kaynaştığı bir yapı olan aile şirketleri, zaman içerisinde kurumsal bir yapıya kavuşmak zorundadır. Çünkü, kurumsal yapı, sürekli başarı için kaçınılmazdır. Kurumsal yapı, ya da kurumsallaşma denildiğinde, genelde patronların işten elini çekmeleri ve işi tamamen profesyonellere bırakmaları gibi yanlış bir anlayış hakimdir. Oysa, kurumsallaşmak yani ciddi bir müessese haline gelmek demek, patronların işi tamamen profesyonellere bırakması demek değildir. Aksine, patronla-

rın işin başında olması, diğer çalışanlarla kolektif bir çalışma ruhu ve ortamı oluşturulması gerekir.

Kurumsallaşma, işletmenin bir 'sistem' haline gelmesidir. Her sistemde olduğu gibi, sistemin parçalarının rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması, sistemin kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesi ve karşılıklı etkileşim altyapısının kurulmuş olması gerekir.

Sonuç olarak, aile şirketlerinde mevcut sistemleri onarmak gibi yöntemlerle, kurumsal bir yapı oluşturulması oldukça zordur ve de mevcut sistemi daha da içinden çıkılmaz hale getirebilir. Bu münasebetle aile şirketlerinin tümüyle yeniden yapılandırılmasında yarar vardır.

Şirketlerin yüzde 98'inin KOBİ, % 90'ının aile şirketi olduğu Türkiye'de, üretim ve ihracatta istenen seviyeye ulaşılması biraz da, profesyonelleşme konusunda atılacak adımlara bağlıdır. Türkiye KOBİ'lerinin en güçlü sivil örgütü olan MÜSİAD da, bu süreci hızlandırıcı ve yönlendirici çalışmalarda bulunmaya özen göstermektedir. Bu meyandaki çalışmaların küçük bir örneği olan kitabı sizlere takdim etmenin mutluluğunu duyuyoruz. Eserin hazırlanmasında emeği geçen, başta Genel Sekreter Yardımcımız Nihat Alayoglu Bey ile Araştırma ve Yayın Komisyonu olmak üzere, ilgili tüm arkadaşlara teşekkür ederim.

Saygılarımla.

Ali Bayramoğlu

MÜSİAD Genel Başkanı

Önsöz ve Teşekkür

Günümüz dünyasında, Türkiye dahil hemen bütün ülkelerde faaliyetleriyle ekonomilerin can damarını oluşturan şirketlerin büyük çoğunluğunu aile şirketlerinin oluşturduğu herkesçe bilinen bir gerçek olmasına rağmen; işletmecilik ve yönetim üzerine yapılan araştırmalar, yazılan kitap ve makalelerin, genellikle kamu kurumları veya kurumsallaşmış (profesyonelce yönetilen) şirketler üzerine yazıldığı, konu ile ilgilenenlerin malumudur.

Halbuki, her ülke ekonomisi için çok önemli bir fonksiyon icra eden ve kendine has birtakım özellikleriyle diğer şirketlerden ayrılan Aile Şirketleri, üzerinde özellikle durulması, değişik boyutlarıyla incelenmesi ve üzerinde araştırma yapılması gereken bakir bir alandır. Fakat her nedense, özellikle ülkemizde, son yıllarda önem kazanmasına ve üzerinde bazı akademik araştırmalar yapılmasına rağmen, henüz arzu edilen seviyeye eriştiği söylenemez. Bununla birlikte, yaptığımız çalışma, asla varolan boşluğu doldurma iddiasında değildir.

Elinizdeki mütevazı çalışma, Prof. Dr. İlhan Erdoğan'ın 2002 yılında MÜSİAD Genel Merkezinde verdiği "Aile Şirketleri Yönetimi ve Kurumsallaşma Sorunları" isimli konferans sonrasında, MÜSİAD üyelerinin konuya yakın ilgi göstermesi ve akabinde ortaya çıkan bilgi talebi doğrultusunda Yönetim Kurulu'nun teşvikiyle hazırlanmıştır.

Şunu açıklıkla belirtmek gerekir ki, söz konusu çalışma, şahsımıza ait özgün fikirlerden oluşma, telif bir eser değildir. Çalışmanın ana kaynağını, başta Prof. Dr. İlhan Erdoğan'ın konferans notları ile, ülkemizde bu alanda yapılan akademik çalışma, yayınlanan kitap, dergi, makale, röportaj, yazılı medyada yer alan haberler ve Birinci-İkinci Kuşağın yönetiminde söz sahibi olduğu bir "Aile Şirketi"nde üst yönetim kadrosunda görev yaptığım 7 yıllık sürede, gözlemlediğim hadiseler ve yaşadığım tecrübe teşkil etmektedir.

Çalışmanın temel amacı, öncelikle ülkemiz ekonomisinde yer alan işletmelerin genel profiliyle paralellik arz eden ve büyük çoğunluğunu KOBİ düzeyindeki aile şir-

ketlerinin oluşturduğu; başta MÜSİAD üyeleri olmak üzere, ilgili kişi ve kuruluşlar nezdinde konunun önemine dikkat çekmek ve aile şirketlerinin devamlılığını sağlayacak yapıya ulaşabilmeleri yolunda, yöneticilerin gerekli tedbirleri almaları noktasında katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışmanın fizikî olarak sizlere ulaşmasında maddî-mânevî katkılarından dolayı, başta Genel Başkan Sayın Ali Bayramoğlu olmak üzere, MÜSİAD Yönetim Kurulu üyelerine; çalışmanın her safhasında desteğini esirgemeyen Genel Sekreter Dr. Ahmet Helvacı'ya ve titiz redaksiyonuyla kitaba üslûp güzelliği kazandıran şair ve yazar Olcay Yazıcı ağabeyime teşekkürlerimi ifade ediyorum.

Çalışma esnasında büyük bir fedakârlıkla bana her türlü desteği sağlayan eşim Elif ile moral kaynağımı oluşturan oğullarım Fuat Orhun ve Vedat Emre'ye de sevgiler sunuyorum.

Nihat Alayoğlu

İstanbul, Ekim 2003

İ Ç İ N D E K İ L E R

Sunuş	3
Önsöz ve Teşekkür	5
Giriş	9

Bölüm 1: Aile Şirketleri	11
1.1. Aile Şirketi Nedir? Hangi Boyutlarıyla İncelenebilir?	14
1.1.1. Aile Şirketlerinin Sosyal ve Ekonomik Açından Önemi Nedir?	15
1.1.2. Aile Şirketlerini Diğerlerinden Ayıran Karakteristik Özellikler Nelerdir?	17
1.1.3. Aile İşletmelerinin Avantajları (Güçlü Yanları) ve Dezavantajları (Zayıf Noktaları) Nelerdir?	24
1.2. Yaşama Süreleri ve Ortaklık Yapısına Göre Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri	29
1.2.1. Yaşam Süreleri Açısından Aile Şirketleri	29
1.2.2. Ortaklık Yapısı ve Gelişim Evreleri Açısından Aile Şirketleri Ne Şekilde Sınıflandırılabilir?	32
1.3. Aile Şirketlerinde Yönetim	42
1.3.1. Aile Şirketlerinde Yönetim Tarzı Yaklaşımları ve İşletme Üzerine Etkileri Nelerdir?	43
1.3.2. Kurumsallaşma Düzeylerine Göre, Temel Yönetim Fonksiyonlarının Aile Şirketlerindeki Uygulamaları Ne Şekildedir?	45
1.4. Aile İşletmelerinin Sürekliliği ve Başarısını Olumsuz Yönde Etkileyen “Yapısal Sorunlar” Nelerdir, Alınması Gereken “Tedbirler” Neler Olmalıdır?	48

Bölüm 2: Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma	59
II.1. Aile Şirketleri İçin “Kurumsallaşma” Neden Önemlidir?	61
II.2. İşletme Açısından Kurumsallaşma Kavramından Ne Anlaşılmalı?	62
II.2.1. Şirketin Kurumsallaşması Nasıl Sağlanabilir?	64
II.2.1.1. Stratejik Yönetim: Temel Kavramlar ve Aile Şirketleri Açısından Önemi	67
II.2.1.2. Aile şirketlerinde stratejik yönetim ve planlamanın yeri ve önemi nedir?	71
II.2.1.3. Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama	75
II.2.2. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması Nasıl Sağlanabilir?	85
II.2.2.1. Aile Anayasası	86
II.2.3. Yönetim Kurulu	89
II.2.4. Aile Meclisi	91
II.2.5. Devir Planlaması (Vâris ve Emeklilik Planı)	93
II.2.6. Miras Planı	101
II.2.7. Acil Durum Planı (Stratejik Durumsallık-Kriz Planı)	102
II.2.8. Çatışma Yönetimi	103

Bölüm 3: Öneriler	111
III.1. Kurumsallaşma: Genel	114
III.2 Şirketin Kurumsallaşması	116
III.2.1 Yönetim	118
III.2.2. Planlama	124
III.2.3. Örgütlenme	125
III.2.4. Yürütme / Koordinasyon	126
III.2.5. Değerlendirme ve Kontrol	130
III.3. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması	131
III:3.1. Genel	131
III.3.2. Devir Planı: Gelecek Kuşağın Hazırlanması	133
III.3.3. Yönetim Kurulu	135
III.3.4. İletişim	136
III.3.5. Çatışma Yönetimi	138
Sonuç	141
Ekler	145
Dipnotlar	150

Giriş

*“Çoğu kez korktuğumuz şeylerde, arzu ettiğimiz şeylerdekinden daha az tehlike vardır.” John C. Collins**

Bilgi ve iletişim teknolojisindeki baş döndürücü gelişmeler ve bu gelişmelerin etkisiyle küreselleşme sürecinin hızlı bir ivme kazanması, iş dünyasında yeni trendlerin ortaya çıkmasını ve acımasız bir rekabet ortamını beraberinde getirmiştir. Böylesine dinamik bir yapıya sahip olan ve hızla değişen bir ortam, özellikle aile inanç ve değerlerinin ön planda olduğu aile şirketlerinde, ciddi bir şekilde rekabete uyum sağlama sorununa yol açmıştır.

Şüphesiz, küreselleşmenin ve teknolojiye baş döndürücü gelişmelerin etkisiyle, iş dünyasının gündemindeki en önemli konulardan biri haline gelen değişim, bütün zamanlar ve bütün toplumlar için kaçınılmaz bir olaydır. Ne var ki, günümüzde yaşanan değişimin çok yönlü, çok boyutlu ve çok hızlı olması, onu çok daha fark edilir ve önemli kılıyor.¹ Dolayısıyla hızlı değişim ve yoğun rekabet, aile şirketi olsun veya olmasın, tüm işletmeler için hayatiyeti sürekli kılmak açısından önemli zorlukları gündeme getirmektedir. Bu nedenle bu kuruluşları bir meta veya makine gibi durağan bir varlık olarak değil, kendilerine özgü bir kişiliği olan, birer canlı organizma olarak görmek ve şirketin zaman içinde tabii değişim göstereceğini kabul etmek² son derece önemlidir.

Değişen dünyada özellikle aile şirketlerinde, geçmiş dönemlerde elde edilmiş başarıları ulaştıkları taktiklerin her zaman geçerli olacağı; aynı taktik ve stratejiler ile başarıyı tekrar yakalayabilecekleri düşüncesinin halen hakim olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, şirketin sürekliliği açısından en büyük tehlikelerden birini oluşturmakta ve değişime karşı direnci destekleyerek, başarısızlığa giden süreci başlatma özelliği taşımaktadır. Dolayısıyla, aile şirketlerinin varlıklarını koruyabilmeleri ve büyüme trendlerini sürdürebilmeleri için, geçmişte elde ettikleri başarılarına sonsuz güvenmek yerine, yaşanan değişimi idrak etmeleri ve şirketlerini bu yeni duruma kolayca adapte olabilecek hale getirmeleri gerekmektedir.

* İbrahim Refik; *Doğudan Batıya Düşünce Atlası*, Adım Yayıncılık, İstanbul, Şubat 1998'den alıntılanmıştır.

İşletmecilik ve yönetim literatürü incelendiğinde, konu üzerine yapılan araştırma sonuçları, aile şirketlerinin devamlılıklarını uzun dönemler boyunca sürdüremediklerini, özellikle şirketin bir sonraki kuşağa devredilmesinde sorunlar yaşandığını göstermektedir. Çünkü, aile şirketi niteliğine haiz olan kurumlar, genelde tüm dünyada ve özellikle de ülkemizde - aile şirketi olmayanlara nazaran – sahip oldukları karakteristik özelliklerin bir sonucu olarak, birçok problemle mücadele etmek durumunda kalmaktadır. Bunun sebeplerinin gerek ülkemiz, gerekse diğer ülkelerdeki şirketler açısından hemen hemen aynı noktalara, yani yapısal sorunlara dayandığı ve genel anlamda “kurumsallaşamama”dan kaynaklandığı söylenebilir.

Bu durum, ülkemizin geleneksel bağlılığı ve ataerkil aile yapısını esas alan kültürü de göz önünde bulundurulduğunda, Türk şirketleri açısından daha da önem kazanmaktadır.

Bu bağlamda çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde, aile şirketlerini diğer işletmelerden farklı kılan yönleri incelenmekte; *ikinci bölümde* aile şirketlerinin başarısı ve sürekliliğinde en önemli faktör olan “kurumsallaşma” hem şirket açısından, hem de aile ilişkileri açısından değerlendirilmekte; *üçüncü bölümde* ise, aile şirketlerine yönelik öneriler yer almaktadır.

Bölüm 1

Aile Şirketleri

“Aile, şirkete hizmet ettiği sürece, her ikisinin de sağlıklı bir şekilde devamlılığı sağlanır. Fakat, şirket aileye hizmet etmeye başlarsa, ikisinin de sonu iyi olmaz.”

Peter Drucker

Genel Bir Değerlendirme

Küçük ve orta ölçekli işletmeler gerek dünyada, gerekse Türkiye’de sosyal ve ekonomik açıdan önemli bir yere sahip olup, büyük çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Dünyanın değişik ülkelerinde bu oranın, farklılıklar göstermekle birlikte, oldukça yüksek olduğu bilinmektedir

Küçük ve orta büyüklükteki şirketlerin toplam işletmelere oranı; ABD’de % 97.1, Almanya’da % 99.8, Japonya’da % 99.4 ve Türkiye’de % 98.8’dir. Diğer taraftan ABD’de kayıtlı şirketlerin % 90’ı, İspanya’da % 80’i, İtalya’da % 95’i, İsviçre’de % 85’i ve Türkiye’de % 95’i aile şirkettir³.

Bütün bu verilere rağmen aile şirketleri, yaygın düşüncenin aksine, her zaman “küçük şirket” anlamına gelmiyor. Bir ailenin kontrolünde olan şirketlere büyüklük açısından bakıldığında, listede dünya ölçeğinde Ford, Levi Strauss, Este Lauder, L’Oreal gibi çok uluslu dev şirketler; Türkiye’de ise, tanınmış aile şirketleri arasında Sabancı, Koç, Doğuş, Uzan, Eczacıbaşı ve Ülker gibi büyük gruplar yer almaktadır.

Görüldüğü gibi, Aile şirketleri, hemen hemen bütün ülkelerde benzer özellikler göstermekte; aralarında bir çok ortak nokta bulunmaktadır. Bunlardan biri de yaşama sürelerine ilişkindir.

Amerikan aile şirketlerinin sürekliliklerini tespiti yönelik yapılan araştırmaların sonuçları, bu şirketlerin % 40’ının ilk 5 yıl içerisinde iflas ettiğini, geri kalanların % 66’sının birinci nesilde ya kapandığını ya da el değiştirdiğini, ancak % 20’sinin ikinci kuşağa kadar yaşayabildiğini göstermektedir. Kısaca 100 Amerikan aile şirketinden ancak 3.4’ünün üçüncü kuşağa kadar ayakta kalabildiği söylenebilir.

İngiltere’de faaliyet gösteren aile şirketlerinin varlıklarını devam ettirme sürelerinin de Amerikan aile şirketleriyle benzer bir özellik gösterdiği ve sadece % 3.3’ünün üçüncü kuşağa kadar ulaşabildiği görülmektedir. Türkiye’de ise mevcut aile şirketlerinin var olma sürelerine bakıldığında, hayatini sürdüren aile şirketi sayısının, Amerikan ve İngiliz aile şirketlerinden daha az olduğu söylenebilir.⁴

Aile şirketlerinin yaşadığı bu kötü netice, iş dünyasında aşağıdaki şekilde bir değerlendirmenin yaygınlaşmasına sebep olmuştur. Aile şirketlerini:

- Birinci nesil ‘kurar’,
- İkinci nesil ‘miras alır’ ve “durumu idare eder”,
- Üçüncü nesil ise ‘bitirir’, bir diğer ifadeyle ‘cenazeyi kaldırır’, yani satıp savarak parasını yemeğe başlar.⁵

Bu noktada aile şirketlerinin varlıklarını uzun yıllar boyunca sürdürmeleri için ne yapmaları gerektiği, sürekliliklerinin önündeki engellerin neler olduğu, soruları önem kazanmaktadır.

Varlıklarını nesiller boyu sürdürebilen firmaların temel özelliklerine bakıldığında ise, aile değerlerini göz ardı etmeden ve hatta aile kültürünün gelişmesine destek vermek suretiyle, şirket odaklı bir (stratejik) yönetim tarzını benimsedikleri ve nesiller arası geçiş planlamasına büyük önem verdikleri görülmektedir.⁶

1.1. Aile Şirketi Nedir? Hangi Boyutlarıyla İncelenebilir?

Aile şirketleri dendiğinde, genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kâr amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır. Ancak, günümüzde sıkça telaffuz edilen “aile şirketi” kavramı yaygın kullanımına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir

Genel olarak, aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hisselerine sahipse “aile şirketi”; tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı şirket ise “patron şirketi” olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede her patron şirketinin ikinci kuşağa geçince, genellikle aile şirketi vasfını aldığı söylenebilir.

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 şirketine söz ediliyor” denilebilir. Bu anlamda aile şirketi tanımlanmasında ana kriter, ailenin yönetim faaliyetlerine ne ölçüde müdahale ettiği ve bu faaliyetlerde ne ölçüde yer aldığıdır. Konu ile ilgili genel bir tanım şu şekilde yapılmaktadır:

Aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek maksadıyla kurulan; ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelelerinin büyük bir kısmı aile fertleri tarafından doldurulan; kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği işletmelerdir.⁸

Prof. Dr. İlhan Erdoğan (2002) ise, “yakın arkadaşların kurduğu” şirketlerin de, bu kapsamda değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir.⁹

Aile şirketleri genellikle *iş*, *ortaklık* ve *aile* olmak üzere üç boyutta ve bu boyutlarda hangi evrelerde olduğuna göre incelenmektedir. Aile şirketlerinin;

- *İş boyutu*, şirketin doğma, büyüme, olgunlaşma ve çöküş gibi evrelerini,
- *Ortaklık boyutu*; patron şirketi, kardeşler ortaklığı, kuzenler ortaklığı gibi evrelere ayırarak her evrenin özelliklerini, problem ve fırsatlarını,
- *Aile boyutu* ise; şirket yönetimindeki aile fertlerinin işe başlama, işi yönetme ve emekli olma gibi konularını kapsamaktadır.¹⁰

1.1.1. Aile Şirketlerinin Sosyal ve Ekonomik Açıdan Önemi Nedir?

Herhangi bir işletme sahibi pek çok kişi için hayatın en önemli iki unsuru “ailesi” ve “iş”dir. O nedenle bu iki unsuru aynı anda kapsayabilen “aile şirketleri”, içinde barındırdığı “duygusal boyut” nedeniyle, kamusal ortaklı şirketlerden çok ayrı bir özellik gösterir. Bu çerçevede aile şirketleri iki açıdan önem arz etmektedir:

- a) Sevgi ve çalışma arzusuna aynı anda cevap verebilme imkânına sahip olmaları,
- b) Ülke ekonomilerinde ‘lokomotif’ vazifesi görmeleri ve ekonomik etkinlikte en temel rolü üstlenmeleri.

Gelişmekte olan ülkelerin hemen hemen tamamında olduğu gibi aile şirketleri, Türkiye ekonomisinde de önemli bir yere sahiptir. Erdoğan (2002)’a göre, ülke ekonomisi eğer bir üçlü sacayağı ise, bunun birinci ayağını henüz kurumsallaşmamış aile şirketleri, ikinci ayağını kurumsallaşmasını önemli ölçüde tamamlamış aile şirketleri, üçüncü ayağını da diğer şirketler oluşturmaktadır.¹¹

Aile Şirketlerinin İki Yönü

- *Ailede bireyler arasında duygusal ilişkiler varken, işletmede duygusal olmayan (mantığa dayalı) ilişkiler söz konusudur.*
- *Ailede sevgiye dayalı bağlılık varken, işletmede sözleşmeye dayalı bağlılık söz konusudur.*
- *Aileye doğumla katılım olur; şirkete ise deneyim, uzmanlık ve potansiyele bağlı katılım olur.*
- *Aileye üyelik süreklilik arz etmesine rağmen, şirkete üyelik performansa bağlıdır.*
- *Şirkette tecrübe ve yeteneğe bağlı olarak, insanlar arasında konum farklılıkları bulunurken, aile üyelerinin tamamının eşit olduğu kabul edilir.*

Konu bu açıdan bakıldığında, Türkiye ekonomisinin büyümesi ve sıçrama yapabilmesi için, aile şirketlerinin kurumsallaşmalarını tamamlaması, büyüyen, gelişen, devamlılık arz eden bir yapıya kavuşmaları stratejik öneme haizdir.

Ülkemiz ekonomisi için bu kadar önemli olmalarına rağmen, aile şirketlerinin ömrü ne yazık ki uzun değildir.

Aile şirketlerinin büyük çoğunluğunda görülen başarısızlık ve kısa ömürlü olmalarının bir çok sebebi vardır. Büyük bir özveriyle kurdukları ve belirli büyüklüğe kavuşturdukları şirketlerini “kurumsal birer yapı olarak” değil, “aile içi ticaret işi olarak” düşünen Türk müteşebbislerinin bir çoğu, şirketlerini kurumsallaştıramadıkları gibi, aile içi mücadeleleri işe yansıttıkları görülmekte; bunun sonucu olarak da, şirket kurucusunun ölmesi veya herhangi bir şekilde işten ayrılması sonucunda ka-hir ekseriyeti batmaktadır. Bu akıbetten bir şekilde kurtulabilenlerin çoğunun kaderi ise, bölünmek ve bölünen her parçanın genellikle birbirine rakip olması gibi bir durumla karşı karşıya kalmaktır.

Bu münasebetle, genel olarak aile şirketleri, aile yapısından, aile bireyleri arasındaki iletişim biçiminden, kendine özgü yönetim biçiminden, aile içi iletişimin şirket yönetimine yansımalarından kaynaklanan etkenler nedeniyle farklı özellik gösterir, çeşitli sorunlar yaşar. Aile şirketlerinin gösterdiği özelliklerin niceliği ve niteliği gereği, yaşanan sorunların önüne geçilmesine yönelik kurallı bir yapının olmayışı

nedeniyle çözülememesi; bir yandan aile bireyleri arasında çatışmaya, bunun sonucu olarak da, şirketin el değiştirmesine, parçalanmasına, yok olmasına yol açarken; öte yandan ülkenin ekonomik yapısını ve devamlılığını da olumsuz şekilde etkilemektedir.¹²

Sonuç itibarıyla, bütün dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de aile şirketlerinin en büyük sorunu, *kurumsallaşamama* ve buna bağlı olarak da *devamlılıklarını* sağlamamalarıdır.

1.1.2.Aile Şirketlerini Diğerlerinden Ayıran Karakteristik Özellikler Nelerdir?

Dünyanın neresinde faaliyet gösterirse göstere, bir aile şirketini diğer şirket türlerinden farklı kılan ve onları karakterize eden bazı özellikler vardır ve bir işletmeyi “aile şirketi” kimliğine büründüren temel unsur bu özelliklerdir.

Aile şirketlerinin en ayırt edici yönlerinden biri, şirket yönetimi ile işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün açıkça etkili olması ve aile ilişkilerinin, iş ilişkilerinin önüne geçebilmesidir. Bu nedenle, aile şirketleri uzun vadeli (gelecek ile ilgili) plan ve kararlarında şirketin geleceği ölçüsünde, ailenin geleceğini de dikkate alma eğilimi taşımaktadır.¹³

Türk aile şirketlerinin hemen hemen tamamında (özellikle KOBİ düzeyinde) görülebilecek ortak özellikler şöyle ifade edilmektedir:¹⁴

- **Aile şirketlerinin “özellikli” bir kurucusu vardır ve başlangıçta kurucunun beklentileri sınırlıdır.** Ailenin en fedakâr üyesi olan kurucular (girişimciler), diğer aile üyelerinin geçimini sağlamak, kardeşlerini okutmak gibi bir takım nedenlerle gurbete çalışmaya gider. Bir işyerinde ücretli çalışmaya başlayan, karizmatik, risk alma yeteneği olan, doğal liderlik özelliklerine ve girişimci bir ruha sahip bu kişiler, başkasına çalışmaktansa, kendi adına ve çalıştığı maaşın biraz üstünde bir kazanca razı olarak - ellerindeki küçük birikimle - sahip oldukları meslek alanında iş hayatına atılır ve şartlar elverdiğince şirketini büyümeye çalışır.

İlk amaç şirketin ayakta kalabilmesi ve yok olup gitmemesidir. Bu nedenle, tüm çabalar şirketin büyümesi için harcanmakta, bu kapsamda özel hayattan ve çeşitli ihtiyaçlardan dahi feragat edilebilmektedir. Zira tüm bu çabaların arkasında temel bazı gerçekler vardır:

- Kendini ispat ve başarı arzusunu gerçekleştirmek,
- Sahip olduğu işyerinde, kendi doğruları ve kendi fikirleri doğrultusunda bağımsız olarak çalışma isteği;
- Kendisi ve ailesinin geleceğini denetim (ya da garanti) altına alma düşüncesi vb.'dir.

Öte yandan girişimcinin başarılı olması durumunda, şirket büyümeye ve iş hacmi artmaya başlayınca, girişimcinin beklentileri de buna paralel olarak değişmeye ve büyümeye başlar.

Bu bilgiler doğrultusunda, genel olarak kurucu işadamlarının üç temel özelliğinden söz edilebilir: Girişimci (*entrepreneur* = *müteşebbis*), Yönetici/lider ve Patron.

Girişimci, riski sever, ataktır. Yönetici riskten kaçır, çekingendir. Patron ise elindekileri korumaya çalışır, temkinlidir, muhafazakârdır.

Şirket sahibinin sadece patronluk özelliği gelişmiş, girişimciliği ve yöneticiliği körelmişse, bütün enerjisini elindekileri korumak için sarfeder. Böyle bir durumda, kısa zamanda yok olmasa bile, orta vadede erir gider. İşadamlarının elindekileri kaybetmesi en kolay, artırması biraz daha zor, koruması ise en zor seçektir.

- **Şirketin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir.** Aile bireylerinin toplumdaki statüleri, şirketin statüsünü de etkiler. Dolayısıyla aile bireylerinin şirket bünyesinde bilfiil çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyadı önem kazanır. Kısaca, “şirketin itibarı, eşittir ailenin itibarı” olarak düşünülür.
- **Aile prestijini korumak için ‘özveride sınır tanınamama’ eğilimi en üst düzeydedir.** Örneğin, kriz dönemlerinde ortak mülkiyetli şirketler, ellerindeki atıl değerleri paraya dönüştürerek büyüme için yatırım yapmada geç kalabilirken; iyi yönetilen aile şirketleri, kısa zamanda durağan değerleri elden çıkarma becerisi gösterebilir, sektörlerinde hızla büyüeyebilirler. (Ülker bu konuda, son üç yılda yaşanan ağır ekonomik krize rağmen yaptığı yatırımlarla iyi bir örnektir.)
- **Şirket politikası çoğunlukla aile menfaatleriyle uyumludur.** Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması maksadıyla kurulan aile şirketleri, ailenin değer ve inançlarından etkilenir. Dolayısıyla şirketin geleceğe dönük faali-

yet ve yatırımlarına ilişkin politikalar, ailenin mevcut standartlarını ve yapısını olumsuz yönde etkilemeyecek şekilde belirlenir.

- **Şirketin geleceğini belirleyecek stratejik kararlar günlük olarak alınır ve izlenecek genel politikanın sınırları girişimci (veya aile üyeleri) tarafından belirlenir.** Çoğu kere stratejik kararlar, gerekli analizler (iç ve dış çevre) yapılmadan ve üzerinde istişare edilip değerlendirilmeden, aile üyeleri arasında evde, hafta sonlarında gayri resmî ortamlarda alınır. Bu tür kararlar aile üyeleri tarafından “sır” gibi değerlendirilir ve kararlar sürecine profesyonel olarak çalışan üst düzey yöneticiler dahil edilmez..
- **Aile bağları ve “yakınlık derecesi”, yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynar.** Genellikle şirket sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, işletme içerisinde de, aile içerisinde olduğu kadar girişimciye yakındır. Girişimci, üst düzey pozisyonları değerlendirirken, çoğunlukla bu yakınlığı esas alır.
- **Genellikle, aileden en az iki nesil şirket yönetimi ile ilgilenir.** Çoğunlukla “tek patron şirketi” (bazen eşlerin veya çocuk(lar)ın da kurucu olarak kayııt üzerinde veya aktif ortak olarak yer aldığı görülmektedir) olarak faaliyete başlayan işletmeye, ileriki yıllarda (bazı durumlarda başlangıçta) çocuklar da dahil olur. Çünkü, çocuklarının geleceğini güvence altına almak isteyen girişimciler, miras olarak bırakacakları işletmeyi çocuklarının tanımalarını ister; firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin, firmanın ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünürler.
- **Aile bireylerinin işletmedeki görevleri, aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir.** İşletmede başarılı ve güçlü bir pozisyona sahip olanların, aile içinde de güçlü hale gelme ihtimali yüksektir.
- **Ailenin mevcut normları, aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılır.** Aile değerleri ve inançları, şirketteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb., kısacası kurum kültürünü önemli ölçüde etkiler.
- **Genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan “kapalı” bir görünüm arz eder.** Bu özelliği nedeniyle aile şirketleri, finansal sıkıntıya düştüğünde, genelde halka açılmaktan ya da borçlanmaktan ziyade, aile bireylerinin malî

desteğini almayı tercih ederler. Bu tercihte, şirkete ilişkin bilgilerin paylaşılacak istenmemesi büyük rol oynar.

- **Kurucu (şirket sahibi) ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir.** Aile şirketlerinde işletme sahibi ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir. Şirket sahibi veya hissedarların büyük bölümü, kendi sağlıkları yerindeyken firmalarını (hatta yetkilerini) - aileden de olsa - bir başkasına devretmeyi düşünmez. İşletme sahibi oldukları için “Genel Müdür”ün ya da “Yönetim Kurulu Başkanı”nın kendileri olmaları gerektiğini düşünür ve bu görev(ler)i fiilen yürütürler.
- **Roller ve beklentilerin iç içe geçtiği görülür.** Genel olarak aile şirketlerinde, *aile* (yasal eş, çocuk, kuzen, amca, kardeş vb.), *girişimci* (sermayedar), çalışanlar (profesyonel yönetici, iş gören, danışman vb.) olarak üç temel rol biçimi olduğu söylenebilir. Örneğin; aile üyeleri, şirketi aile kimliğinin ve mirasının önemli bir parçası ve isteklerini karşılayabilmelerine imkân sağlayan bir finansman aracı olarak görülürken; profesyonel yöneticiler, işletmeyi gelişme ve ekonomik başarı için bir araç olarak algılayıp, kariyerleri için gerekli olduğunu düşünürler. Girişimciler ise şirketi, adaletli geri dönüşümü sağlayan bir yatırım aracı olarak görme eğilimindedir. Dolayısıyla bu üç rolün beklentilerindeki farklılıklar nedeniyle, ortak amaç üzerinde bütünlük sağlanamaz.
- **Aile bağlarından kaynaklanan “duygusallık”la, iş ilişkilerinden kaynaklanan “mantıklı davranma” durumlarının zaman zaman birbirleriyle çelişir.** Aile şirketlerinde, aile üyelerine yönelik doğal bir koruma söz konusu olabilir. Ayrıca girişimcinin şirketi kurmasından önce ya da kuruluş yıllarında, yaptığı işi iyi bilmesi veya bu işi severek yapması nedeniyle, şirkette de aynı işi üstlenmek istemesi ya da bu işi sevdiği veya güvendiği bir kişiye, deneyimine, yetkinliğine ve yeteneğine bakmaksızın veya işin önem ve önceliğini dikkate almaksızın devretmesi; ilk kurduğu şirkete, zararda olsa dahi aşırı bağımlılık duyması ve dolayısıyla şirketin faaliyetini sürdürmesi için diğer şirketlerden kâr transferinde bulunması sıkça görülen bir uygulamadır. Şirket kârlılık amacına büyük önem verse bile, zarar eden firmanın kapatılmak istenmediği ve hatta zarar ettiğini, kapanması gerektiğini söyleyenlerin girişimciye karşı gelen “asiler” olarak nitelendirildiği görülür.

- **Formal bir organizasyon yapısı yoktur; ilişkiler doğal organizasyon anlayışına dayanır:** Aile şirketlerinde, genellikle yetki ve sorumluluk sınırları aile bağ-

ları (kan bağı, yaş vs. gibi nitelikler) belirler. Dolayısıyla formal bir organizasyon şeması yoktur, görev tanımları yapılmamıştır. Çalışanlar ile aile üyeleri ve aile üyelerinin birbirleri arasındaki yetki ve sorumlulukların dağılımında karmaşa ve eksiklik söz konusudur ve sınırları belli değildir. Kimin hangi işten, ne derecede sorumlu olduğu, hangi kararlarda yetkili olduğu açık bir şekilde tanımlanmamıştır.

Kararlar çoğunlukla merkezleştirilmiştir ve şirket sahibi (patron) tarafından alınır. Çalışanların fikirlerine önem verilmez. Dolayısıyla örgüt yapısı da tam olarak netleşmez. Bunun bir sonucu olarak, şirket sahibi şirketin hemen hemen tüm fonksiyonlarıyla ilgilenir ve bütün yetki ve sorumlulukları üzerinde toplar. Bu yüzden bütün yük bir kişinin (şirket kurucusu) üzerindedir. Şirket kurucusu, “ben olmazsam işler yürümez” düşüncesine sahiptir ve buna iyice inanır. Genellikle tatil yapmaz; diğer aile üyelerinin ve hatta tüm çalışanların yapmasına da hoş gözle bakmaz.

- **Aile yapısındaki değişimler, şirketin organizasyon yapısında da değişikliğe yol açabilir:** Şirket sahibi, çocuklarının evlenmesi durumunda aileye yeni katılan fertlerin (damat veya gelin) işletmede üst düzey pozisyona getirilmesi; yine şirket sahibinin kardeşlerinin işletmede üst düzey yönetici pozisyonunda iken, ağabey ile kardeşin aile içi sebeplerle kavga etmeleri, kardeşlerin işyerindeki pozisyonunu bırakmaları veya kaybetmeleriyle sonuçlanması gibi durumlar, mevcut yapıyı değiştirir; varolan dengeleri olumlu/olumsuz etkileyebilir.
- **Profesyonelleşme, ancak işletme büyüklüğü ve işin hacmi ailenin sınırlarını aştığında gündeme gelir. Ancak bu durumda bile tam bir profesyonel yaklaşım sergilenmez.** İşletme belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra aile dışından personel istihdamı gündeme gelir. Böyle bir durumda da, idarî personel genellikle aileden, akrabalarından ve aileye yakın kişilerden-uzak akrabalar, tanıdıklar ve komşuların çocukları-istihdam edilir. Çünkü, bu tür şirketlerde güvenirliliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri var iken, aile dışından idarî personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara sıkça rastlanır. Dolayısıyla personel seçme ve yerleştirmede tanıma ve tanınma ön plana çıkar; genellikle de aile üyelerine/yakınlarına öncelik tanınır. Bu kişilerin işin gerektirdiği niteliklere sahip olup olmadıkları dikkate alınmaz; değerlendirme, bu kişilerin şirket sahipleriyle ilişkileri, hal ve tavırlarına (örneğin, saygılı, sadık, işe erken geliyor, v.b. kriterler) göre yapılır.

- **Genellikle formal bir bütçe yapılmamaktadır.** Bütçe beklenti doğrultusunda oluşur. Dolayısıyla bir harcama ve yatırım politikası da yoktur. Yıl sonunda genel bir hesap yapılır ve sonuçlara göre başarı ya da başarısızlık şeklinde afâki bir değerlendirmede bulunulur.
- **Aile üyesi yöneticiler için ödül veya ceza sistemi uygulaması söz konusu değildir.** Yönetici aile üyesi ise olumsuz sonuçlara yol açan hata yapsa dahi, ceza vermek mümkün olmamaktadır. Örneğin, işten çıkarılmaz. Halbuki aynı hatayı ücretli çalışan bir profesyonel yapsa, belki de cezası işten atılmak olacaktır. Aynı şekilde ödüllendirmeye yönelik bir uygulama da söz konusu değildir.
- **Aile şirketlerinin rakipleri genellikle tanıdıklardır. Rakiplere karşı izlenen politikalarda kişisel rekabet ile ticarî rekabet birbirine karıştırılır.** Kardeşler veya üst düzey yöneticiler ortaklıktan veya firmadan ayrıldıkları zaman, diğerinin en büyük rakibi olurlar ve birbirlerini yıkmak, birbirlerine zarar vermek için çaba harcarlar. (Kardeşin kardeşe rakip olması kadar tehlikeli bir şey yoktur. Çünkü, birbirlerini “batırmak” için yola çıkarlar. Bu tür bir yaklaşım, kişileri hataya sürükler ve çok büyük zararlarla karşı karşıya bırakır. Halbuki iş dünyasında kişiler arası rekabet olmamalıdır. Rakipler kardeş veya eski yöneticiler de olsa, rekabet ticaret kuralları çerçevesinde yapılmalıdır.)
- **Çalışanların “profesyonel” olduğu unutulur.** Örneğin, ücret verilirken “o bizdendir” diye başlanır ve izin talep edildiğinde; “ben izin yapmıyorum, sana ne oluyor?” denir. İş-ücret dengesi ve fazla mesai kavramları ihmal edilir. Ücretin temel motivasyon faktörü olduğu unutulur; dolayısıyla çağdaş bir ücret ve ödül politikası uygulaması genellikle söz konusu değildir. Ücret belirlemede kıdem en çok önem verilen kriterdir. Çalışanların niteliklerine ilişkin eğitim düzeyi, iş deneyimi, teknik bilgi seviyesi, performansı, yetenek ve yetkinlik seviyesi gibi faktörler genellikle dikkate alınmaz.
- **Genellikle ataerkil (otokratik) bir yönetim anlayışı hakimdir.** Aile büyüğünün, kararların alınmasında ve uygulama yönteminin belirlenmesinde oldukça önemli bir rolü üstlendiği görülür. Çoğu kez diğer aile üyelerinin, kurucunun (patron/baba) fikrine karşı bir öneri ileri sürmeleri, aile büyüğüne saygısızlık olarak değerlendirilir.

- **Aile üyelerinin istihdamı ve terfisinde, Türk kültürünün de etkisiyle “yaş” ve “cinsiyet” belirleyici unsurdur.** Türk aile şirketlerinde, aile bireylerinin işyerinde çalışmaları söz konusu olduğunda, erkek çocuklarının istihdam edilme ihtimalinin, kız çocuklarına oranla daha yüksek olduğu veya daha kolay üst kademelere terfi ettikleri görülür. Bir başka ifadeyle, eşlerin ya da kız çocukların (şayet varsa) ortaklıkları, genellikle kâğıt üzerindedir ya da kadınlar işletmede pasif görevleri icra ederler. Bu sonuç üzerinde, erkek çocuklarına Türk kültürünün atfettiği önemin fazla olmasının yanında, ayrıca damatların işletme faaliyetlerinde fazla aktif rol oynamalarının arzu edilmemesi de etkilidir.
- Aile üyelerinin şirket içinde terfi ve kritik görevlerde istihdam edilmesinde, “cinsiyet”in yanı sıra “yaş” da doğrudan önem arz eder. Daha açık bir ifadeyle genellikle yaşı ve şirketteki kıdemi fazla olan aile bireyleri, genç ve şirketteki kıdemi az olan aile fertlerine oranla daha kolay terfi eder.
- **İş gücü devir oranı yüksektir.** Çalışanlar ve sahipler arasında “biz” ve “onlar” ayrımı söz konusudur. Şirket sahipleri genellikle kendilerini aşan yöneticilerle çalışmakta zorlanırlar. Raporlara, eğitime, kısaca işin tüm bileşenlerine yeterince duyarlı olmayıp, sadece üretim ve satıştan zevk aldıklarından, sistemin bütünü görmekte zorlanırlar. Bu zorluğu aşarak rapor üzerinden hakimiyet kuramadıklarından, kendilerince kilit birimlere aileden birini getirme gereği duyarlar. Bu anlayış ise sık sık personel değişimine sebep olur.
- **Şirket kültürünü, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleriyle, sahip oldukları değer yargılarının ve genel kültürlerinin bir yansıması oluşturur.** Genel olarak firmanın vizyon ve misyonunun, iş sahibi aile kültüründen önemli ölçüde etkilendiği ve onun tesirinde kaldığı görülür.

Görüleceği üzere, yukarıdaki özelliklerin odak noktasında şirketin önemli bir kısmının yönetiminde ve kontrolünde tek bir ailenin veya aile büyüğünün egemen olması yatmaktadır. Bu durumun başlıca sebeplerinden biri olarak, sermayenin önemli bir kısmının, yönetimi elinde tutan aileye ait olması gösterilebilir.

I.1.3. Aile İşletmelerinin Avantajları (Güçlü Yanları) ve Dezavantajları (Zayıf Noktaları) Nelerdir?

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 ahlâkî 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, merkezî örgüt yapısı, otoritenin ailede toplanması, aile bireyleri arasındaki rekabet, fikir ayrılığı, uyumsuzluklar¹⁵ vb. sayılabilir.

Bu çerçevede aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajları olarak şunlar söylenebilir:¹⁶

a) Aile İşletmelerinin Avantajları (Güçlü Yanları)

- **Sermaye Yapısı/Finansman:** Aile şirketlerinin bir çoğunda işletme sermayesinin hemen hemen tamamını öz kaynaklar oluşturmakta ve finansman sorunlarını daha çok aile içinde çözümleme yoluna gitmektedirler. Sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde çözümlemeleri ve öz kaynakların, sermayenin önemli bir kısmını oluşturmaları, dışarıda şirketi güçlü konuma getirir. Ayrıca şirket finansman açısından zor duruma düştüğünde, ortaklar gelirlerini diğer şirketlerdeki ortaklardan daha kolay feda edebilirler. Çünkü ailenin adıyla bütünleşen şirket, ailenin çocuğu gibidir ve şirketin iflas etmemesi için gerek girişimci, gerek diğer aile üyeleri, gelirlerinden ve mal varlıklarından kolaylıkla vazgeçebilir.
- **Karar alma:** Sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla, teknik ve idarî konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek konusundaki kararları hızla ve kurumsal şirketlere göre daha kısa zamanda alabilirler.
- **Ekip ruhu/Sinerjisi:** Birbirlerini tanıyan bireylerden oluştuğu için ekip sinerjisinden en üst düzeyde yararlanılabilir. İşin yürütülmesi esnasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, çalışanlar (çoğunlukla aile üyeleri olduğundan) genel-

de birbirlerine yardımcı olurlar, birbirlerinin eksik yönlerini kapatır ve yapılması gerekenleri fiili olarak kısa zamanda yaparlar.

- **Güçlü aile bağları:** Aile bağlarının güçlü olması, kendini işine adanmış bir yönetim kadrosunun oluşmasını sağlar. Şirket aile bireyleri tarafından kurulduğu için sahiplenme duygusu yoğun olarak yaşanır ve bu sahiplenme duygusu içerisinde pazar payı artırılarak işletme sürekliliğinin sağlanması yolunda hızlı bir çalışma temposu tutturulur. Ailevi ilişkiler yetenekli aile bireylerinin, başkaları yanında çalışmaları yerine, aile şirketinde çalışmayı tercih etmelerini sağlar.
- **Bilgi birikimi ve işe uyum:** Aile şirketlerinin en önemli avantajlarından biri, aile fertlerinin işi yaşayarak öğrenmesi, birikimlerini bir kuşaktan diğerine aktarması ve yönetimde yer aldıklarında da, iş çevresindeki değişimlere kolaylıkla uyum sağlamalarıdır.

Aile şirketlerinde, işe ilgi duyan çocuklara işin niteliği ve işleyişi hakkında derin ve detaylı öğrenme imkânı sağlanması nedeniyle, aile fertleri iş ile ilgili bilgilere çok erken yaşta sahip olur. Bu münasebetle, öteki işletmelere kıyasla, işe ve işletmeye uyum sorunu aile şirketlerinde çok az yaşanır.

- **Kurum kültürü:** Geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer ve inançlar arasında benzerlik olması, güçlü bir kurum kültürünün oluşmasını ve bunun paylaşılmasını kolaylaştırır. Kurum kültürü ile aile inanç ve değerleri bütünleştiğinden, kurallar daha çabuk ve daha kolay benimsenmiş olur.
- **Esneklik kabiliyeti:** Aile şirketleri çok esnek hareket etme potansiyeline sahiptirler. Saat sabah 9, akşam 6 mantığıyla hareket eden şirketlere karşılık, aile şirketlerinde mesai saati ve tatil günü gözetilmez; özellikle girişimci işiyle yatar, işiyle kalkar. Bu nedenle aile şirketlerinin müşteriye verdiği hizmet, aksamadan devam eder. Böylece, ağır çalışma temposunun yol açtığı zaman kaybı bir şekilde telafi edilir. Bu özellikleri ise aile şirketlerine rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlar.

b) Aile Şirketlerinin Dezavantajları (Zayıf Noktaları)

- **Finansman yetersizliği:** Ailenin menkul, gayri menkul veya nakdinin fazla olmaması ya da şirketin borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda, şirketin büyümemesi veya büyüme hızında yavaşlama ihtimali söz konusu olabilir.

- **Yanlış istihdam politikası:** Aile şirketlerinde istihdamın, iş gereklerine uygun yetenek ve bilgidен ziyade, ilişki seviyesine veya girişimciye olan yakınlığına göre yapılması yaygın bir uygulamadır. Aile değerlerinin, iş değerlerinden daha önemli olması durumunda (yani kan bağıının ön plana çıkarak, “işe göre adam” değil, “adama göre iş” ilkesinin uygulanmasını gündeme getirmesi noktasında), gelecekteki yönetimin yetersiz veya cesaretsiz aile bireylerinin elinde kalması tehlikesi söz konusu olabilir. Dolayısıyla adam kayırmının yüksek oranlarda görüldüğü bu tip şirketlerde, hem bilgili ve yetenekli kişilerden yoksun kalma, hem de aileden olmayan kişilerin moral ve verim düşüklüğü ile karşılaşma, sıkça rastlanan bir durumdur. Bunun bir sonucu olarak, aile dışından olan yetenekli profesyoneller, aile şirketlerindeki yükselme imkânlarının sınırlı olduğunu düşünerek, görev almak istemezler; görev alanlar ise, genellikle veya uygun bir fırsat yakaladıklarında başka kuruma geçmenin yollarını arar.

İhtiyaç nispetinde, alanında uzman profesyonel yönetici istihdam etmeyen veya mevcut nitelikli çalışanları elde tutamayan aile şirketlerinde, “tutuculuğun” (conservatizm) hâkim olma ihtimali yüksektir. Çünkü, böyle bir durumda, hızlı ve sürekli büyümenin sağlanması için gerekli kararların alınması, sektördeki yeni buluş ve bilimsel araştırmaların takibi, yenilik ve gelişmelere uyum sağlayabilen bir organizasyon yapısının kurulması zorlaşır.

- **Yetki ve sorumlulukların belirsizliği:** İş tanımlarının bulunmaması veya mevcut iş tanımlarının uygulamayı yansıtmaması ya da yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi, otorite ve rol çatışmalarına yol açabilir.
- **Yönetim Tarzı:** Başta girişimci olmak üzere, tepe yönetimindeki aile büyüklüğünün merkezîyetçi bir yönetim tarzına sahip (yani yetki devrine olumlu bakmıyorlarsa) olmaları, isabetsiz kararların alınmasına, ayrıca karar sürecine katılmayan çalışanların (aileden veya dışarıdan) kararın yüklediği sorumluluğu üstlenmeme gibi durumlarla karşılaşma ihtimali artacak, çalışanların üretkenliği engellenmiş olacaktır. Böyle bir yönetim tarzının sonuçlarının aile üyeleri açısından yansıması, bir sonraki neslin gelişmesinin yavaş olacağı sonucunu doğuracaktır.
- **Eğitim Politikası(zlığı):** Ailede eğitimden ziyade iş hayatına önem veriliyorsa, şirkette çalışan aile bireylerinin eğitim seviyesi düşük olabilir. Bu durum ise, iş için gerekli vasıflara sahip olmayan aile bireylerinin işletmede istihdam edilmeleri ve zamanla şirketin amaçlarından uzaklaşılması sonucunu doğurmakta, bir

başka ifadeyle yoğun rekabetin yaşandığı pazarda başarısızlığa sebep olabilmektedir.

- **Aile kültürü:** Pek çok aile şirketi hissedarlarında varolan aile kültürü, değişim karşısında mevcut normlara, yapı ve kurallara aşırı derecede bağlı kalma ve değişime direnç gösterme eğilimindedir. Bunun bir yansıması olarak, şirket sahipleri günün kurtarılmasını, geleceğin büyük ödülleri tercih edebilirler.
- **Çıkar çatışmaları:** Şirket ve aile ilişkileri açısından kurumsal bir yapıya sahip olmayan veya bu süreci başlatıp henüz tamamlayamayan işletmelerde bilfiil çalışan aile bireyleriyle çalışmayanlar arasındaki sorunlu ilişkiler ile vâris seçimi konusunda yoğun olarak yaşanan çıkar çatışması ve rekabet, işletme yönetimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Aile çıkarları ile iş çıkarlarının uyuşmaması veya aile kararları ile iş kararlarının iç içe geçmesi, çatışmaların çoğalması, aile fertlerinde iş memnuniyetsizliğine yol açabilir. Bunun sonucu olarak da, moralsızlık ve motivasyon eksikliğiyle birlikte, belirsizlik durumu ortaya çıkabilir. Şirket ortağı olan aile üyeleri arasında kârın dağıtılması ve şirketin başarılı bir şekilde yönetilmesi konusunda, özellikle disiplinin sağlanmasında güçlükler yaşanabilir.

- **Verilere dayalı analize itibar edilmemesi:** Yazılı belgeler, istatistikî veriler ve analizler yerine, deneme yanılma yoluyla elde edilen deneyime önem verilme eğilimi yüksektir. Dolayısıyla objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme sistemi yerine, güvenilir olduğu düşünülen kişilerin fikirlerinden yararlanma eğilimi söz konusudur.
- **Girişimcinin(Kurucu patron) tecrübesi:** Aile şirketlerinde en önemli sorunlardan biri, hatta birincisi, girişimcinin sahip olduğu tecrübesidir. Girişimci, piyasanın tüm gelişmelerini, başarılı olduğu ilk iş sahasının penceresinden değerlendirir; karşısına çıkan sorunları geçmişteki başarı kriterleriyle halletmeye çalışır. Halbuki, geçmişin şart ve tecrübeleri gelecek için her zaman sağlıklı bir ölçü olmayabilir. Çünkü bu sorunlar geçmiştekilerden farklıdır. Kısaca girişimci, tecrübesinin tesirinde kalır, fikir geliştiremez. Oysa girişimci, kendisini ve tecrübesini yenileyebildiği ölçüde başarısını sürdürebilir.

- **Devir planının olmayışı:** Devir planlamasına yönelik gerekli kurumsal düzenlemelerin yapılmadığı aile şirketlerinde, yönetimden sorumlu aile üyesinin ölü-

mü veya çalışamayacak derecede fizikî veya ruhî bir rahatsızlık yaşaması durumunda, şirket politikalarındaki belirsizlik nedeniyle, diğer aile üyeleri arasındaki rekabet işletme hayatını tehlikeye düşürebilir. Yeni liderin seçilmesinin uzun zaman alması durumunda, ortaya çıkabilecek olumsuz etkilerin yanı sıra, seçilen kişinin muhaliflerinin varlığı da, işletmeyi amaçlarından uzaklaştırarak etkinliğini azaltabilir. Ayrıca lider seçilen kişinin görev ve işletme hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması durumunda (yani önceden planlı olarak bu görev için seçilmemiş ve yetiştirilmemiş olması halinde) şirketin zaman ve para maliyetinin artması da söz konusu olacaktır.

- **Hissedarların şirket karar mekanizmasında yer alma arzusu:** Hisseleri ne kadar az olursa olsun, hissedarlar eşit payda ortak gibi değerlendirilmek ister. Ortakların geçim derdi ortadan kalktığı ve maddî tatmin gerçekleştiğinde, manevî tatmin ihtiyacı ve kişilik sorunları ön plana çıkar. Başarısız olan geçmişlerinden kaçabilmek için, kararlara daha az katılan küçük ortaklar, şirket başarılı olunca seslerini yükseltmeye başlar. Halbuki aile şirketlerinde karar hızlı verilebilmesi önemlidir. Ancak ortakların vizyonları farklılaşp çekişmeler başladığında, şirketin çabuk karar alması da güçleşir.

Bütün bu bilgiler ışığında, sürekli değişimin yaşandığı ve yoğun bir rekabetin hüküm sürdüğü günümüz iş dünyasında, aile şirketlerinin başarılı olması, bir taraftan sahip oldukları avantajlarını geliştirirken, diğer taraftan da varolan dezavantajlarını en aza indirmeye çalışarak, verimliliklerini artırabilmelerine ve şirketlerinde gerçekleştirecekleri yeniden yapılanma çalışmalarının etkinliğine bağlı olacağını söylemek mümkündür.

Ne yapılmalı?

Aile şirketleri, ancak taşıdıkları avantaj ve dezavantajların bilinciyle hareket eder ve yapılarını günümüzün rekabet edilebilirlik şartlarına ve çağdaş işletme yönetimi anlayışına uygun olarak dizayn etme noktasında önemli adımlar atabilirler ise; şirketlerinin büyümesini, gelişmesini ve sürekliliğini sağlamada başarılı olabilirler.

I.2. Yaşama Süreleri ve Ortaklık Yapısına Göre Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri

“Durmak, devrilmenin bir öncesidir.”

Gülbüz Azak*

I.2.1 Yaşam Süreleri Açısından Aile Şirketleri

İşletmeler yaşayan organizasyonlardır. Aile şirketlerinin temel amaçlarından birisi de, devamlılıklarını sağlayarak sonraki kuşaklara devretmektir. Ancak sahip oldukları farklı özellikler sebebiyle, aile şirketleri açısından bu sürecin geneli kapsayacak şekilde sağlıklı bir şekilde işlediğini söylemek mümkün değildir.

Aile şirketleri, yaşam süreleri açısından değerlendirildiğinde 1/3'ünden biraz fazlasının ikinci kuşağa devrettiği, bu şirketlerinde ancak yarısının üçüncü kuşağa kadar varlıklarını sürdürdükleri görülmektedir. Ülkemiz ve Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren aile şirketlerinin durumlarına ilişkin yapılan araştırma verileri de bu tespiti doğrular niteliktedir.

ABD ekonomisi içinde yer alan şirketlerin - ki büyük bir çoğunluğu dünya devi haline gelmiştir - yaklaşık % 90'ını ailelerin sahip olduğu veya kontrol ettiği işletmeler olup, yaşama süreleri yaklaşık 24 yıldır. ABD'de, yeni kurulan şirketlerin ortalama yüzde 40'ı daha ilk beş yılda yok oluyor. Geri kalanların yüzde 66'sı birinci kuşakta batıyor veya el değiştiriyor. Böylece ikinci kuşağa kadar yaşayabilenlerin oranı yüzde 20'yi geçmiyor. Bu yüzde 20'nin ise ancak yüzde 17'si, yani sadece yüzde 3,4'ü üçüncü kuşağa kadar devam edebiliyor.¹⁷

Yukarıda belirtilen istatistiklere rağmen, ABD'de faaliyet gösteren en iyi şirketlerin sıralaması olan ve yüzde 40'ını aile şirketleri olduğu bilinen Fortune 500 listesi üzerinde yapılan bir araştırma, şirketlerin varlıklarını sürekli kılma açısından değerlendirildiğinde önemli bulgular sunmaktadır: 1955 yılından 2001 yılına kadar geçen süre içerisinde listede yer alan şirketlerden sadece 77'si varlığını bugüne taşıyabilmiştir. Şirketlerin % 80'inden fazlası ya satılmış, ya başka firmaların yönetimi altına girmiş ya da son 45 yıldaki satışları önemli ölçüde azaldığı için liste dışında kalmıştır. Avrupa'daki aile şirketleri için de durum pek farklı değil. İngiliz aile şirketlerinin yüzde 24'ü ikinci kuşağa dek yaşayabiliyor. Üçüncü kuşağa kalan şirketlerin oranı ise sadece yüzde 14'tür.¹⁸

Türkiye açısından bir değerlendirme yapıldığında ise, şirketlerin büyük çoğunluğunun aileler tarafından yönetildiği ve hâlâ birinci kuşağın egemen olduğu, son zamanlarda 2. kuşağa devreden şirketlerde kısmi bir artış yaşandığı, ancak 3. ve 4. kuşağın yönettiği işletme sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. İkinci, üçüncü ve dördüncü nesle ulaşabilen sınırlı sayıdaki Türk aile şirketlerinden bazıları Tablo: 1'de yer görülmektedir.

TABLO 1: Türkiye'de Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri

ŞİRKET	ŞİRKET SAHİBİ	KUR. TARİHİ	NESİL
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum	Hacı Bekir	1877	4
Çöğenler Helva	Rasih Efendi	1883	4
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Kamil Koç Otobüs Şirketi	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer Kolonya	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	A. Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Nuh Çimento, Emintaş	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel	Nuri Güven	1950	3
Ördekçioğlu Mutfak Eşy.	Ahmet Ördekçioğlu	1919	2
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2
Ülker*	Sabri Ülker	1944	2

Kaynak: Ebru Karpuzoğlu; *Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s: 62'den uyarlanmıştır.

* Ülker ile ilgili bilgiler www.ulker.com.tr sitesinden alınarak tabloya eklenmiştir.

Birinci kuşakla diğer kuşaklar arasındaki en önemli farklar olarak şunlar söylenebilir:

- Birinci kuşak işine gönülden bağlanmıştır.
- İkinci kuşağa şirket, miras yoluyla geçmiş; dolayısıyla ikinci kuşağın o işi sevmemesi vaki olabilmektedir.
- Üçüncü kuşakta ise bu ayırım iyice belirginleşmekte; mirasçılardan bazıları işe karşı en ufak bir sempati duymazken, servete ortak olmak istemekte; servetin hissedarı olan bazıları ise, işin içinde olmak istememektedir.
- Dördüncü kuşakta genelde aile üyelerinin şirketin geleceğinden ziyade, kendi kariyer ve menfaatlerini düşündüklerine, şirketteki paylarını kendileri için sadece bir yatırım aracı olarak gördüklerine ve bu şekilde davrandıklarına şahit olunur. Dolayısıyla sermayelerini şirkete değil de, başka yatırımlara yönlentmeleri sonucu, şirket hisselerinin başkalarına satıldığı ve ortaklık yapısının değiştiği görülmektedir.

Eldeki bilgiler, Türkiye'de 6. veya 7. kuşağa devredilen aile şirketi olmadığını, dünya ölçeğinde dahi, bu kuşaklara devreden şirket sayısının çok az olduğunu göstermektedir. Levi Strauss ve Rothschild bankası¹⁹ ender örneklerdendir.

Sonuç itibarıyla bu tür değişimlerin “*şirketlerin doğaları; teknoloji değişimi; çeşitli ürünlerin ve hizmetlerin elimine edilmesine ihtiyaç duyulması; tedarikçilerin ve müşterilerin oyunun kurallarını değiştirmeleri; rakiplerin başarılı stratejileri bızla kopyalamaları; jenerasyonlar arası geçişlerin planlanmaması; sağlıklı işleyen miras, vâris, aile süreklilik ve acil durum planlarının bulunmaması; ikame ürün pazarlarının gelişimi*”²⁰ gibi pek çok sebebi olabileceği söylenebilir.

Dolayısıyla, gelişme evreleri ve yaşama süreleri göz önünde tutulduğunda, sürekliliğin sağlanabilmesi için aile şirketlerinde kurumsallaşmanın temelleri, en kritik dönem olarak ifade edilen 2. veya en geç 3. kuşakta atılması²¹ büyük önem arz etmektedir.

I.2.2. Ortaklık Yapısı ve Gelişme Evreleri Açısından Aile Şirketleri Ne Şekilde Sınıflandırılabilir?

Gelişme evreleri ve buna bağlı olarak da ortaklık yapıları açısından aile şirketlerini 4 ana başlık altında incelemek mümkündür:

- Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil (Tek Patronlu) aile şirketleri,
- Büyüyen ve gelişen aile şirketleri (Kardeş Ortaklığı),
- Kompleks aile şirketleri (Kuzenler Konsorsiyumu),
- Sürekli olmayı başaran aile şirketleri.

Gelişme sürecindeki her evrede aile şirketleri farklı karakteristik özellikler gösterir ve farklı sorunlar yaşar. Kurumsallaşma seviyelerine göre aile şirketlerinin karakteristik özellikleri Tablo: 2’de yer almaktadır.

TABLO: 2-AİLE ŞİRKETLERİNİN GELİŞİM EVRELERİ ve TEMEL KARAKTERİSTİKLERİ

	Birinci Nesil Aile İşletmeleri	Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri	Kompleks Aile İşletmeleri	Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri
Mülkiyet	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyoneller arasında	Aile ve çok sayıda profesyonel arasında
Örgüt Yapısı	Basit, merkezi	Basit yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında ortak	Profesyonel yöneticiler, danışmanlar ve aileden oluşan komite
Karar Alma Şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey ve yatay	Dikey, yatay ve çapraz	Çok boyutlu
Değerler	Aile ve girişimci değerleri	Girişimci değerleri	İş değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

Kaynak: Ebru Karpuzoğlu; *Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s. 24.

Burada dikkat edilmesi gereken husus, her aile şirketi her evreyi aynı sırada veya hepsini birden tamamlamak durumunda olmadığıdır. Özellikle hisse devri kararları bazı evrelerin atlanılmasına ve belirli bir evrede kalmasına yol açabilir. Örneğin işin sahibi ve şirket yöneticisi olan baba veya anne, şirket hisselerinin büyük bir çoğunluğunu çocuklarına devredebilir; fakat aynı zamanda şirket yönetimini de devam ettirebilir. Bu aile şirketi modeli, baba veya annenin ölümlerine kadar devam edebilir.²²

Aile şirketlerinin gelişim evreleri ve bu evrelerde yaşadığı temel sorunlar kısaca aşağıda yer almaktadır.

a) Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği “Birinci Nesil Aile İşletmeleri” (Patron Şirketleri)

Aile şirketleri gelişme sürecinin ilk evresini, girişimci değerlerinin, inançlarının ve tutumlarının şirket kültürünü önemli derecede etkilediği, adeta girişimci ile şirketin bütünleştiği birinci nesil aile şirketleri temsil eder.

Bu evrede, şirket ve girişimcinin benzer özellikleri taşımalarının doğal sonucu olarak, şirketin girişimciye bağlı olduğu, yani girişimcinin bizzat işin başında olduğu sürece işlerin yürüdüğü²³, hisselerin çoğunluğunun ve kontrolün tek bir kişi ya da karı-kocanın elinde olduğu müşahade edilir.

Eş ile ortaklık ilişkisi kurulduğu durumlarda, genellikle stratejik ve fonksiyonel kararların bizzat girişimci tarafından alındığı görülür. Bir başka ifadeyle, kararların alınmasında ve uygulanmasında çoğunlukla eşin fazla bir rolü yoktur. Dolayısıyla, ortak olmak her zaman işletmede birlikte çalışmak anlamına gelmeyebilir ve bu ortaklık sadece kâğıt üzerinde kalabilir.

Yine bu tip aile şirketlerinde girişimcinin üretim, satınalma, satış, kayıt tutma, işe alma ve eğitim gibi konularla birebir ilgilendiği, ancak işletme belli bir büyüklüğe ulaştığında, işleri ve çalışanları tek başına yönetemez hale geldiği için, yeni bir yönetici istihdam ederek, mevcut işlerinin bir kısmını ona devrettiği de sıkça görülen bir uygulamadır.

Birinci nesil aile şirketlerinin karşılaştığı en önemli sorunlar şunlardır:

- Girişimcinin kişiliği, değer yargıları ve tutumları örgüt yapısına da yansır. Bu yüzden girişimcilerin pek çoğu işletmede takım çalışmasını özendirmekten ziyade,

çalışanlarla birebir ilişki kurarak, iletişimin odak noktasında olmayı ve iletişimin kurulmasına aracılık etmeyi ister. Her an girişimci ile birebir ilişki kurulabildiği bu işletmelerde, yönetim bilgi sisteminin ve yazılı prosedürlerin çok önemli olmadığı, sorunların ortaya çıkmasını önlemekten çok, meydana geldikten sonra geçici (palyatif) tedbirlerle çözümlenmeye çalışıldığı ve belirsizliklerin mevcut olduğu bir yapı söz konusudur.

- Girişimci, ailesine yeterince zaman ayıramaz ve iş hayatını özel yaşantısına taşır. Çocuklar babaları ile birlikte olmak istemelerine rağmen, girişimcinin işi dışında harcayacak zamanı çok azdır ve şirketini başarılı kılabilmek için çok çalışmak zorundadır.
- Bu evrede tanıtım harcamaları yüksek; risk fazla, nakit akışı zayıftır. Buna karşılık likiditeye duyulan ihtiyaç yüksektir.
- Sorunlu bir karı-koca ilişkisi, eşler arasındaki güç mücadelesi, eşin aktif olarak karar alma sürecine katılmak istemesi, operasyonel faaliyetleri bilfiil yönlendirme girişiminde bulunması; yönetim sorumluluğunun bir kısmını üstlenmeye çalışmasının yanı sıra, eşlerin boşanması gibi durumlar şirketin geleceğini olumsuz yönde etkileyebilme potansiyeline sahip sorunlardır.²⁴
- Çoğunlukla “tek patronlu şirket” özelliği gösteren bu evredeki şirketlerin geleceği, tek kişinin vizyonu, enerjisi, yeterliliği, esnekliği ve şansına bağlıdır. Pek çoğu her yerde ve her şeyde olmak isteyen patronun kişinin hastalanması, depresyon geçirmesi, yorgun düşmesi gibi sebepler, işte çok ciddi sorunları da beraberinde getirir. Ayrıca, işin geliştirilmesi konusunda diğer insanların desteğini almama eğilimi de, bu tür şirketlerde risklerin artmasına sebep olur.
- Yine bu evrede bir sonraki nesil için, mülkiyet ve yönetim yapısına ilişkin uygun bir plan önceden yapılmamaktadır.

Ne yapılmalı?

Bu evrede yer alan şirketlerin sahipleri, iş(yerin) kendilerinden sonra da devamını sağlamak istiyorlarsa, şirketin kurumsallaşmasına ve özellikle "devir planlaması" konusuna özenle yaklaşmalı, gündemlerine almalıdırlar.

b) Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri (Kardeşlerin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile İşletmeleri)

Gelişim sürecinin ikinci evresini, büyüyen, gelişen ve mülkiyeti kardeşler arasında paylaşılan “kardeş ortaklıkları” oluşturur.²⁵ Kardeş ortaklığına dayalı aile şirketlerinde, iki ve ya daha fazla kardeş hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahiptir.

Bu evrede şirket, ne formalizasyon sürecine geçmiştir ne de herkes tarafından aynı şekilde bilinen ve uygulanan sistemlere sahiptir. Şirketin, kuruluş aşamasındaki sorunlarının bir kısmını çözümleyerek, büyüme dönemine girmesi münasebetiyle, diğer aile bireylerinin de işletmede çalışmak arzusunu taşıdıkları görülür. Keza, bir kısım aile bireyinin ortak ya da yönetici olarak firmaya katıldığı ve bir kısım aile üyesinin de katılmayı beklediği görülür. Diğer bir ifadeyle şirket, aile birliğinin merkezi haline gelme sürecindedir.

Ayrıca, aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli görülmesi, aile bütünlüğünün sağlanmasında ve korunmasında şirketin aracılık görevini üstlenmesi gibi durumlar nedeniyle, bu evredeki aile şirketlerinde yaşanması muhtemel sorunların şunlar olabileceği ifade edilmektedir:²⁶

- İşletme büyüdükçe ve olumlu imaja sahip kârlı bir kurum haline geldikçe, şirkette çalışmak ve hissedar olmak isteyen aile üyesi sayısı artar. Ayrıca kardeşlerin her birinin, çocuklarının geleceğini garanti altına alma düşüncesiyle hisselerini korumak ve çoğaltmak istemelerinin yanı sıra, sorumlu oldukları bölümlerin, şirketin yönetimine esas olmasını istemeleri de problem teşkil edebilir.
- Genç kuşak aile fertleri arasındaki ilişkinin şekli, aile ihtiyaçlarının karşılanma biçimi ve şirketin amaçlarını gerçekleştirme yöntemine ilişkin olarak, işletme gelişimi-aile etkileşiminin sonuçları problem çıkarabilir. Yaşları, cinsiyetleri, eğitimleri, dünyayı algılayış biçimleri farklı olan çocukların, eşlerin ve aile üyelerinin, istek ve ihtiyaçları da farklılık gösterir. Dolayısıyla eğitim, tatil, evlilik, ev, araba alımı gibi harcamalarla ilgili tercihler, kardeşler ve onların ailelerinde de farklılık gösterir. Bu farklılıklar ise aile üyeleri arasında muhtemel çatışmalara zemin hazırlayabilir.
- Büyüme evresindeki şirketlerde nakde duyulan ihtiyaç da hayli fazladır. Bu nedenle, elde edilen kârın yatırıma dönüştürülmesi (normalde herhangi bir işletmede) doğal bir uygulamadır. Ancak bu tür işletmelerde, ailenin bugünkü ve ge-

lecekteki ihtiyaçları, çocuklar için yapılması gereken harcamalar (eğitim, evlenme ve ev sahibi olma vb.) sağlık ve seyahat gibi diğer giderler nedeniyle, elde edilen kârın işletmeye transferinde zaman zaman güçlüklerle karşılaşılır. Kısacası bu aşamada aile ve işletme, elde edilen kârı kendi ihtiyaçları için kullanmak ister. Dolayısıyla kardeşler, işbirliği ve samimiyetle işletme menfaatine odaklanmak yerine, kendi çekirdek ailelerinin (eşlerinin ve çocuklarının) çıkarlarını ön plana alabilirler. Bu durum ise kardeşler arasında gizliiden gizliye bir rekabet ortamı oluşabilir; bu duruma eşlerin ve çocukların baskıları da eklenince mantığın yerine duygusallık ön plana çıkabilir, bu da şirket içi çatışmaya yol açar.

- Şirket yönetiminde, kişilerin performanslarından ziyade hisse oranlarının ön plana çıkması, yani güç, otorite ve özerklik ile hisse oranlarının birbirlerini etkilemesi durumunda, sorunlarla karşılaşma ihtimali yüksektir. Örneğin, küçük paya sahip ortağın ne kadar başarılı olursa olsun yükselme şansının sınırlı olduğunu bilmesi, moral ve motivasyonu ile performansını ve işe bağlılığını olumsuz yönde etkiler.
- Evlilik yoluyla aileye katılan eşler ve onların ailelerinin (hısımlar) firmada söz sahibi olmak istemeleri, gelir sağlamayı arzu etmeleri ve kendilerini aile ile şirketin bir parçası olarak görmeleri de, bir takım sorunların ortaya çıkmasına sebep olabilir.
- Genişleme sürecinin planlanması aşamasında da, çeşitli sorunlar yaşanabilir. Bu nedenle genişleme evresine herhangi bir ön hazırlık ve planlama yapılmadan hızlı bir şekilde gelmesi durumunda, yeni yapının gereklerini yerine getirebilecek yönetim için aile fertleri(kardeşler) yeterince hazırlanamayarak, yetersiz kalabilir. Şayet şirkette aktif çalışan aile üyeleri eterli uzmanlığa sahip değil ve kısa bir süre içerisinde de bu ehliyeti kazanabilme imkânları söz konusu değilse, uzman profesyonellerin kuruma dahil edilme ihtiyacı kaçınılmaz hale gelir. Bu durumun fikir aşamasından uygulama aşamasına geçirilmesinde ise bir takım zorluklarla karşılaşma ihtimali oldukça yüksektir. Profesyonellerden yararlanmanın şirketin ihtiyacı olduğu hissedilir ve tüm yöneticilerce kabul edilirse, sorunlar bir derece azalır. Aksi taktirde profesyonellere karşı negatif bir tutum sergilenir. Bu tutumun oluşturulmasında ise aile bireylerinin önemlerinin azalacağı, kardeşlerin başarısız ve yetersiz olarak nitelendirileceğinin ve şirket gizliliğinin ortadan kalkacağı düşünülmesi tesirli olmaktadır.

- Hissedarlar arasında herkesin kabul edebileceği bir kontrol mekanizması (kimin hangi alanların kontrolüne sahip olacağı konusu) tesis edilememesi ve kardeşlerin kendi ailelerinin bir diğerine karşı hizipleşmesi eğilimini kontrol edebilmenin güçlüğü de, bu aşamadaki şirketlerin karşılaşabileceği meselelerdendir.

Kardeş ortaklığı evresi, büyümeyle birlikte ailenin işletmede yetersiz kalmasının büyük ölçüde hissedildiği ve profesyonel yönetime geçişte önemli ilk adımların atıldığı ya da atılması gerektiği bir dönemdir. Bu bakımdan da şirketin geleceğini belirleyecek ve sürekliliğini sağlayacak en önemli aşamadır.

Ne yapılmalı?

Bu evrede pazar şartlarına ve işletme amaçlarına uygun sistemler kurulur ve aile fertlerinin yetersiz kaldığı bir durumda, iş ile işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek profesyoneller istihdam edilirse, şirketin bir sonraki evre olan kompleks aile şirketine sağlıklı bir şekilde geçebilmesi kolaylaşır.

c) Kompleks (İkinci ve Üçüncü Nesil) Aile Şirketleri:

Gelişme sürecinin üçüncü evresinde, kuzenlerin yönettiği ve önemli kararları aldığı, “kompleks aile şirketi” olarak da nitelendirilen ikinci ve üçüncü nesil aile şirketleri yer alır.

Kompleks aile şirketinden “iş ile aile ilişkisinin çok yönlü ve karmaşık bir hale geldiği, büyümeyle beraber standartlara, ilkelere ve prosedürlere şiddetle ihtiyaç duyulduğu şirketler” anlaşılmaktadır.²⁷ Bununla birlikte şirkette çalışan aile üyeleri kendilerini şirket kârından ya da zararından sorumlu kişiler olarak görürler. Bir başka ifadeyle, aile üyeleri bulundukları pozisyonların gereği olarak aldıkları kararların şirket geleceğini etkilediğinin farkındadır.

Şirkette birden fazla kuşağın istihdam edildiği bu evrede; üçüncü ve hatta dördüncü nesle rastlamak mümkündür. Bundan dolayı, kompleks aile şirketlerinde farklı yaşta, bilgide, deneyimde ve kariyerde çok sayıda aile üyesi, keza şirketin büyümesi nedeniyle de çok sayıda profesyonel yönetici bulunur.

Şirketlerin büyük çoğunluğunda “grup” veya “holding” şeklinde yapılanmaların yaygın olduğu bu evrede, şirkette çalışan ve çalışmayan hissedarlar ayırımı da da-

ha belirgin olarak ortaya çıkar; bu durum ise hissedarlar arası –ailelerini de kapsayacak şekilde – çatışmalara kaynaklık teşkil edebilir.

Aile ve şirketin büyümesi ve çok sayıda aile üyesinin çalışması ya da çalışmak istemesi, işletme-aile dengesinin nasıl sağlanacağı sorusunu gündeme getirir. Bu aşamada aile şirketlerinin karşılaştığı en temel sıkıntılar şunlar olabilir:²⁸

- Aile bireylerinin farklı coğrafi alanlarda ikamet etmeleri, farklı ilgiye, bilgiye, gelire, deneyime sahip olmaları ve farklı akrabalık ilişkilerinin ve seviyelerinin varlığı; farklı aile kollarının şirketin yönetiminde ve muhalefetinde yer almaları muhtemel çatışmalar için önemli bir potansiyel oluşturur.
- Yönetim dışında kalan aile bireyleri yönetimi eleştirirlerken, geçmişte ailelerinin yaşadıkları olaylardan, kendilerine işletme faaliyetleri hakkında yeterli bilgi verilmemesinden ve yönetimde aktif olarak görev alamamalarından rahatsızlık duyarlar.
- Aynı aileye mensup kişilerin birbirlerini rakip olarak düşünmeleri, şirketteki hisseleriyle ilgilenmeleri ve ailenin bütünlüğünden ziyade kendi çıkarlarını düşünmeleri, şirketin belirli bir büyüklüğe ulaşmasıyla, vârislik için çok sayıda aday olması da aile içi çatışmaların yaşanmasını körükler.
- Yeterli bilgi, yetenek ve tecrübeye sahip olmayan aile bireylerinin şirkette istihdam edilmeyi istemeleri ve bunu bir hak olarak görmelerinin yanı sıra, ısrarcı davranışları da problem teşkil eder.
- Şirkette aktif çalışan aynı aileye mensup fertlerin ise, işletme içerisinde muhalefet ve iktidar grupları oluşturmaları, her iki grubun da kendi çıkarlarını şirket çıkarlarından önemli görmeleri, pek çok soruna, özellikle de yönetimin etkinliğinin ve verimliliğinin azalmasına; uygulamaların engellenmesine, bunun bir sonucu olarak da, çalışanların moral ve motivasyonlarının bozulmasına yol açabilir.
- Aile dışından ortakların da şirkete katıldığı durumlarda ise, holding veya gruba bağlı her bir şirketin başına geçecek kişinin tespiti de bir başka sıkıntı sebebidir. Aile dışından ortakların şirkete ilişkin kararlarda aktif rol oynamak istemeleri, pozisyonlarının gerektirdiği yetki ve sorumlulukları kullanmaya çalışmaları ve uygulamalarla ilgili düşüncelerini ifade etmeleri, çıkması muhtemel sorunların sebepleri arasında sayılabilir.

- Holding büyüklüğündeki kuzen ortaklıklarında, ilk kurulan şirketin kârlılığını kaybederek, holding kârlılığının da azalmasına yol açması, ciddi bir problem olarak gündeme gelebilir. Genellikle ilk kurulan işletmeyle güçlü bir duygusal bağı olan aile fertleri, bu şirketin geleceğine ilişkin kararda zorlanırlar ve şirketin kapanmasını sadâkatsizlik olarak değerlendirirler.
- Aile ve hissedarlar grubunun karmaşık yapısını yönetebilmenin ve kuralları konmuş bir aile şirketi sermaye piyasası oluşturabilmenin güçlüğü de, bir başka sıkıntı sebebidir.
- Bu evredeki, özellikle büyük işletmelerde, patron adaylarının etrafında çıkar çevreleri oluşabilir. Özellikle aile içi geçimsizliklerin işe taşınması, bu kümelenmeleri artırır. Bu çevreler çoğu kez, gelecekte maddî ve mânevî menfaat sağlama düşüncesiyle, muhtemel patron/lider adaylarını, gerçekte kendilerinde varolmayan birtakım üstün yeteneklerin bulunduğu inandırmaya ve etkilemeye çalışırlar. Yine şirket bünyesindeki mevcut profesyonel yönetim, gelecekte güç sahibi olmak veya varolan gücünü daha da artırabilmek için, sinsi bir şekilde böl ve yönet politikası izleyerek, bu yönde bir güç kavgasını körükleyebilir.²⁹

Ne yapılmalı?

Bu karmaşık yapıyı başarılı bir şekilde yönetmenin yolu, şirketin ve aile ilişkilerinin kurumsallaştırılmasına yönelik gerekli adımların atılarak, bu sürecin ivedilikle tamamlanmasıdır. Bu çerçevede, özellikle aile ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde düzenlenmesini sağlayacak "aile planları ve kurullarının oluşturulması" gerekir. Bu bağlamda öncelikle yapılması gereken, "hissedarlar sözleşmesi"nin hazırlanmasıdır. Dolayısıyla bu evredeki aile şirketleri, "aile üyesi" olmakla "şirket hissedarı" olmak arasındaki kesin çizgiyi çok iyi belirleyebilmelidir.

d) Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri

Gelişme evresinin son aşamasında, sürekli olmayı başaran aile şirketleri yer alır. Bu evre diğerlerinden farklı olarak kurumsallaşma öğelerinin yoğun şekilde şirket bünyesinde barındığı, bir başka ifadeyle, iş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli hale geldiği bir evredir.³⁰

Bu evredeki aile şirketlerinde faaliyetlerin icrasında, kan bağından ve güvenilirlikten ziyade, işler ön plana çıkar. Bu çerçevede işler analize tâbi tutulur ve bu işlerin icra edilebilmesi için;

- işi yürütecek kişilerde bulunması gereken özellikler,
- işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluluklar ile araç-gereçler,
- yardım alınacak veya işbirliği yapılacak birimler ve
- çalışma şartları açık ve net bir şekilde belirlenir.

Yapılan bu uygulamalar ise, personel seçme ve yerleştirme; terfi, performans değerlendirme ve ücret belirleme gibi sistemler için kullanılarak; iş değerlerinin öncelikli olarak uygulandığı bir ortam oluşturulmasını sağlar.

Yine bu evrede misyon belirleme, vizyon geliştirme, strateji ve uzun vadeli planlama yapmayla ilgili çalışmalar üzerinde durulduğu, kârlılık yanında iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklanıldığı; toplumsal ve sosyal muhtevalı hedeflerin gerçekleştirilmeye çalışıldığı da müşahade edilir.

Bütün bunlara rağmen, bu evredeki aile şirketleri de kendilerine has bir takım problemler yaşayabilmektedir. Bu yapıdaki aile şirketlerinin karşılaşılabileceği en temel problemlerin şunlar olabileceği ifade edilmektedir:³¹

- Kurumsallaşma öğelerini yüksek oranda bünyelerinde barındıran bu evredeki aile şirketlerinin en önemli sorunlarından biri "katılık"tır. Kurumsallaşmanın getirdiği bu katılığın bir sonucu olarak, yenilikler karşısında kuralların, ilke ve standartların değişmemesi veya kurallara körü körüne bağlılık, bu evredeki aile şirketlerinin yaşamaları muhtemel sorunların başında gelir.
- Kurumsal bir yapıya sahip bu evredeki şirketlerde, aile fertlerinin profesyonellerin emri altında çalışmalarının söz konusu olabilmesi, ücretlerinin yaptıkları iş ile denk olması, terfilerde profesyonellerin ve aile üyelerinin eşit şartlar içerisinde değerlendirilmeleri; aile üyelerinin profesyonelleri engellemeye çalışmalarına veya moral ve motivasyonu düşük aile üyelerinin mevcut potansiyel-

lerini kullan(a)mamalarına sebep olabilir.

- Aile üyesi çalışanlar, kendi aralarında birleşerek profesyonellere ve onların yaptıkları işlere karşı yerli yersiz muhalefet ederek, bir takım engeller çıkabilirler. Öte yandan muhalif aile üyeleriyle profesyonellerin, iktidardaki aile üyelerine karşı birleşmeleri ve birlikte hareket edebilmeleri de söz konusu olabilir. Bu durumda, işletme değerleri ikinci plana itilerek, ihtirasların öne çıkması söz konusu olabilir.
- İş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli görülen bu evredeki aile şirketlerinde, kariyer planlama, terfi, ücret belirleme, personel seçme ve değerlendirmede, güvenilirlik ve kan bağından ziyade, bilgi ve deneyimin dikkate alınması durumunda da-özellikle aile üyeleriyle-sorun ortaya çıkabilir. İşe uygun olmayan bireylerin işletmeye dahil edilmemeleri veya işletmeden uzaklaştırılmaları ise, aile bireylerini karşı karşıya getirerek, problemlerin doğmasına vesile olabilir. Bu durumda aile üyeleri arasında farklı gruplar oluşur ve işletmedeki iktidar aile kolu, aile içerisinde de güçlü ve istediğini yaptıran bir konuma gelebilir.

Aile şirketlerinin geçirdiği bütün evrelerde, yukarıda belirtilen sorunların önüne geçilebilmesi, bu tür sorunların çözümü ve şirketin ileriki yıllarında muhtemel sorunlara yol açılmaması için, şirketin kurumsal bir yapıya kavuşturulmasının yanı sıra aile üyeleri ve onların aileleri arasında "çok iyi bir iletişim" mekanizması kurulması çok önemlidir.

Sağlıklı bir iletişim ve ilişki sistemi ise, aile anayasası, aile meclisi, devir ve miras planı ve etkili bir çatışma yönetimi gibi aile ilişkilerine kurumsal bir hüviyet kazandıracak organların oluşturulmasıyla mümkündür.

Ne yapılmalı?

Sürekli olmayı başaran aile şirketlerinde, ileri düzeydeki kurumsallaşmış yapı nedeniyle ortaya çıkan "katılık", diğer bir ifadeyle "bantallaşma" sonucu ortaya çıkan, bir takım formlar doldurulması, imzaların tamamlanması ve bir takım kurulların onayı gibi uygulamalar nedeniyle stratejik konulara ilişkin karar verme süreçlerinin belirli ölçüde artması ve bu süreçte bazı fırsatlar kaçırılabilme tehlikesini izale edecek şekilde, aile şirketlerinin sahip olduğu kendilerine has karakteristik özelliklerin sağladığı avantajları değerlendirerek ve kurumsal kimliğini bozmadan, örgüt yapısında gerekli esnekliği sağlayacak ve bu tür tehlikeleri önleyecek tedbirler alınmalı, yöntemler geliştirilmelidir.

1.3. Aile Şirketlerinde Yönetim

*“Bir aile şirketini ayakta tutmak,
belki de yerküredeki en zor yönetim işidir”*

John Ward, Rondel Carlock

Aile şirketlerinden bahsedildiğinde, genel anlamda aile şirketi kavramına ilave olarak, bu şirketlerin hangi yönetim tarzıyla yönetildikleri ve gelişme evresinin hangi aşamasında yer aldıkları hususları da son derece önemlidir.

“Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” olarak nitelenen *yönetim*, kısaca, “başkaları ile birlikte ve onlar vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışmak”³² olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla *yönetim sanatı*, “ne tek başına iş yönetimi, ne de yalnızca insanların yönetilmesi”dir. Bu münasebetle yönetim, “işin yönetilmesini esas alarak, insanları işin yapılması için yönlendirme sanatı”³³ şeklinde ifade edilebilir.

Aile şirketlerinin; yeni teknolojilerin, çoğulcu sosyal değerlerin, yoğun rekabetin, global ekonominin; her alanda değişen politikaların ve düzenlemelerin bir sonucu olarak, gittikçe dinamikleşen bir çevre içerisinde rekabet etmeleri; aile şirketi olmanın tipik sorunlarına ek olarak yaşanan yönetim zorluğunu da şiddetlenmektedir.³⁴

Aile şirketlerinin gelişim evrelerine bakıldığında, şirketin üçüncü kuşağa geçişinin tohumlarının, girişimcilerin şirketi kurduğu ilk yıllarda atıldığı görülür. Bu dönemde girişimcilerin önünde iki seçenek vardır: *Aile Odaklı Yönetim* veya *İşletme Odaklı Yönetim*.³⁵

Aile odaklı yönetimin hâkim olduğu işletmelerde;

- Ailenin ihtiyaçları önceliklidir,
- Ailede sorun teşkil edecek şirket kararlarından kaçınılır,
- Aile mülkiyeti çok sıkı bir şekilde korunur;
- Aile dışındaki yöneticiler sadece yardımcı olarak görülür,
- Yönetim kurulunun tamamı aile üyelerinden oluşur; genellikle bir hukuk müşaviri ya da malî müşavir eşliğinde, gayri resmî olarak toplanılır.

Şirket odaklı yönetimi esas alan işletmelerde ise,

- Şirket normları ve değerleri, aile ihtiyaçlarından önemli ve önceliklidir.
- Şirkette çalışmak isteyen aile fertlerinin, en az diğer yöneticiler kadar iyi olmaları gözetilir.
- Aileden olmayan yöneticilerin şirkette çok önemli bir gücü ve etkisi vardır; bu kişilerin de katılımı ile sürekli ve düzenli olarak resmî toplantılar yapan “Yönetim Kurulu” mevcuttur.
- Süreklilik planı yapılır; vâris planı, güvenilir ve sağlam temeller üzerine kurulur.

Aile fiilen iki merkeze bağlıdır: Birincisi, bedeflere bağlı bir "şirket yönetimi"; ikincisi, bu bedeflere yoğunlaşmış bir "aile yönetimi." Başarı için şirket aileye değil, aile şirkete tabi olmalıdır. Yani belirleyici olan, aile değil, şirket olmalıdır”³⁶.

1.3.1. Aile Şirketlerinde Yönetim Tarzı Yaklaşımları ve İşletme Üzerine Etkileri Nelerdir?

*“Her insan seçtiği yolda yürür;
kendi sonuna veya sonsuzluğuna doğru.”*

Sedat Turan*

Aile şirketlerinde yönetim, diğer herhangi bir kurumdaki yönetimden ciddi farklılıklar göstermektedir.³⁷ Çünkü, aile şirketi olsun veya olmasın, herhangi iki şirket arasında bile yönetim tarzına ilişkin farklılıklar vardır ve olması da doğaldır. Bunun başlıca sebebi, şirketleri kuran ve yöneten insanlar arasındaki duygu, düşünce, anlayış ve kültür farklılıklarıdır. Dolayısıyla aile şirketleri de, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleriyle, kültürlerinin bir yansımasını oluşturur.

Kültürel açıdan Türk toplumunun lider bağımlılığı, aile şirketlerinde görülmektedir. Dolayısıyla liderin tarzı, şirketteki yönetim şeklini birebir etkilemektedir. Bu çerçevede aile işletmelerinde genel olarak üç tür yönetim tarzından söz edilebilir:³⁸

1) Merkeziyetçi (paternalistic) yönetim: Özellikle birinci nesil aile şirketlerinde daha yaygın olarak görülen bu tarz bir yönetimde, şirket politikalarının, tek yönetici durumunda olan kurucu tarafından belirlenmesi söz konusudur. Yani şirket sahibi (kurucu patron/lider) çalışanlarını ve diğer aile fertlerini korumaya ve ihtiyaçlarını gidermeye çalışır; ancak kararları tek başına alır ve onlara hemen hemen hiç söz hakkı tanımaz.

Kurucu patronun kendisine güven duyması ve çalışanlarını motive edebilmesinin yanı sıra her şeyi denetim altında tutmak isteyen otokratik bir yapısı vardır.³⁹ Kimi zaman, kırtasiye alımından, önemli yatırımlara kadar her türlü kararı kendi denetimi altında tutan patronun “one man show” tipi, başka bir ifadeyle, hükmedici (otriter) bir yönetim sergilediği görülür.

Dolayısıyla, nihai kararı işletme sahibinin tek başına aldığı bu yönetim biçiminde, şirkette istihdam edilen yöneticilerin tümünün veya önemli bir kısmının aile bireyleri olduğu, kurucunun inanç ve değerlerinin, şirketin değerlerini tamamen şekillendirdiği görülür. Oysa şirketin büyümesi, nitelikli personel istihdamını ve sistemli kontrol mekanizmalarının oluşturulmasını gerektirir ki, merkeziyetçi (paternalistic) yönetim tarzında böyle bir yapıyı kurmak pek mümkün olmaz.

2) Katılımcı (participate) yönetim: Katılımcı yönetim tarzında, “aile değerleri” kadar, “iş değerleri” de önemlidir ve esas olan, işe en uygun kişinin istihdam edilmesidir. Dolayısıyla hisselerin çoğu aile bireylerinde olmakla birlikte, şirkette teknik uzmanlığa sahip profesyonellerin de yer aldığı görülür. Ortak sayısının çok olması ve şirkette aile üyeleri ile profesyonellerin beraber çalışmaları bir takım problemlerin çıkmasına neden olabileceğinden; işlerin, yetki ve sorumlulukların önceden belirlenmesi büyük önem taşır.

Bu yönetim biçiminde profesyonellerin de yer alması-yani aile üyelerinin yeterli olmadıkları veya uzmanlık gerektiren görevleri, profesyonel kişilerin icra etmesi - şirketin daha verimli ve etkin çalışmasını sağlar.

3) Profesyonel (aristocratic) yönetim: Bu tarz yönetim, şirket sahipleri ve aile üyelerinin bilfiil işlerin icrasında yer almamalarını öngörür.

Şirket yöneticilerinin aile üyeleri tarafından belirlendiği bu yönetim tarzında, yatırım kararları ve genel işletme politikaları gibi şirketin geleceğini ve bütününe ilgilendiren kararlar, patron ve diğer aile üyeleri tarafından sınırları önceden belirlen-

miş kurallar çerçevesinde alınır. Bir başka ifadeyle, profesyonel yönetim tarzının hakim olduğu kurumlarda, şirketle ilgili stratejik kararların alınmasından aile bireyleri; şirketin yönetilmesinden, bir başka ifadeyle operasyonel kararlar ve işleyişten ise profesyonel yöneticiler sorumludur.

Profesyonel yönetim tarzında şirket sahibi veya sahipleri, şirketin geleceğe hazırlanması için uzun vâdeli hedeflerin belirlenmesi, yatırım kararlarının verilmesi, rakiplerin mevcut durumlarının tespit edilmesi, yurtiçi ve yurtdışındaki gelişmelerin takip edilmesi gibi makro konularla ilgilenerler. Yöneticiler ise, şirket amaçlarına ulaşılabilmesi için para, enerji, makine, malzeme, hammadde ve insan gibi kaynakların etkin şekilde kullanılmasına ve objektif standartların belirlenerek, bu standartlara uygun sistemlerin kurulup, işletilmesine yönelik çalışmaları yürütürler.

Özetle, aile üyeleri ‘lider’liği, profesyoneller ise ‘yönetici’liği üstlenirler. Bununla birlikte, göz ardı edilmemesi gereken en önemli nokta şudur: şirketin başında bulunanların başarılı olabilmeleri, liderlik vasıfları yanında yöneticilik vasıflarını da bünyelerinde barındırdıkları sürece mümkündür.

Yönetici ile Lider Arasındaki Temel Farklılıklar⁴⁰

YÖNETİCİLER	LİDERLER
• Verimliliği düşündür. • Büyüme hedeftir. • Bugünle ilgilenir. • Mevcutla idare eder. • Duragan yapıdır.	• Firmanın yönünü belirler. • Vizyonu sağlar. • Geleceği biçimlendirir. • Statükoyu yok eder. • Proaktiftir.

1.3.2 Kurumsallaşma Düzeylerine Göre, Temel Yönetim Fonksiyonlarının Aile Şirketlerindeki Uygulamaları Ne Şekildedir?

Aile şirketleri, kurumsallaşma durumlarına göre, farklı organizasyon yapılarına sahiptir ve yönetim fonksiyonlarında da farklı uygulamalarda bulunurlar. Kurumsallaşma seviyesi düşük ve yüksek olmasına göre, temel yönetim fonksiyonlarının (planlama, yürütme/koordinasyon, örgütlenme ve denetim) aile şirketlerinde uygulanma şekli Tablo 3’de özet olarak gösterilmiştir.

TABLO: 3 Kurumsallaşma Seviyesi Düşük ve Yüksek Olan Aile İşletmelerinde Temel Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanma Şekilleri

PLANLAMA ve AİLE ŞİRKETLERİ		
	Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri	Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile Şirketleri
Planın Temel Unsurları	Misyon, Vizyon, Amaç ve Hedefler	Hedefler
Plan Türleri	Aile, Miras, Varis, Stratejik Plan, Stratejik Durumsallık Planı, Emeklilik Planı	Eylemsel, Yönetsel Planlar
Plan Süresi	Uzun, Orta, Kısa	Orta, Kısa
Planlamada Dikkate	Aile ve işletme değer ve	Aile inanç ve değerleri ile aile ve işletme
Alınan Unsurlar	inançlarının bütünleştirilmesi ile aile ve işletme amaçlarının uyumlaştırılması	amaçlarının saptanması.
ÖRGÜTLEME ve AİLE ŞİRKETLERİ		
	Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri	Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile Şirketleri
Kumanda Birliği	Her astın bir amiri vardır.	Her astın bir âmiri var gibi görünse de, şirket sahibi ortak çalışanlarla birebir ilişki kurmayı tercih eder.
Denetim Alanı	İşe, astlara ve düzeye göre belirlenir.	Şirket sahibi ortağın ve aile üyelerinin denetim alanları genişir.
Amaç Birliği	Kişi-İşletme amaç uyumu sağlanır.	Şirket sahibi ortağın amacı çalışanlarca bilinir ve paylaşılr.
İş Bölümü Ve Uzmanlaşma	İşbölümü ve uzmanlaşmada genç neslin ve profesyonellerin uzmanlıklarından hareket edilir.	İş bölümü ve uzmanlaşmada ortakların ilgi alanları etkili olmakla beraber, şirket sahibi ortak genellemeci bir tutum izler.
Yetki Ve Sorumluluklar	Yetki ve sorumluluklar yapılan işin gerektirdiği şekilde ve eşit biçimde dağıtılır.	Yetki şirket sahibi ortakta toplanmakla beraber, genellikle sorumlulukların dağıldığı görülür.

YÜRÜTME-KOORDİNASYON ve AİLE ŞİRKETLERİ

	Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile İşletmeleri	Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile Şirketleri
İnsan Kaynakları	Sistemler aileden olan ve olmayan	Sistemlerin kurulmasında ve
Fonksiyonlarının Yürütölme Biçimi	personel ayrımı yapılmadan, objektif esaslar üzerine kurulur ve işletilir.	işletilmesinde aile bireylerine öncelik tanınır.
Yönetim Tarzı	Katılımcı ve profesyonel	Merkeziyetçi.
İletişim Biçimi	Aile üyeleri arasında, profesyoneller arasında ve aile üyeleri ile profesyoneller arasında.	Aile üyeleri arasında, profesyoneller arasında.
Karar Verme Şekli Toplantı Türleri	Oy birliği ve oy çokluğu. Bilgilendirme ve rapor verme, karar verme, planlama, problem çözme, özeleştir.	Şirket sahibi ortağın kararı ve oy çokluğu. Rapor verme, problem çözme, bilgilendirme.
Çatışma Çözüm Yöntemleri	Kalıcı çözüm yöntemleri ve çatışma yönetimi..	Geçici çözüm yöntemleri

DENETİM ve AİLE ŞİRKETLERİ

	Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri	Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile Şirketleri
Denetim Noktaları	Hammadde ve yarı mamul alımında, kritik aşamalarda, girdilerin çıktılarının dönüştüğü noktada.	Girdilerin, çıktıların dönüştüğü noktalarda.
Denetim Araçları	Performans değerlendirme, gözlemler, standartlar, prosedürler, kurallar ve iş akış şemaları.	Standartlar, prosedürler, kurallar ve gözlemler.
Denetleyen Kişiler	Firma sahibi, aile üyeleri, ilgili birim yetkilileri ve uzmanlar.	Firma sahibi ve aile üyeleri.
Denetleme Zamanı	Sürekli.	Belirli periyotlarda.

Kaynak: Ebru Karpuzoğlu; *Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s: 144, 148, 152, 154.'den uyarlanmıştır.

1.4. Aile İşletmelerinin Sürekliliği ve Başarısını Olumsuz Yönde Etkileyen “Yapısal Sorunlar” Nelerdir, Alınması Gereken “Tedbirler” Neler Olmalıdır?

“Kötümser yalnız tüneli görür. İyimser tünelin nibayetindeki ışığı görür; gerçekçi, tünelle birlikte hem ışığı, hem de gelecek tüneli görür.”

J.Harris*

Aile şirketleri, kuruluşlarının ilk yıllarında, girişimci işin başında olduğu, çok çalıştıkları, hızlı karar verdikleri ve işe tüm güçleriyle sarıldıkları için, kısa zamanda önemli kârlar elde edebilmektedirler. Ancak iş belli bir büyüklüğe ulaştığı ve işin kendisinin yanında, yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, verimlilik, kalite, maliyet muhasebesi, insan ilişkileri gibi – küçük aile şirketi sahiplerinin alışık olmadığı, hatta lüks olarak nitelendirildiği - kavramlar, işin içine girdiğinde sıkıntılar başlamaktadır.

Aile şirketlerinin başarısızlık nedenleri arasında “yönetimde yetersizlik” ve “kurumsallaşamama” gibi unsurlar, ilk sırada yer almaktadır. Bir aile şirketinin en zayıf noktası, aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır.

Başarısız Aile Şirketlerinin Ortak Sorunları

- Patron-baba her şeyi bildiğini düşünür. Tüm kararları o verir. Böylece, pazardaki gelişmelerden habersiz kalır. Başkalarını dinlemediği için tehditler büyür, fırsatlar kaçır.
- İşin gerektirdikleriyle ailenin ihtiyaçları birbirine karışır veya ikinci nesil, işi kuran baba kadar kendisini şirkete adamaz. Hal böyle olunca, işe harcanması gereken değerli kaynaklar ailenin lüks ihtiyaçlarına gider. Tipik örnekler; arabalara ve kadınlara düşkün haylaz oğullar veya gösteriş meraklısı gelinlerdir.
- Giderek zorlaşacak ve yıkıcı hale gelecek sorunlar, "Eğer umursamazsam geçip gider" denilerek göz ardı edilir. Çünkü şirket içinde sağlıklı bir iletişim ve iç denetim yoktur.
- Patron, verdiği kararlarda sadece kendisine karşı sorumlu olduğunu düşünür.
- Kurumsallaşma ve profesyonelleşme yetersizdir. Yönetim kurulu var olsa bile, patronu eleştiremez veya önemli kararlara müdahale edemez.⁴¹

Bu doğrultuda aile şirketlerinin sürekliliğini ve başarısını olumsuz yönde etkileyen yapısal sorunlara ilişkin literatürde yer alan bazı tespitler ve bu sorunların giderilmesinde dikkate alınması tavsiye edilen öneriler, aşağıda maddeler halinde yer almaktadır.⁴²

A) Aile Şirketlerinin Genelinde Görülen Ortak Yapısal Sorunlar

“Hayatta en kolay şey, insanın kendini aldatmasıdır; zira her insan istediği şeyin genellikle gerçek olduğuna inanır.”

Demosten*

1) Yönetim Sorunları

a) Örgüt fonksiyonları arasındaki koordinasyon eksikliği: Örgüt yapısının, genellikle formal bir niteliğe sahip olmayışı ve stratejik planlamanın yokluğu, şirketin bölümleri arasında koordinasyon eksikliğine sebep olmakta; sağlıklı bir işleyişi imkânsız kılmaktadır.

b) Organizasyon yapılarının açıklıkla tanımlanmaması ve yanlış organizasyon yapısı: Bu tür şirketlerde, organizasyon yapısı aile bağına göre ortaya çıkar. Girişimci, şirketi belli bir yere getirdikten ve şirket belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra, kendini “genel müdür” olarak tayin eder. Birbirlerinden tamamıyla farklı niteliğe, yetki ve sorumluluğa sahip “patron” ve “genel müdürlük” pozisyonlarının aynı kişide toplanması, şirket için ciddi bir zaaf unsurdur.

Halbuki genel müdür, patrona hesap veren (vermesi gereken) ve emrinde çalışanlara hesap soran kişidir. Bu gerçeğe rağmen, ülkemizde kendini genel müdür tayin eden işletme sahipleri olduğu gibi, kendisi değilse - gerekli yetkiye ve deneyime sahip olup olmadığına bakılmaksızın - oğlunu, kızını veya damadını bu göreve getiren şirket sayısı oldukça fazladır. Aile şirketlerinde özetle;

- Yetki, sorumluluk ile özellik uyumu aranmamaktadır,
- Nitelikli eleman eksikliği söz konusudur. Örgütlenmedeki yetersizlikler nedeniyle, göreve uygun bilgi ve kabiliyete sahip profesyonel personel sayısı olması gereken düzeyde değildir. İşe sahip çıkacağı ve güvenilir olacağı düşünceyle akrabaların çalıştırılması tercih edilmekte ve bu kişiler kayırlmaktadır.
- Otorite merkezileşmekte, karara tam katılamayanlar uygulamada problem çıkarmaktadır.

c) Çıkar dengesinin sağlanamaması: Aile şirketlerinde ortak olan kardeşler arasında kuralları konmuş bir menfaat ilişkisi belirlenmemiş ise, önce eşlerden, daha sonra işletmede istihdam edilen çocuklardan başlayan kavgalar ve çatışmalar meydana gelmektedir. Kardeşlerin beraber sürdürdükleri ve başarılı oldukları iş ilişkilerini bitirmek istemelerinin arkasındaki en büyük etken, eşler ve çocuklar arasındaki çekememezlik, sürtüşme, kıskançlık gibi birtakım duygularla ortaya çıkan çatışma ve kavgalardır. Bu durum ise çoğunlukla şirketlerin dağılmasına yol açmaktadır. Ayrıca;

- Aile bireylerinin menfaatleriyle, şirketin menfaatleri arasında her zaman uyum sağlanamaması,
- Kâr dağıtımının kuralı oluşu nedeniyle, aile bireyleri arasındaki ilişkinin sarılması,
- Sermaye artırım kararının ortaklar arası dengeye dayanması münasebetiyle, istenilen büyüme seviyesine ulaşmanın zorlaşması vb. diğer sorunlardan bazılarıdır.

d) Aile ve iş ilişkilerinin/sorunlarının birbirini etkilemesi:

- Aile hayatında yaşanan sorunlar işe, istekler aileye yansımakta,
- Ailenin büyümesi, bireylerin işe ve hayata bakış açılarında değişime yol açmakta,
- Aile bireyleri arasındaki rekabet, iş ilişkisini olumsuz etkilemekte,
- İşletmenin büyütülmesine yönelik yapılacak yatırımlar ve bu yatırımlar için ayrılan bütçe, ailenin genel anlayışıyla sınırlı kalmaktadır. (Büyüme, doğal olarak, her şirketin ana gayesidir; ancak, küçük aile şirketlerinde durum biraz daha farklı algılanmaktadır. Aile şirketi, büyümeyi para kazanmaktan daha çok, bir prestij olarak veya ailenin geleceğini garanti altına almak gibi sebeplerle gerçekleştirme eğilimindedir. Bu yüzden büyüme hevesiyle kendi faaliyet alanlarının dışına çıkabilmektedirler. Örneğin, mevcut ticari faaliyetlerine devam ederken ve bunda bir hayli başarılı iken bir fırsat yakaladığını düşünerek, ancak muhtemel sonuçları çok iyi hesap etmeden ve yeteri kadar araştırma yapmadan, fazla bilgi sahibi olmadığı farklı sektörlerde yatırımlara girmeye teşebbüs edebilmekte; böylece şirketin büyüyeceği ve kâr oranının artacağı zannedilmektedir.)

e) Aile fertlerinin(özellikle girişimcinin çocukları) şirket ortağı, aile ferdi ve yönetici gibi çeşitli kimliklerini birbirine karıştırmaması: Girişimcinin çocukları veya diğer aile fertleri şirkette çalışmaya başladıklarında üç ayrı kimlik taşırlar:

- *Aile ferdi,*
- *Şirket ortaklığı*
- *Şirketteki görevi, yani yöneticilik.*

Bu üç kimliğin kullanımına göre, aile fertleri üç türlü yaklaşımda bulunabilmekte ve davranışlarını buna göre düzenleyebilmektedir:

- 1) Kendilerini şirket içinde *yönetici*, şirketin yönetim kurulunda *şirket ortağı*, aile meclisinde ise *aile ferdi* olarak görebilir; doğru kimlikleri doğru yerlerde temsil edebilirler. Bu tür davranış tarzında herhangi bir sorun yaşanmayacağı gibi, hem kendilerini geliştirerek, şirkete faydalı olur, hem de çalışma ortamının verimli olmasına katkıda bulunurlar.
- 2) Her zaman, her yerde ve aynı anda üç rolü birden oynayabilirler. Şirkette yönetici olarak bir hata yaptığında, bir sıkıntıya düştüğüne, kendisini uyarın amirine, aileden biri ve şirketin ortağı olduğunu hatırlatıp, dokunulmazlık zırhına bürünebilir. Hatta davranışlarıyla, uyarıda bulunduğu için amirini rahatsız edebilir.
- 3) Bir diğer yaklaşım ise, girişimciye karşı birinci davranışı benimsemiş görünüp, fırsat buldukça dış geçirebileceği yöneticilere ve çalışanlara, aile ferdi ve şirket ortağı olduğunu hatırlatıp, onları ezmeye ve sindirmeye çalışmalarıdır. Böyle bir durumda çalışma ortamı gerginleşir, herkes enerjisini onlardan gelebilecek zararları önlemek için seferber eder. Girişimci, kendisine karşı birinci davranışı sergiledikleri için, kendisine ulaştırılan kulağına gelen şikayetlere inanmak istemez. İşin farkına varıp, tedbir alması ise zaman ister. Bu durumda şirket telafisi zor zararlarla karşı karşıya kalır.

Gerek şirket, gerekse aile ilişkilerinin zarar görmemesi için bu üç kimliğin yerli yerinde kullanılması, aksine davranan aile fertlerine yönelik gerekli tedbirlerin ivedilikle alınması, iş ortamının bozulmaması ve şirketin zarar görmemesi için önemlidir.

f) Yönetim felsefesi ve mitler/varsayımlar: Özellikle küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde, yerleşik yönetim anlayışı ve varsayımlardan kaynaklanan bir takım sorunlar çıkmaktadır. İşletmelerde sorunlara kaynaklık edebilecek bu yaklaşım ve varsayımlar en genel anlamda şunlar örnek olarak verilebilir:

- **İşletme “kâr etmek için vardır” anlayışı:** Hemen hemen bütün yöneticilerde sadece kâr etme anlayışı hakimdir. “Bir işletme kâr etmek için vardır. Ben de kâr ettiğime göre, “planlama yapmaya ya da modern işletmecilik/yöneticilik konularında bilgi sahibi olmaya ne gerek var?” düşüncesi, birçok girişimcide görülen yaklaşım tarzıdır. Bu düşünce ilk bakışta doğru gibi görünse de, sonuçları itibarıyla verimsizliğe sebep olan önemli bir mantık hatasıdır.
- **“Satışların mutlaka artırılması” düşüncesi:** Girişimciler için satışlar, genelde tek ve son amaçtır. Dolayısıyla üretime yön veren diğer faaliyetlere (satış öncesi ve satış sonrası faaliyetler) önem verilmez, sadece satış artırmak ya da en azından korumak düşünülür. Pazardaki gelişmeler üzerinde yeterince durulmaz; daha çok geçmiş yıllardaki kriterler baz alınarak, hareket edilir. Kısacası “geleceğe değil, geçmişe yönelik” bir bakış açısı söz konusudur.
- **“Nitelikli iş görenin maliyetli olacağı” düşüncesi:** Şirket sahipleri ve ya yöneticiler, genellikle nitelikli iş yapanın pahalı olduğunu düşünür ve bu yüzden ucuz işgücüne yönelirler. Maliyetleri düşürmek için izlenen bu politika, tam tersi etki yaparak, maliyetleri artırır. Çünkü niteliksiz iş yapanın sebep olacağı üretim hatalarının yanı sıra ortaya çıkan iş kaybını önlemek için, daha fazla personel istihdam edilir. Bu durumda ise, bir taraftan maliyetler artarken, diğer taraftan verim düşer.
- **“Parayı verir, çalıştırırım” düşüncesi:** Çalışanların niteliklerine, işe ve işletmeye uygunluklarına bakılmaksızın değerlendirilmeleri, yani “biri gider, biri gelir” düşüncesi, hem çalışanlara hem de işletmeye büyük zararlar vermektedir. Kişilerin istek ve ihtiyaçları birbirinden farklıdır. Bir kişinin bir işletmede çalışmasını sağlayan tek faktörün para olmadığı ve modern yönetim sistemlerinin temelinde yatan “insana, yeri kolaylıkla doldurulabilir herhangi bir makine gibi değil, insan gibi davranılması ve değer verilmesi gerekir” yaklaşımı, ne yazık ki göz ardı edilebilmektedir. (Halbuki, bir misyon ve vizyona sahip, şirket politikasını ve şirket içi kültürünü oluşturmuş; çalışanlarına gerçekten değer veren işletmeler, her zaman, insanların daha uzun süre ve özverili çalıştıkları işletmelerdir.)

- **“Maliyet üzerine kâr” anlayışı:** Bir ürünün veya hizmetin, satış fiyatının gerekli iç ve dış analizler yapılmadan, salt maliyetinin üzerine belirli bir oranda kâr eklenmesiyle satılması, rekabetin yoğunlaştığı, iç ve dış şartların büyük bir hızla değiştiği ekonomilerde, beklenen faydanın aksine, işletmeye zarar verir.

2) Planlama Sorunları

Aile şirketlerinde genel olarak kısa ve orta vadeli planları olmadığı gibi, uzun vadeli (stratejik) planlama eksikliği de söz konusudur. Özellikle, küçük işletmelerde her ne kadar tepe yöneticisi (kurucu patron/girişimci)nin zihninde uzun vadeli bir bakış açısı olma ihtimali varsa da, bu bakış çoğu zaman sezgiye dayanmaktadır ve sistematik bir çevre analizinden yoksundur. Asıl yapmaları gereken işler yerine, şirketin her fonksiyonuyla ve günlük işlerle yoğun olarak ilgilenmeye çalışan girişimcilerin, planlamaya zaman ayırabilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla genel olarak aile şirketlerinde;

- Plandan çok, fırsatlar araştırılır,
- Şirket sahibi güç merkezidir, planlar akılcı olmaktan çok, güç merkezinin temel düşüncesine dayanır,
- Planlarda bilgiden ziyade, sezgiler hakim olur,
- Plan olmadığı için başarı analizi tam yapılamaz, sonuç kârlı ise başarı var sayılır. (Halbuki plan, başarının anahtarıdır. Çünkü planlanarak yapılan yatırımlarda beklenen sonuca ulaşıldığında, işletme sahiplerinin hayata bakışı değişir ve geleceğe dönük daha güvenli hareket ederler. Şayet planlanan sonuçlara ulaşılamaz ise, sebepleri araştırılır, hatalar tespit edilir ve hataların tekrarlanmaması için gerekli tedbirler alınabilir. Bu da beraberinde başarıyı getirir.)

3) Örgütlenme Sorunları

- Formal bir kadro planı ve hiyerarşik düzen yoktur.
- Aile üyelerinin birbirleri ve çalışanlar arasındaki iletişim kurallı değildir. Her zaman görüşülür, ancak bu yapı, yine de gerekli kurallar konmadığı ve kurullar oluşturulmadığında, katılımcı bir karar alma mekanizmasının oluşmasına ve işlemesine imkân vermez.

- İşbölümü ve uzmanlaşma ilişkisi uyumlu değildir.
- Tüm yetkiler şirket sahibi veya aile büyüğündedir. Diğer bireyler sorumluluklarıyla uyumlu yetkisizlikten şikayet eder.
- Danışman kullanma eğilimi yoktur; kullananlar da, danışmanın kendi fikirlerini tasdik etmesini beklerler.
- Aile üyeleri birbirleriyle yarışmayı, işi öğrenmeye tercih ederler.

4) İşleyiş Sorunları

- Emir kumanda ilişkisi yoktur, talimat ile istek birbirine karışır.
- Yönetici yoktur; lider veya aile büyüğü vardır.
- Aşırı bireyci bir kültürel yapı söz konusudur. Doğru, her zaman ailenin doğrusudur. Bu tutum aile yakınlarından başlar ve bütün çalışanlara yansır.
- İsteyenin kolaylıkla sorumluluktan kaçabilmesine uygun bir ortam söz konusudur.
- Yöneticinin organizasyon içindeki yeri, pozisyonu – aile üyesi veya profesyonel de olsa - sürekli çatışma yaşanmasına yol açabilir.
- Gerekli bilgi ve veri tabanı, şirketin bölümleri arasında etkin haberleşme sağlayacak bir bilgi depolama ve akışı yoktur. Kayıtlar genelde zorunluluktan dolayı eksik ve gecikmeli olarak tutulur.
- Profesyonelleşme yeterli derecede yerleşmemiştir.

5) Yürütme Sorunları

- Koordinasyonu, sürekli şirket sahibi veya patron sağlar.
- Aile üyeleri (hatta dışardan çalışan personel) arasında sağlıklı bir işbölümü yoktur; herkes her işi yapmalı anlayışı hakimdir. İş bölümü tam yapılamadığı için de, herhangi bir sorun çıktığında, işin sorumlusu bulunamaz, muhatabı tespit edilemez.
- Üçüncü şahıslarla olan ilişkiler dengeli yürümez; her ortak veya yönetici kendisine göre bir ilişki biçimi belirler ve ilişkilerini dilediğince sürdürür.
- Personel değerlendirme kriteri, şirket sahibinin ilişkilerine ve sahip olduğu değer yargılarına bağlıdır.

B) Yapısal sorunların giderilmesinde ve yeniden yapılanma konusunda dikkate alınması tavsiye edilen tedbirler:

“Kabramanlık hatada ısrar etmemektir.”

Alexis Carrel*

1) Kuruluş aşamasını tamamlayan şirketler organize olmalıdır. Şirket bünyesine (büyüklüğüne) uygun organizasyon yapısı oluşturulmalıdır. Bu doğrultuda;

- Yetki ve sorumluluklar belirlenmeli, profesyonellerin yanı sıra aile bireylerinin de sorumlulukları ve konuları netleştirilmeli,
- Görev dağılımının iş gerekleri ve sahip olunan niteliklerle uyumlu olmasına özen gösterilmeli,
- Uzmanlık isteyen görevlere profesyonel yönetici istihdam edilmeli,
- Profesyonellere karşı bireysel ispat davranışından (onlarla yarışmak) uzak durarak, onlardan faydalanma yoluna gidilmelidir.

2) Tamamlayıcı yönetim davranışları izlenmelidir. Bu çerçevede;

- Kararlar belli kurallar doğrultusunda alınmalı,
- Organizasyonla ilgili işleyişte aile bağlarının dışına çıkmalı,
- Vârisler ilgi ve yeteneklerine, şirketin gelecekteki ihtiyaçlarına uygun olarak yetiştirilmeli,
- Yönetim kurulları dengeli olarak oluşturulmalı ve işletilmelidir.

3) Malî yapı belirgin hale getirilmelidir.

- Sermayenin ortaklar arası dağılımı netleştirilmeli, yazılı olarak belirlenmeli ve kurallara bağlanmalı,
- Kâr dağılımı bir esasa bağlanmalı ve ortakların bu kurallara uyması sağlanmalı,
- Ortakların aile içi yarışı işletmeye yansıtılmamalı,
- Ortakların başka işleri varsa bunların malî statüsü tam olarak belirgin hale gelmeli,
- Yatırım-sermaye yapısı ilişkisinin dengeli olarak işlemesi sağlanmalıdır.

4) **Yönetim ve İcra Kurulları oluşturulmalıdır. Şirketin işleyişine ilişkin konular ve geleceğe yönelik planlar bu kurullarda görüşülmeli; tüm aile fertlerinin belirlenmiş kurallar doğrultusunda fikirleri alınmalıdır.** Bu tür kurullar oluşturulduğunda, önemsenmeyen ve küçümsenen diğer aile bireylerinin (küçük kardeş, çocuklar, yaşlı baba vs.) çok faydalı fikirler sundukları görülecektir. Dolayısıyla, bu kurullar yoluyla insanları kırmak yerine, diğer aile üyelerinden mümkün olduğunca fikir alınmalı ve onların da kararlara katılmaları sağlanmalıdır.

5) **Gelecek iyi planlanmalıdır; hem şirket, hem de ailenin büyüme gelişmesi dikkate alınarak gerekli planlamalar yapılmalıdır:** Bu çerçevede;

- Aile yapısının değişimi ile işletme arasında bağ kurulmalı,
- Yeni aile bireylerinin işletmede yapay görevler almaları önlenmeli; düşünülen göreve uygun olarak gerekli eğitimi almaları sağlanmalı,
- Şirket sahibinin olmadığı durumlarda, yapının işleyişine ilişkin kararların ne şekilde ve kimler tarafından alınacağı kurallara bağlanmalı,
- Büyümeye uygun olarak yönetici yapısındaki değişiklik tabii karşılanmalı,
- Profesyonellerin yetki ve sorumluluk sınırları iyi belirlenmeli, çalışmaları akılcı sınırlara oturtulmalı, ancak engel oluşturmamalıdır. Kısaca, sorumluluk ve yetki dengliği sağlanmalıdır.

6) **Yeni hayat tarzı kabul görmeli, ciddiye alınmalıdır.** Günümüzde yaşanan sosyal, ekonomik ve kültürel değişimin bir sonucu olarak, artık iki ya da üç kuşağın bir arada oturduğu/yaşadığı “büyük aile” yapısı yerini “çekirdek aile” yapısına bırakmıştır. Bu nedenle;

- Aile bireyleriyle birlikte yaşama anlayışında ısrarcı olunmamalı,
- Genç neslin ilgi alanları gözetilerek, iyi yetiştirilmeli, şirkette çalışmaya kesinlikle zorlanmamalı,
- Aile fertlerinin bütçeleri doğrultusundaki yaşayışları doğal karşılanmalı,
- Şirket sahibi(girişimci) model değil, yön verici olmalıdır.

7) **Kurumsallaşma sağlanmalı ve kurumsallaşmanın bütün aşamaları gerçekleştirilmelidir.** Günümüz rekabet ortamında şirketlerin varlığını koruma ve devamlılıklarını sürdürebilmesinde, “kurumsallaşma” önemli bir yer tutmaktadır. Bu çerçevede;

- Uygun organizasyon anlayışı yerleştirilmeli,
- Doğru bir eleman seçim ve yetiştirme programı oluşturulmalı,
- İşe göre adam alma, liyakate göre terfi sistemi esas alınmalı,
- Bireysellikten uzak değerlendirme anlayışı gerçekleştirilmeli,
- Kararlar kişisel eğilimlere göre değil, bilimsel doğrulara göre alınmalıdır.

Aile şirketlerinin yönetiminde yaşanan karmaşık sorunların çözümünde, şu üç temel husus dikkate alınmalıdır:

1. Aile ile iş dünyası arasında nasıl bir arayüz oluşturulacağını belirleyen bir yapının oluşturulması;
2. Aile fertlerinin şirkete alınmalarında nasıl değerlendirileceklerini belirleyen bir aile istibdam politikasının oluşturulması ve uygulanması;
3. Aile fertlerinin, iş sabibi olmanın kuralları, sorumlulukları ve faydaları ile nasıl etkin ve sorumlu bir iş sabibi olunacağı konularında eğitilmesi.⁴³

Bölüm 2

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

*“Eğer firma, kurucusunun çemberi içinde sıkışıp
kalırsa, kurucu öldüğünde firma da ölür”*

Isaac Adizes

II.1. Aile Şirketleri İçin “Kurumsallaşma” Neden Önemlidir?

Dünya genelinde olduğu gibi, 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.⁴⁴ 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 işadamları, 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.⁴⁵

Aile şirketlerinin, değişim ve rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüz iş dünyasında varlıklarını koruyarak, faaliyet gösterdikleri sektörde, bölgede, ülkede ve ulus-

lararası 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/ müesseseleşme” 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 halükârda 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.

II.2. İşletme Açısından Kurumsallaşma Kavramından Ne Anlaşılmalı?

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”⁴⁶ 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 yapılarak, 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, vâris 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 mevcudiyetini gerekli kılmaktadır.⁴⁷

Bununla birlikte vurgulanması gereken önemli bir husus, kurumsallaşma kavramından genel olarak anlaşılanın, şirketin örgütsel açıdan kurumsallaşması gerektiği düşüncesidir. Halbuki, özellikle iş ve aile ilişkilerinin iç içe geçtiği ve birbirini önemli ölçüde etkilediği aile şirketlerinde, kurumsallaşmadan asıl anlaşılması gereken, hem ‘şirket’ hem de ‘aile ilişkileri’nin içinde bulunulan 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.

II.2.1. Şirketin Kurumsallaşması Nasıl Sağlanabilir?

“Güçlükler, başarının değerini artıran süslerdir.”

Moliere*

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 mâlolması”dır. Bıçakçı (2000) ya göre, bir aile şirketi için “kurum(sal)laşmış”/“müessese haline gelebilmiş” denilebilmesi için, ilk akla gelmesi gerekenler şunlardır:⁴⁸

Yüksek düzeyde kurumsallaşmış 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 etrafları ile ilişkilerindeki kalite demek olan, “profesyonellik düşüncesini” benimsetmiştir.
- “Kendine has bir “kurumsal kültür”ü oluşturmuştur.
- Kamuoyu, çalışanları, iş yaptıkları kişi ve kuruluşlar başta olmak üzere, diğer kişi ve kuruluşlarca “güvenilir” bir kurumdur. Yani;
 - Şirkete güvenilir,
 - İnsanlarına (her kademedeki) güvenilir,
 - Ürününe/hizmetine güvenilir,
 - Satış öncesi ve satış sonrası hizmetine güvenilir.
- Topyekün “insana yönelik” bir organizasyondur. İnsan faktörü kesitsel değil, kitleseldir; yani kurum,
 - müşterilerine,
 - çalışanlarına,
 - etrafindakilere (ilişkide bulunduğu tüm kişi ve kuruluşlara) odaklanan bir politika benimsemiştir.
- Çevresel sorunlara ilgisiz kalmayan bir davranışa sahiptir.
- Yasalara, iş ahlâkı 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 sağlıklı 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, aksama-dan devam etmesini sağlayacak bir yapı oluşturulmalıdır.

KOBİ Ölçeğindeki Aile İşletmeleri İçin "Kurumsallaşma"nın 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 imkân sağlanmalı.
- Aile bireylerinin şirket bünyesinde çalışabilmelerine ilişkin kriterler tanımlanmalı ve duyurulmalı.
- Şirket büyüdüğüçe 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 (âdil 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.⁴⁹

Burada unutulmaması gereken önemli bir husus, iç ve dış çevre şartlarının analiz edilmesinin yanı sıra, evrensel, ulusal, bölgesel ve sektörel gelişmeleri de yakinen takip ederek; bünyesinde gerekli düzenlemeleri yapabilen, diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünebilen şirketlerin sürekli olabilecekleridir.⁵⁰ Bu tür bir kimliğe sahip olunması ise, diğer çalışmaların yanı sıra “stratejik yönetim” anlayışının kurumda hâkim kılınması ve “stratejik planlama” yapılması ile mümkündür.

II.2.1.1. 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 çıkarmalarına ve bunu sürekli kılabilmelerine⁵¹, 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.⁵²

- *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 yapmak⁵³”; 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:⁵⁴

- 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 kavramı”nın tanımı ve önemi konusuna değinmek yerinde olacaktır.

a) Strateji nedir, niçin önemlidir?

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 düzenlenmesi⁵⁵” ve “ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılması⁵⁶” 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 bütünü⁵⁷” 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 Prahalad, işletmeyi farklı kılacak strateji oluşturmayı üç aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu aşamalar sırasıyla⁵⁸;

- 1) 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.

2) “Sektör öngörüsü” geliştirmek: İçinde 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 ihtiyacı ve tercihlerinin gelecekte ne yönde değişeceği ve gelişeceği konusunda fikir sahibi olmaktır.

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

b) Stratejik yönetimin tanımı, amacı ve özellikleri nelerdir? Şirketler için ne ifade etmektedir?

Bir işletmenin amaçlarına ulaşması için geliştirilmesi gereken etkin stratejilere ilişkin kararların tümü⁶⁰ 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.⁶¹”

Bu tanım çerçevesinde stratejik yönetim, “şirketin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamı⁶²” şeklinde ifade edilebilir. Kısaca stratejik yönetim, şirketin yenilikleri ve gelişmeleri teşhis ve değerlendirmesi, bunlara uyumdaki başarıların ifadesidir.

Stratejik yönetimin ayırt edici özellikleri

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 farklıdır⁶³.

Günümüzün toplumsal, siyasî, 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.⁶⁴ Bunlar;

- **Stratejik kararlar:** Şirketin dışa dönük, özellikle de üreteceği ürünler ve hedeflediği pazarlarla ilgili kararları.
- **Operasyonel kararlar:** Günlük yönetimde etkinliğin sağlanmasına yönelik kararları,
- **İdari(yönetmel) kararlar:** Yapısal sorunlar ve kaynaklarla ilgili kararları kapsar⁶⁵.

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.

II.2.1.2. Aile şirketlerinde stratejik yönetim ve planlamanın yeri ve önemi nedir?

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” (Bkz. şekil1) ile mümkündür.⁶⁶

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.

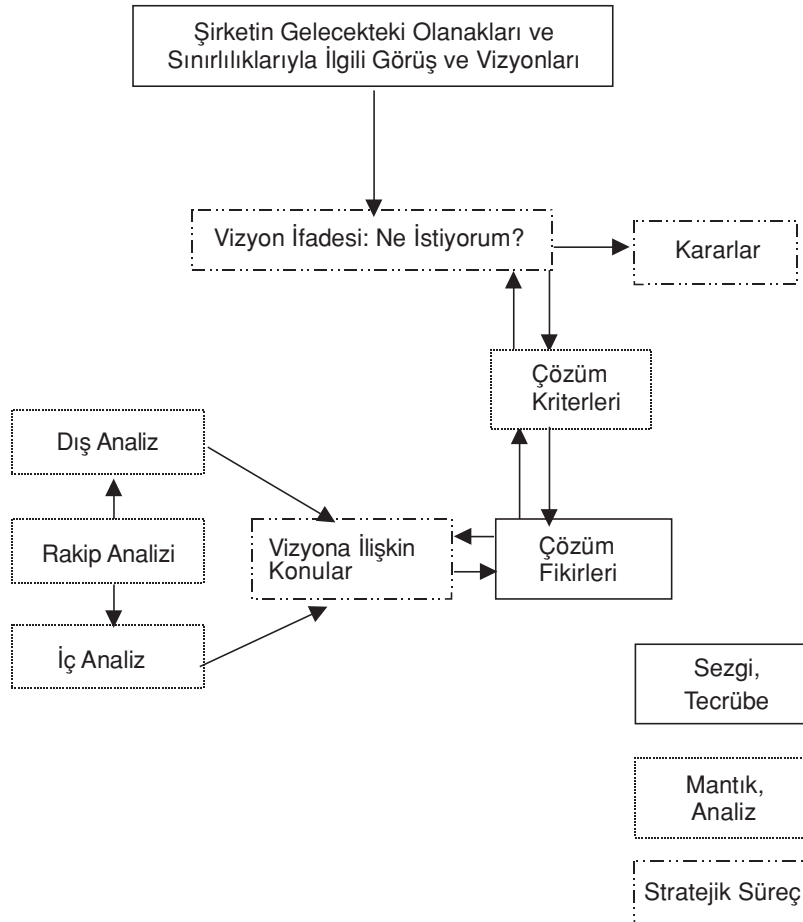
Vizyon (arzulanan gelecek) ile **misyon** (amaç) birbirinden farklı olmasına rağmen, sıkça karıştırılan iki kavramdır. Bu çerçevede **misyon**, bir firmanın varolma nedeni veya nedenleri, hayattaki rolü; **vizyon** ise, firmanın gelmek istediği konumu gösteren, hayali bir geleceği ifade eder.⁶⁷

Stratejik yönetimde, görev ve kurum felsefesi olmak üzere, iki farklı anlamda kullanılan⁶⁸ misyon, bir şirketin varoluş nedenini açıklayan ve amacı net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir.⁶⁹ Ancak belli bir amaç, tek başına insanları istediği noktaya getiremez. Net bir amaç, ne yapıldığını açıklar; ancak amaca nasıl ulaşılacağını 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.⁷⁰ 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 gelir⁷¹ ki, bu anlamda işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir yön verilmesi ve işletmeyi benzer işletmelerden ayırması bakımından iki önemli fonksiyona sahiptir. Misyon tanımlı çalışanların işletmenin niçin varolduğunu ve onların şirket içindeki rolünün işletme amaçlarına ne şekilde katkıda bulunabileceğini anlamalarına yardımcı olur.⁷²

Şekil: 1 Stratejik Girişimcilik Şeması



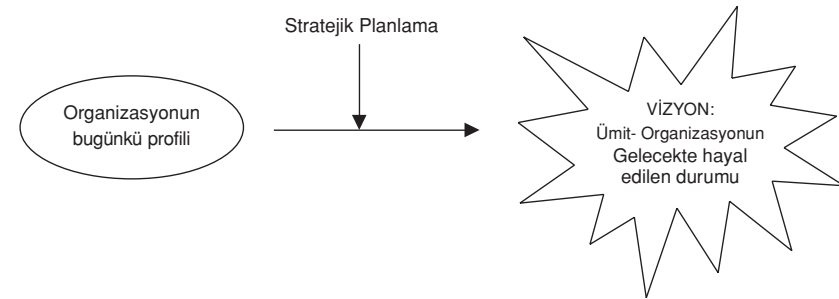
Kaynak: Karpuzoğlu, Ebru; *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s. 44

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 zihnî bir bakış” olarak tanımlanabilir.⁷³

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

Şekil 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.⁷⁴

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 duy-

dukları 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 gereklidir⁷⁵.

Dış çevrenin analizi, işletmenin dış çevresindeki değişme ve gelişmelere bağlı olarak işletmenin karşı karşıya kalacağı fırsat veya tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmaları kapsar. Çevrenin mevcut yapısı belirlenir ve gelecekte alacağı şekil tahmin edilerek, işletme üzerine yapacağı etkiler öngörülür⁷⁶. Dış çevre analizi; ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukukî-politik ve doğal çevre faktörlerinin müşteri, pazar, rakipler, tedarikçi, işçi sendikaları, malî kaynaklar vs. yönü ile izlendiği, değerlendirildiği, analiz edildiği çalışmaları kapsar.

İç çevre analizinde ise, şirketin güçlü ve zayıf yönleri üzerinde durulur. Aile şirketlerinde sinerji, hızlı karar alma, işi ve işletmeyi sahiplenme, finansman ihtiyacını kişisel malvarlığı 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 malî 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. ilişkin değerlendirmeler de yapılarak, şirketin hangi açılardan dezavantajlara, hangi açılardan avantajlara sahip olduğu tespit edilmelidir⁷⁷. 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 gerekliliğidir⁷⁸.

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 şirket-

lerinde 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 gerekmektedir⁷⁹.

II.2.1.3 Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama

Aile şirketlerinin varlıklarını sürekli kılamama 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 söylenebilir⁸⁰.

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 beklenir⁸¹:

- İşletme ile ilgili hedef ve amaçların geliştirilmesine yardım etmeli,
- Farklı firmalar için önemli stratejik noktaların teşhis 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 bizatihi 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.⁸² 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?⁸⁴

Aile şirketleri, stratejik planı şekillendiren bu soruları cevaplayarak, gelecekte kendilerini görmek istedikleri noktayı, bugünden belirleyebilme imkânına 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 et-

kilerinden koruyabileceklerdir.⁸⁵ 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.⁸⁶

a) Stratejik planlama sürecinde atılması gereken adımlar nelerdir?

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.⁸⁷

Stratejik planlama sürecinin *ikinci aşamasında*, şirketin mevcut durumu analiz edilir ve elde edilen veriler doğrultusunda şirket büyüme, durgunluk, tasarruf, yenilik ve karma stratejiler⁸⁸den birinin uygulanmasına karar verilir.

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 önerilmektedir⁸⁹:

- Ticarî 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 malî yapının nasıl etkileneceği?
- Bu durumda firmayı kimin yöneteceği?
- Hissedarlar ve üst düzey yöneticiler arasında yukarıdaki sorular üzerinde uzlaşma sağlanıp, sağlanamayacağı?
- Potansiyel problemlerin neler olduğu?
- İlk 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?

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.⁹⁰ Sonrasında ise kuruma, işe ve fonksiyonlara ilişkin stra-

tejiler 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 tamamlanır⁹¹.

Şirket sürekliliğinin sağlanabilmesi için, planlama sürecinin her bir aşamasında ve sürecin bitiminde değerlendirmeler yapılır; elde edilen bulguların şirkete geribildirim olarak dönmesi için gerekli mekanizma oluşturulur. Bu geribildirimlerle 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.⁹² 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 olacağı⁹³ gibi aile işletmelerinin devamlılığı açısından hayatî öneme haiz meseleler de bu süreçte belirleneceği için, girişimcinin âni vefatı veya iş göremez hale gelmesi gibi durumlara karşı önceden önlem alınması da söz konusu olabilecektir.

b) Aile Şirketlerinde Stratejik Plan Oluşturulurken Dikkate Alınması Gereken Hususlar Nelerdir?

Aile şirketlerinde stratejik planlama yapılırken, bu tür işletmelere özgü bazı faktörlerin planlama üzerinde etkili olduğu, dikkat edilmesi gereken önemli bir husustur. Dr. Ebru Karpuzoğlu (2001) söz konusu bu faktörlerin 9 ana başlık altında incelenebileceğini ifade etmektedir.⁹⁴

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 strateji-

lerinin, 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,
- işe 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;
- ilk kurduğu şirkete, şirket zararda olsa bile aşırı bağlılık hissetmesi ve dolayısıyla şirketin faaliyetini sürdürmesi için diğer şirketlerden kâr transferi yapması,
- şirket kârlılık amacına büyük önem verse bile, zarar eden firmanın kapanmak istenmemesi, hatta firmanın zarar ettiği ve kapanması gerektiğini söyleyenlerin gi-

rişimciye karşı gelen asiler olarak nitelendirilmesi vb. gibi durumlar, duygumantık çelişkisi konusunda verilebilecek tipik örneklerdir.

Dolayısıyla bütün bu faktörlerin stratejik planlamayı etkileyebilmesi söz konusu olabileceğinden, uygulama esnasında göz önünde tutulmalı ve minimize edilmesi-ne 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 ilgili 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 zaman da 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, günübirlik 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 imkân 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.⁹⁵ 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.⁹⁶ 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,
- İşletme sahipliğinin yönetilmesi,
- Gelecekteki yönetimin tanımlanması ve
- Vizyon belirlenmesi ve geliştirilmesi.⁹⁷

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

- Şirketin nereye gitmektedir?
- Profesyonel şirketlerin sahip oldukları avantajlar nelerdir?
- Global dünyada ne derecede rekabet edilebilir?
- Aile şirketi olmak gelişmeye engel teşkil etmiş midir, etmiş ise, ne şekilde bir engellemeyle karşılaşılmıştır?
- Elde edilen başarılar nelerdir?
- Çalışma arkadaşları ile ilişkiler ne seviyededir?
- Otoritenin kaynağı nedir?
- Aile desteği ne kadardır?
- Anne, baba, çocuk, kardeş, patron, yönetici, danışman dengesi ne şekildedir, bu denge nasıl kurulmuştur?

gibi soruların cevaplarının aranması gereklidir.⁹⁸

Sonuç itibarıyla; bu soruların cevaplanması, stratejik planlamanın etkinliğini artıracak veya azaltacak kritik bir hususu teşkil edecektir.

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 dışardan gelen yöneticilerin daha objektif değerlendirme yapabilme ve aile şirketlerindeki uygulamaları diğer kurumlarla mukayese etme imkânına 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 imkânına 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 yükleyebileceği; 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 uygulan-

masına 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.

II.2.2. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması Nasıl Sağlanabilir?

“Bir insanın değeri, çevresindekilerin değeri ile ölçülür.”

Cevdet Rende*

Aile şirketlerinin gelecek kuşaklara aktarılamaması ve pek çoğunun girişimcisinin vefatı veya iş göremez hale gelmesiyle, hayatîyetlerini 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.⁹⁹ 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; profesyonellere de, güvensizlik başta olmak üzere, çeşitli nedenlerle yetki devrinde bulunmadıkları, bu nedenle de, ne kadar büyük olurlarsa olsunlar şirketlerin kişiye bağımlı olmaktan kurtulamadıkları bir gerçektir¹⁰⁰. 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 fedakârlık 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 hızleşmelerle yetişmesi ve gizliiden 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.

Ne yapılmalı?

"Aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında en önemli faktör, "etkin iletişim"dir. İletişimin güçlenebilmesi ise aile üyelerinin birbirlerini anlamalarıyla mümkündür. Dolayısıyla, sağlıklı bir kurumsallaşmanın gerçekleştirilebilmesi için, bu iletişimi sağlayacak mekanizmaların oluşturulması gereklidir."

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

II.2.2.1. Aile Anayasası

Aile şirketinde, faaliyetlere ve aile üyelerinin işletmeden faydalanma şekline yön verecek bir “aile anayasası”nın oluşturulmasıyla, uygulamada sıkça karşılaşılan bir çok sorunun herhangi bir çatışmaya mahal vermeden çözümü mümkün olabilmektedir.

Aile anayasası, aile fertleri arasında ciddi sıkıntılara yol açabilecek ve aile şirketlerinin sürekliliğini etkileyebilecek temel konuların, ilgili bütün aile fertleriyle bir ara-

ya 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, kâr payı dağıtım oranları, işletmeyi dışarıda temsil etme yetkisi ve şirketin adını kullanarak, farklı alanlara yatırım yapma veya kredi alma sorumluluğu¹⁰¹ 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 itibarıyla belirlenmesi,
- Büyüme ve durgunluk dönemlerinde izlenecek politikalara ilişkin temel ilkelere oluşturulması ve yazılı hale getirilen bu ilkelerin, sürekli yapılan aile toplantılarında aile bireylerine iletilmesi,
- İşletmede çalışmayacak çocukların geleceklerinin planlanması,
- İşletmede 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.¹⁰²
- Ailenin adını yaşatmaya ve müspet bir aile imajına sahip olmaya ilişkin politikaların belirlenmesi,
- İşletmede 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 kolalarının belirlenerek, bu kişilere yönelik farklı politikaların geliştirilmesi¹⁰³,
- Aile şirketine girmek, katılımda bulunmak ve bu şirketlerde kalabilmek için gerekli alt şartlar belirlenmesi,
- Hissedarların menfaatleri ve kâr 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 Şoşa-genel ticaret şirketi - 200 milyar dolara yakın ciroya sahip)-1694 tarihli anayasası, aile anayasasına güzel bir örnek olarak gösterilebilir. Kurucu baba Mitsui Haçiro-bei'nin 309 yıl önce vazettiği ilkelerden oluşan aile anayasasının yer alan bazı kurallar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.¹⁰⁴

Mitsui Şirketinin Aile Anayasası İlkeleri

- *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, borçlanın 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 malî raporlarını denetim için genel merkeze gönderin; maliyenizi iyi örgütleyin ve dağınıklığa meydan vermeyin.*

- *Verimli olmayan elemanlarınızı, gelecek vaadeden gençlerle değiştirin.*
- *Başarının şartı, odaklanmadır. Kendi işiniz dışındaki işlerle uğraşmayın.*
- *Çocuklarınızı çıraklığın sıradan görevleriyle bayata başlatın ve tedricen yükseltin.*
- *Tanrılarınıza tapın, imparatorunuzu yüceltin, ülkenizi sevin ve yurttaşlık görevlerinizi yerine getirin.*

II.2.3. 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 vâdeli 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 bu-

lunabilecek aile üyeleri/hissedarlar arasından seçilmelidir. Bu çerçevede, etkin bir yönetim kurulu oluşturulmasında aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi önemlidir:

- 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.
- Yönetim kurulu üyeleri belli, sabit bir süre için atanmalı ve yalnızca iyi performans göstermiş olanlar görevlerine devam etmelidir.¹⁰⁶
- Yönetim kurulunda tek üye ve tek oy kuralı benimsenmelidir.¹⁰⁷ (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 ihlâl etmemelidir.)

Sonuç itibarıyla, 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.

Hangi durumlarda Yönetim Kurulu Üyelerinin Bağımsızlığı Zedelenebilir?

- *İlgili şirket veya işletmenin sahip/bağlı olduğu ortaklıklarda son üç yıl aktif olarak çalışmış olması,*
- *İlgili kurumun bağlı olduğu holding veya grupta son üç yılda aktif bir görevinin olması,*
- *İlgili kurumda çalışan herhangi birinin birinci dereceden akrabası veya yakını olması,*
- *İlgili kurumun yöneticilerinin görev yaptığı başka bir şirkette ücret belirleme komitesinde çalışması veya tam tersinin vaki olması,*
- *Yönetim kurulu üyesi olduğu kurumun iş ilişkisi olan herhangi bir organizasyonda ortak, hissedar veya yönetici olarak görev yapıyor olması,*
- *Yönetim kurulu üyesi olarak görev yaptığı kurum için, kendi adına çalışıyor veya hizmet ürün tedarik ediyor olması,*
- *Yönetim kurulu üyesi olarak görev yaptığı kurumun faaliyette bulunduğu sektördeki rakip firmalarla hissedarlık, yöneticilik veya iş ilişkisinin olması.¹⁰⁸*

II.2.4. 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 meclisi” dir.

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 arasında

ki 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 yaşın 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 amacıyla 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 imkân verecek şekilde yapılan bir organizasyon, aile fertleri arasındaki ilişkilerin daha da güçlendirilmesini sağlayabilir.¹¹⁰

Unutulmamalıdır ki, bu tür kurulların oluşturulması ve gerçek fonksiyonuna uygun olarak işlerlik kazandırılması çok kolay değildir. Başlangıçta, özellikle açık ve samimi iletişim geleneği olmayan - diğer bir ifadeyle ataerkil aile kültürünün baskın olduğu - ailelerde, bilhassa şirket yönetiminde yer alan üyeler, iş ile ilgili hassas konuların aile meclisi toplantılarında gündeme alınmasına muhalefet edebilir; bu konularda konuşmak istemeyebilirler. Ancak 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 makul karşılanmalı ve devamlılığında ısrarcı olunmalıdır.

II.2.5. Devir Planlaması (Vâris ve Emeklilik Planı)

Aile şirketlerinin önünde duran en önemli meselelerden biri, “devir planlaması”dır. “Vâris ve emeklilik plânı” olarak da adlandırılan bu uygulama, “iş geleceğe kuşağa devretme” konusunun önceden (lider henüz işin başındayken) belirlenmesi ve belli kıstaslara bağlanması esasına dayalı olarak,¹¹¹ müteşebbisin vefatından, iş göremez hâle gelmesinden veya emekliliğinden sonra, şirketin yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü unvanını üstlenecek kişinin tespitiyle ilgilidir.¹¹²

Vârislik sürecinin iyi planlanmamasının, aile şirketlerinin sürekliliğini uzun yıllar koruyamamalarının altında yatan en önemli sebeplerin başında gelir. Ancak, aile şirketlerinin geleceği açısından son derece önemli bir yer tutmasına rağmen, pek çok ailenin bu plânı baştan (zamanında) yapmadığı, devir işinin çoğunlukla kendiliğinden hallolması yolunu tercih ettiği gözlemlenmektedir. Bu tercihte ise kurucuların tutumları ve sahip oldukları özelliklerin yanı sıra, Türk aile şirketlerinin bir çoğunda yaşanan bazı ortak sıkıntılar da önemli bir rol oynamaktadır. Bunlar;

- Büyük erkek çocuğun bilgisi, yeteneği ve isteği dikkate alınmadan, doğduğu gün vâris olarak görülmesi ve bu atmosferde yetişmesi;
- Yetenekli, istekli ve bilgili kız çocuğunun evlenmesi durumunda dâmâdın aile ile beraber işletme içine de gireceğinin ya da kız çocuğunun iş hayatında boy göstermesinden ziyade, ailesine hizmet etmesinin öncelikli olduğunun düşünülmesi;
- Ataerkil aile yapısının getirdiği “babanın her durumda ve şartta haklı olduğu” düşüncesi ve vâris tarafından aksine bir düşüncenin gündeme getirilmesinin diğer aile üyelerince saygısızlık olarak algılanması;
- Aile birliğinin işletme amaçlarından önemli olduğunun vurgulanması

gibi durumlar, ülkemiz aile şirketlerinin yaşadıkları sıkıntılardan sadece bazılarıdır.¹¹³

Şirket yönetiminin bir sonraki kuşağa devredilmesi veya devir planlamasının zamanında yapılmasının önündeki engelleri, genel olarak dört kategoriye ayırmak mümkündür: *kurucu, aile, çalışanlar(personel) ve çevre*.

Şirket Yönetiminin Sonraki Kuşağa Devredilmesinin Önündeki Engeller Nelerdir?

1. Kurucudan kaynaklananlar: Güç ve kontrolü bırakmada isteksizlik, kişisel kimlik kaybı, faaliyetlerden çekilme korkusu, kıskançlık ve rekabet.
2. Aileden kaynaklananlar: Eşinin, kurucu şirketteki rolünü bırakmadaki isteksizliği, hayatta iken ailenin geleceğini konuşmama adeti.
3. Personelden kaynaklananlar: Kurucuyla ilişkileri koparmada isteksizlik, yöneticiler arasında ayrım yapılma korkusu, biçimsel kontrol oluşturmada isteksizlik.
4. Çevreden kaynaklananlar: Kurucunun arkadaşlarının çalışmaya devam ediyor olması, müşterilerin kurucuya bağımlılığı.¹¹⁴

İşadamı ne kadar yaşlırsa yaşlınsın, şirketin kontrolünü elinden bıraktığında hayatının anlamının kalmayacağını zanneder.

Girişimci, şirketlerinin geleceği için kendisinden kaynaklanan bütün bu sorunları aşıp kendisine bir selef (veliaht) seçmeye kalksa, bu sefer girişimcinin çevresi, onun geri çekilmesini kabul etmez.

Girişimciyle çalışmaya alışmış olan müşteriler de bu yeni kişiye şüpheyle bakarlar. Şirket müşteri ilişkisi yıllar içinde bir güven ortamı oluşturmuştur. Acaba şirketin başına gelecek kişi bu ortamı devam ettirebilecek midir?

Girişimcinin yerine veliaht düşünmesi aile ilişkilerini de gerginleştirir. Bu göreve getirilme şanslarını yüksek görmeyen aile fertleri, girişimcinin bu tedbiri ertelemesini ister, o olmadan şirketin başarılı olamayacağını iddia ederler. Girişimcinin tekrar kafası karışır. Kendi kendine neyin mücadelesini veriyorum? diye sormaya başlar.

Şirketlerinin, kendisinden sonra ne olacaklarını düşünmek bile işadamına yaşlandığı inancını verir, hayatının sonbaharına geldiğini düşünmeye başlar. Kendisine yaşlılığı kondurmamak için bu düşünceyi kafasından uzaklaştırır.

Öte yandan kurucular, fanilikleriyle yüzleşmemek için de kendi rollerini etkileyecek, herhangi bir değişime neden olabilecek planlara direnebilirler. Bir kurucu patron bu ruh halini şöyle tanımlıyor:¹¹⁵

“Başlıca açmaz, bir kurucu için devir planlaması yapması, bir bakıma kendi mezarını kazması gibi bir şeydir. Bu plan kendi ölümünü hazırlıyor; ve duygusal olarak ölüm fikriyle temas etmek çok zor. Bu bir çeşit Japon intihar yöntemi olan bara-kiri’ye benziyor. Kendi karnına bir hançer saplamak veya başka birinin arkadan kafanı kesmesi gibi bir şey... Bu benzerlik dramatik fakat duygusal bakımdan buna yakın. Kendini parçalıyorsun –gücünü, önemini, liderliğini, baba rolünü, idarî şef rolünü, kurucu rolünü”

Kurucu/liderin gösterdiği bu direnç, çoğu kez aile şirketlerindeki değişimi sağlayacak planlamanın önündeki başlıca engeldir.¹¹⁶

Liderin, şirket ve aile içerisindeki bugünkü fonksiyonuna ve gelecekteki işlevine ilişkin durum tespiti yapmaması ve gerekli düzenlemeleri gerçekleştirmemesi; vâris planının önündeki en büyük engellerden biridir.

Kurucu (veya patron)’nun İşi Bırakma Şekilleri

- **Padişah:** İşi bırakmayı reddeder ve işin başında ölür.
- **Yeniden doğan girişimci:** Aile şirketiyle temasını kesmez, ama kendisi yeni bir şirket kurar.
- **Büyükelçi:** Görevini bırakır, ancak dışarıda şirketin bağlantılarını geliştirir.
- **Kumandan:** İşi bırakma konusunu kabul eder, ancak geri dönüş için yeni planlar kurar.
- **Hedonist:** Kültürel etkinlikler ve daha önce vakti olmadığı için yapamadığı hobilerini uygulamak için işi gönüllü terk eder.¹¹⁷

Bir aile şirketinde yöneticilik kültürünün oluşması ve gelişmesi, şirket sahibi ile başladığından, aile üyelerini ve özellikle de vârisleri yönetim görevlerine hazırlamak, şirkette bilfiil tepe yöneticilik görevini icra edecekleri zamanı ve şirkete dahil olma biçimlerini belirlemek, girişimcinin/patronun sorumluluğu altındadır. Dolayısıyla girişimcilerin,

- Şirket sahipliği sadece benim hakkım değil, bana sağlanan bir imtiyazdır.
- Şirketimin yararına olanın en iyisini yapmam gerekir. Bu yüzden de sorunun bir parçası isem, bunu bilmem gerekir.

- Her yeni gün, şirketime fayda sağlamam için yeni bir fırsattır. Bu fırsatın kullanılması bana bağlıdır.
- Aile ve şirket sorunlarıyla yüzleşmemi ve onları çözmemi engelleyen korkulara izin vermemeliyim.
- Şirketimin sağlığı için akıl, ruh ve beden sağlığıma dikkat etmeliyim.
- Hem bir çalışan, hem de şirket sahibi olarak, bana tanınan imtiyazları kendi menfaatim için bile bile kötüye kullanmamalıyım,¹¹⁸

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

Bütün bu faktörler göz önünde tutulduğunda, devir planının yapılması gerçekten zor görülmektedir. Ancak bu zorluğa rağmen, insan hayatının sınırlı olması ve süresinin belirsizliği sebebiyle, bir bakıma tabii bir gerekliliktir. O nedenle, işin devam etmesini isteyen aileler, şu iki seçenekle karşı karşıyadır:

- 1) Konuyu bir kenara bırakıp, mevcut liderin işi yapamaz hâle gelmesini beklemek,
- 2) Liderlik gücünün koordineli ve uyumlu transferi için zamanında plan yapmak.

Bu seçeneklerden ikincisini tercih eden aile şirketlerinin, süreklilik şansının çok daha fazla olduğu aşîkâdır. Eğer anlamlı ve kabul edilebilir bir plan mevcut liderin varlığında yapılmazsa, çatışma, çekişme ve kavga kaçınılmaz olacak; bu durumdan ise gerek aile gerekse şirket olumsuz yönde etkilenecektir. Çünkü böyle bir durumda pek çok bilgi ve ilişki zamanında korunamayacak, mevcut lider uzun yıllar boyunca edindiği tecrübe ve önemli ilişkilerini bir sonraki lidere devredemeyecektir. Böyle bir sürecin yaşanmasının ise, şirketin geleceğini olumsuz etkilemesi ve krize yol açması muhtemeldir. Şirkette ve ailede bu tür bir krizin yaşanmaması için, en büyük vazife ise lidere düşmektedir.

Konuyla Türk kültürü açısından yaklaşıldığında, her ne kadar girişimcinin büyük oğlunun vâris olarak firmayı yönetmede öncelik hakkı olduğuna ilişkin bir ön kabul ve anlayış söz konusu ise de, bazen aile meclisinde vârislikle ilgili sorunlar çıkabilmektedir. Özellikle de girişimcinin birden fazla çocuğunun bulunması; kız çocuğunun erkek çocuğundan büyük olması; erkek çocuğunun olmaması, girişimcinin oğlunun küçük yaşta olması veya yeterli bilgi, deneyim ve motivasyona sahip birden fazla aile bireyinin mevcut bulunması gibi durumlar, vâris seçimini ciddi bir

sorun haline dönüştürülebilir. Öte yandan kız çocuğunun erkek çocuğundan daha bilgili, yetenekli ve hırslı olduğu ya da girişimcinin yerine başka birisinin geçmek istemediği zamanlarda sorunlar daha da artar. Bu gibi durumlar için şirketin vâris seçim stratejisi geliştirmesi ve seçilen varisin gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip olabilmesi için uygun bir vâris kariyer planlamasının yapılması kaçınılmaz hale gelir.¹¹⁹

Vâris ve emeklilik planında üzerinde durulması gereken konular arasında,

- Tepe yöneticide bulunması gereken özelliklerin tespit edilmesi,
- Tepe yöneticinin görevleri, sorumlulukları ve yetkilerinin belirlenmesi,
- Vâris seçim yöntemlerinin belirlenmesi,¹²⁰
- Vârisin işletme yöneticiliğine hazırlanmasına ilişkin stratejilerin oluşturulması,
- Gelecekteki tepe yönetim ekibinin seçilmesi ve bu ekibin yetiştirilmesine yönelik politikaların belirlenmesi,
- Girişimcinin ve bu günkü tepe yönetim ekibinin emeklilik zamanı, şartları ve emeklilik dönemlerinde elde edecekleri gelirlerin tespit edilmesi,
- Emeklilik yöntemlerine ilişkin politikaların oluşturulması,¹²¹
- Gelecekte hangi yönetim becerilerinin gerekeceğinin tespit edilmesi,
- Aile içi dengelerin nasıl sağlanacağı ve hangi hassasiyetlerin göz önünde tutulması gerektiği vb. gibi durumlar sayılabilir.

Vâris planında vâris belirleme yöntemi tespit edilirken, aynı zamanda şu hususlara da dikkat edilmesi gerekir:

- Otoritenin kontrolü, informal anlaşmaların dikkate alınması,
- Toplantıları idare edecek kişilerin belirlenmesi,
- Tazminatların tespit edilmesi,¹²²
- Yönetim ekibinde bulunması gereken kişiler,
- Miras planı ve profesyonel yöneticilere duyulan ihtiyacın dikkate alınması.¹²³

Bir işletmede vâris seçim stratejisinin mevcut olup olmadığını, aşağıda yer alan sorulara verilen cevaplarla belirlemek mümkündür:¹²⁴

- Ticarî işletme aileye ait olmak zorunda mıdır? Cevap “evet” ise, niçin?

- Aile, şirketin sahipliğini elinde tutmak istiyor mu? Cevap “evet” ise, niçin?
- Eğer şirketin başındaki kişi ölecek ya da iş göremez hale gelecek olursa, şirketin durumu ne olacak? Malî durum nasıl etkilenecek? Firmayı kim yönetecek?
- Hissedarlar ve üst düzey yöneticiler arasında yukarıdaki sorular ve cevapları üzerinde uzlaşma sağlanabilir mi?

Belirtilen soruların cevapları “hayır” veya “bilmiyorum” ise firmanın halihazırda belirlenmiş bir vâris seçim stratejisi olmadığı söylenebilir. Bu durumda aile şirketleri, vâris seçiminde iki farklı strateji izleyebilir.¹²⁵

- Erken seçim stratejisi,
- Geç seçim stratejisi.

Erken seçim stratejisinde, vâris adaylarının belirlenmesiyle ilgili çalışmalar, öğrenicilik yıllarında veya öncesinde başlatılır. Bu stratejide çocukların ilgi alanları ve kişilik özellikleri dikkate alınarak, aile bireylerinin ortak değerlendirmesi ve görüşleri sonucu belirlenen vârisin, tepe yöneticilik için gerekli eğitim, deneyim ve becerileri kazanmasını sağlayacak şekilde meslekî kariyeri mümkün olan en erken yaşta belirlenir ve aday bu doğrultuda hazırlanır.

Geç seçim stratejisinde ise, adayların eğitim dönemlerinin bitmesi ve belki de belli bir dönem iş yaşantılarının geçmiş olması ana ilke olarak belirlenir. Belirli özellikleri kazanan adaylar arasından, aile üyelerinin ortak görüşü ile işe en uygun vâris belirlenir ve üst yönetim için hazırlanır.

Geç seçim stratejisi; erken seçim stratejisinde vâris olarak belirlenen kişinin gelecekte hedeflerinin değişmesi veya gerekli bilgi ve eğitime sahip olamaması gibi dezavantajları taşımamakla birlikte; adayın işe hazırlanması için gerekli sürenin uzamasına, dolayısıyla zaman maliyetinin artmasına sebep olabilir. Bu durumda aday olan vârislerin, aşağıda yer alan niteliklere sahip olup olmadıklarına dikkat edilir:

- Liderlik kapasitesi,
- Karar verme yeteneği ve süreci,
- Risk alma eğilimi,
- Beşerî münasebetlerdeki başarısı,
- Stres altında çalışma becerisi,
- Şirkete ve bulunduğu sektöre ilgisi vb.

Eğer bir adayda bilgi, beceri ve istek varsa, ancak o zaman başarılı olabilir. Bu unsurlardan biri eksik ise, sıkıntı doğabilir. Ayrıca, bu aşamada göz ardı edilmemesi gereken diğer önemli hususlar arasında;

- Vârisler için neler önemli? (Vârislerin sahip olduğu değerler nelerdir?)
- Vârisler nelerden hoşlanıyor? (Vârislerin ilgi alanları nelerdir?)
- Vârisler neler yapabilirler? (Vârislerin becerileri nelerdir?)

vb. gibi sorulara ait cevapların netleştirilmesi ve sonuçlarının dikkate alınması sayılabilir.

Vârisin sahip olması gereken özellikler kadar önemli bir diğer konu da, vâris seçiminde kullanılacak yöntemin ne olacağıdır. Bu amaçla kullanılabilecek beş yöntemden üçü, şirkette vâris olabilecek niteliğe sahip kişi ya da kişilerin mevcut olması durumunda uygulanabilecek iken, ikisi şirkette vâris olabilecek nitelikte bir kimsenin olmaması durumunda uygulanabilir. Bu yöntemler şunlardır:¹²⁶

- 1) Yönetimi tek başına elinde tutan girişimcinin, kimseye danışmadan vâris seçimi bizzat kendisinin yapmasıdır. Bu uygulamada girişimci, ancak hukukî tavsiyeye ihtiyaç duyarsa, bu alanda deneyim sahibi bir danışmanla bağlantı kurar. Dolayısıyla bu yöntemde vârisin iş için yeterli bilgi ve deneyime sahip olup olmamasından ziyade, girişimcinin güvenini kazanıp kazanamadığı önemli hale gelebilir. Yine bu uygulamada seçimin muhtemelen girişimcinin çocukları – özellikle de oğulları var ise öncelikle büyük erkek çocuk- lehine sonuçlandığı, sık görülen durumdur. Vâris seçiminde en yaygın uygulamanın bu yöntem olduğu söylenebilir.
- 2) İkinci yöntem, girişimcinin vâris seçiminde şirkette çalışan diğer aile bireyleriyle istişare etmesi ve onların tavsiyelerini göz önünde bulundurması, ancak nihai kararı yine kendisinin vermesidir. Dolayısıyla bu seçim yönteminde de vâris, yine girişimci tarafından belirlenir. Ancak ilk yöntemden farklı olarak burada, diğer aile bireylerinin düşünce ve gözlemleri dikkate alındığından, daha objektif bir seçimin yapılmaya çalışıldığı söylenebilir.
- 3) Bir diğer yöntemde girişimci, farklı meslek dallarında ve farklı endüstrilerde çalışan uzmanların oluşturduğu danışman grubuyla birlikte değerlendirme yaparak vârisi belirler. En objektif yaklaşım olan bu yöntemde amaç, işe uygun niteliklere sahip kişinin, profesyonellerin de yardımıyla seçilmesi ve şirketin sürekliliğini sağlama yönünde önemli olan bir adım atılmasıdır.

- 4) İlk üçünden farklı olarak bu yöntem, girişimcinin şirketin tamamını veya bir kısmını uygun gördüğü bir profesyonel yöneticiye zaman içerisinde devretmesini öngörür. Söz konusu profesyonel yönetici, başta girişimci olmak üzere, danışmanların ve aile üyelerinin tavsiyeleri doğrultusunda belirlenir ve seçim, girişimcinin isteği yönünde gerçekleşir. Bu yöntem, ailede şirketin sürekliliğini sağlayacak nitelikte bir vârisin olmaması durumunda söz konusu olabilir.
- 5) Vâris seçiminde kullanılan son yöntem, girişimcinin ölümcül bir hastalığının olması ya da fiziksel ve psikolojik açıdan işi sürdürmesinin mümkün olmaması durumunda, ailede vâris olabilecek kimse de yok ise, girişimcinin şirketi tasfiye etmesi ya da satması durumudur.

Sonuç itibarıyla, şirket sahibi(lider)'nin herhangi bir nedenle firmada bilfiil çalışmaması durumu söz konusu olduğunda, şayet lider henüz sağlığı yerinde iken, aile fertleri ve (varsa) diğer şirket hissedarları ile birlikte istişare edilerek ve üzerinde uzlaşılarak paylaşılan bir vâris seçim sistemi kurmuş ve sistemin gereklerini yerine getirmiş ise, böyle bir durumda şirkette liderlik için güç mücadeleleri yaşanmayacağı gibi, yönetim boşluğu da ortaya çıkmayacaktır. Kuşkusuz bu uygulamanın bir vâris seçim yöntemi olarak ele alınması ile birlikte, aslında şirketin geleceğinin planlanması olarak düşünülmesi daha geçceği olacaktır.

Vâris ve Emeklilik Planı (Devir Planı) Hazırlanırken Dikkate Alınması Önerilen Hususlar

- Bir sonraki liderin seçimi için en baştan açık ve anlamlı kıstaslar oluşturulmalı,
- Devir planının ne olduğu ve yeni liderin neden seçildiği aileye ve tüm taraflara açıkça anlatılmalı,
- Devir sürecini yönetmesi için şirkette çalışan aile-dışı yöneticilerden yardım alınmalı,
- Belirlenen adayın uygun eğitimi alması bizzat sağlanmalı,
- Devir için belirli bir zaman planı oluşturulmalı ve buna uyulmalı,
- Mevcut liderin onurlu bir şekilde işten ayrılması için uygun zemin hazırlanmalı,
- Planlamaya ilişkin faaliyetler, aile meclisi tarafından yürütülmelidir.

II.2.6. 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 ve ya planlamalıdır. Çünkü hayat döngüsü içindeki olaylar, aile üyelerinin şirketten beklentilerini (hem malî, hem mânevî) 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.¹²⁷

Böyle bir durumda, özellikle geleceğe yönelik hissedarlar arasında ortaya çıkması muhtemel çatışmaları önlemek, karşılaşılabilecek olumsuz finansal etkiyi en aza indirmek¹²⁸ 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, iştirakler¹²⁹ 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.¹³⁰

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 biri de, 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 duygular da hesaba katılırsa, bütün tarafları memnun edecek bir miras planının hazırlanması daha da güçleşecektir.¹³¹ Bu durumda, üzerinde hassasiyetle durulması gereken husus, en önemli ve en âcil ihtiyaçların tespit edilerek, şirketle ilgisi olmayan çocukların işletme dışı gelirlerle tatmin edilmesine çalışılmasıdır.

Hepsinden önemlisi, miras planı yapılırken adâletli davranılmalı, adam kayırma yoluna gidilmemeli ve işletme içerisindeki likiditasyona dikkat çekilmelidir.¹³²

II.2.7. Acil Durum Planı (Stratejik Durumsallık-Kriz Planı)

Acil durum planı, “girişimcinin âni vefatı hâlinde, işletme faaliyetlerinin olumsuz yönde etkilenmesi ihtimaline karşı yapılan kısa dönemli bir hareket planı¹³³” dır. Dolayısıyla bu plan, âni vâris değişiminin herhangi bir krize yol açmasını engellemek amacıyla yapılır ve kriz durumu aşıldıktan sonra geçerliliğini kaybeder.¹³⁴

Basit, ancak gerekli konular üzerine odaklanan “stratejik durumsallık planında” ise, cenaze işlemleri, organ başışı, mirasa, vârisliğe ve diğer önemli konulara ilişkin dokümanlar ve kullanacak kişilerle, kullanıma izin verecek kişiler vb. konular üzerinde durulur.¹³⁵ Ayrıca bu planda;¹³⁶

- Günlük faaliyetlerin devam etme biçimi,
- İşletme 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

II.2.8. 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 anlaşmazlık¹³⁷”; olarak tanımlanabilir. Bir işletmede çatışma, “bireyler ve grupların birlikte çalışmalarından kaynaklanan problemler ile normal faaliyetlerin durmasına veya karmaşık hale gelmesine sebep olan diğer olaylar¹³⁸” 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.¹³⁹

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

Koçel (1999), 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.¹⁴⁰

Bununla birlikte, çatışmaların aktif bir şekilde çözümlenmesinden kaçınmak veya etkin bir şekilde yönetil(e)memesi 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:¹⁴¹

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 büyütmek 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 karşılırlarına 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) Velihtların uyumsuzluğuna bağlı çatışma: Velihtların 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. Ken 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 velihtların 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 sebep olabiliyor. İkinci kuşakta hissedarların sayısı dörde, beşe çıkarken, üçüncü kuşakta bu sayı 10'u, 15'i bulabiliyor. Böylece aile ağacı gittikçe büyüyor; bu da bir çok 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 patrone ziyade yönetici olarak gördüğü için, patron ve yönetici kimliği birbiriyle çatışıyor. İkinci kuşak hayatta ol-

duğu sürece, üçüncü kuşak patronluk hissini tadamıyor. Bu tür bir yapıda, aile üyeleri arasında şirket yönetiminde çatışma yaşanması ise kaçınılmaz hâle geliyor.

Çatışma yönetimi konusunda işletmelerde, genellikle şu tarz davranış şekillerinin izlendiği tespit edilmiştir:¹⁴²

- **Kayıtsız kalmak:** Bu tarz bir yaklaşım çözüm olamayacağı gibi, çatışmayı daha da şiddetlendirebilir.
- **Çatışmanın üzerine gitmek:** Çatışan taraflar bir araya getirilerek, konunun açık bir şekilde tartışılmasına imkân verecek ve tarafların birbirleri hakkında bildiklerini 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. Bunu başarmak, çatışmaya sebep teşkil eden soruna bağlı olarak, en etkili yolu seçmekle mümkündür. En etkili yolun seçimi ise, çatışan tarafların durumuna, örgütün gücüne ve yöneticinin yönetim tarzına göre belirlenmesidir.

Çatışmaları etkili bir biçimde çözmek ve yönetebilmek için, öncelikle;

- 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.¹⁴³

Çatışma yönetiminin etkinliği ve bu yolla problemlerin giderilmesinde sonuç alınabilmesi için, yapılması gereken en etkili yol, iletişimi artırmaya yönelik sağlıklı bir mekanizmanın kurulmasıdır. Bu doğrultuda sırasıyla şu aşamalar takip edilebilir:

- öncelikle çok iyi bir iletişim kurulmalı,
- aile ilişkilerini zedeleyecek nitelikteki çatışmalar/sorunlar aile meclisinde çözülmeli,
- daha önce belirlenen işle ilgili bazı önemli kararlar, üzerinde önceden uzlaşılan kıstaslara göre alınması ilkesine bağlı kalınmalı,
- aile içinde ortak bir noktaya yaklaşmadığı durumlarda, konuyla doğrudan ilgili olmayan danışmanların yardımına başvurulmalı,
- gerekirse, arabuluculuk ve tahkim müesseseleri kullanılmalıdır.

Bu yollardan hiçbiri sonuç vermezse, aile fertlerinin hisse alım-satımıyla sorun çözülebilir. Bunun için ise bir “hisse devir sözleşmesi”nin 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.¹⁴⁴

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 hâline 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.

Bölüm 3

Öneriler

*“Kusuru kendisine söylenmeyen adam,
ayıbını büner sanır”*

*Sadi-Şirazi**

Bir aile şirketi yönetim ve kurumsallaşma/müessese bâline gelme meselesini nasıl aşabilir?

Şüphesiz, bu sorunun cevabı, her aile şirketi için, örgüt yapısı, şirket ve aile kültürü, sahip olduğu inanç ve değerler, vb. faktörler göz önünde tutulduğunda farklı olabilecektir.

Aile işletmeleri, hangi evrede olursa olsun, başta kurucu olmak üzere, bir çok aile ferdinin büyük fedakârlıklarla kuruluşundan bugüne taşıdığı maddî ve manevî değerlerin envanterini yapmalı, varolanlara sahip çıkarak ve emeği geçenleri takdir ederek *geçmiş i bra etmeli*; teslim aldığı emanetin sorumluluğu içinde, çağdaş yönetim tekniklerini ve teknolojileri kullanarak, şirketi bugünkü durumundan daha ileriye taşıyacak ve devamlılığını sağlayacak sağlıklı bir yapı kurarak, diğer bir ifadeyle “kurumsallaşma”yı tamamlayarak *bu günü i hya etmeli*; günümüzün yükselen değeri haline gelen bilişim teknolojilerini en üst düzeyde işletmelerine yansıtarak, küreselleşmenin de etkisiyle uluslararası sınırların önündeki engellerin hızla kalkmaya başladığı ve acımasız rekabetin yaşandığı iş dünyasının gereklerine uygun olarak stratejilerini belirlemeli, planlamalarını yapmalı, müşterilerine “farklı” ürünler sunarak, rekabet üstünlüğü sağlayabileceği ve sürdürebileceği alt yapıyı oluşturarak güçlü *geleceği inşa etmelidir*.

Hemen hemen bütün aile şirketleri için kısmen veya tamamen geçerli olabilecek ve mutlaka göz önünde bulundurulması gereken bazı hususlara ilişkin olarak, bu çalışmada yararlanılan kaynaklar - bu konuda akademisyenler tarafından yapılmış çalışmalar; işadamlarının medyaya yansıyan deneyimlerine ilişkin röportajlar, konu ile ilgili verilen konferanslar; kişisel deneyim ve özel görüşmelerden elde edilen bilgiler - çerçevesinde; aile şirketlerinde iş değerlerinin ön plana çıkarılması ve etkili bir kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için, aşağıdaki hususların dikkate alınmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

III.1. Kurumsallaşma: Genel

“Geçmiş unutanlar, onu yeniden yaşamaya mahkum olurlar”

Santayana*

- Şirket sahipleri, hissedarlar ve aile üyeleri, “aile şirketi olmaktan yakınmak” yerine, “kurumlaşmış bir aile şirketi olmayı” hedeflemelidir. Bunun için de, aile şirketi olmanın *avantajlarını* (hızlı karar alma, işin çekirdeğinden yetişme, piyasaya duyarlı olmak vb. gibi) geliştirmeli, *dezavantajlarını* (kurumsallaşamama, sistemleşememe, güçlü bir müessese hâline gelememe vb.) ise ortadan kaldırmaya çalışmalıdırlar.
- Aile şirketleri de, rekabete açık her kuruluş gibi işini iyi yapmalıdır. Bunun için aile kaynakları kadar, diğer insan kaynaklarını da etkili bir şekilde yönetebilme ve çağdaş yönetim tekniklerini kullanabilmelidir.
- Yönetim konusunda tolerans büyük önem taşımaktadır. İnsanlara işlerini yapmaları için hareket serbestisi sağlayan ve aynı zamanda herkesin aynı yönde ilerlediğinden emin olan bir yönetim tarzı yerleştirilmelidir.
- Yönetim, organizasyon, insan kaynakları yönetimi, bilgi işlem, marka tescili, ISO 9000, ISO 14000, SA 8000, EFQM, HACCP CE, vb. uluslararası standartları; iç denetim, maliyet muhasebesi, performans değerlendirme, kurum vizyonu, kurum kültürü, eğitim gibi kavramlar süslü uygulamalar gibi görülmemeli; bu alanlardaki çalışmalar “gereksiz giderler” olarak değil, işletmeyi “yarına taşıyacak yatırımlar” olarak düşünülmalıdır.
- Aile şirketi, büyük bir atölye olmaktan bir sanayi şirketine, küçük pazara satış yapmaktan uluslararası pazarlamaya, “*üretelim-satarız*” mantığından “*satalım-üretiriz*” düşüncesine geçmenin telaşı ve yoğun çabası içinde olmalıdır.
- ‘Operasyonel yönetim’ anlayışı yerine ‘stratejik yönetim’ yaklaşımı işletmeye hâkim kılınmalı; bu çerçevede bütün yöneticilerin (aile üyesi olan ve olmayan) katılımı ve katkısıyla stratejik planlama yapılmalı; planlama yapılırken aile ve şirket normları göz önünde tutulmalı, bir arada değerlendirilmelidir.

- İş dünyasını etkisi altına alan “küreselleşme” gerçeği bütün boyutlarıyla (beraberinde getirdiği tehditler ve sağladığı fırsatlar) değerlendirmeli, bilgi - iletişim teknolojisinin (internet, e-ticaret vs.) sağladığı imkânlardan azâmi ölçüde istifade etme yoluna gidilmelidir. Dolayısıyla, bilgi toplumu olarak nitelendirilen günümüz dünyasında şirketler, öğrenen bir organizasyon haline dönüştürülmeli, günlük hayatın ötesinde planlama mantığına, netleşmiş bir misyona, kavrayıcı bir vizyona ve amaçlara sahip olabilmelidir.
- Şirketin birinci amacı kâr etmektir. Para kazanıp kar edemeyen bir şirket ayakta kalmaz. Şirket bir pazara mal veya hizmet sunar. Bu ilişkiden iki tarafın da memnun kalması esastır. *Her başarılı şirketin, rakiplerinden farklı bir görece li üstünlüğünün, bir misyonunun olması gerekir.*
- Aile şirketi sadece ciro rakamlarıyla değil, çalışanlarına, ilişkilerine verdiği değerler ve özellikle kendisinden beklenen yasal mevzuatlara uymasıyla ve ürettiği toplumsal fayda ile de büyük olmalıdır.
- Aile şirketinde kurumsal yapının sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesinde, kurucu patron veya görevde olan patron, kurumsallaşmanın bir felsefe ve inanç meselesi olduğunu, şirket için büyük bir önem taşıdığını baştan kabullenmeli; bunu bir davranış modeli haline getirmelidir.
- Şirketin bir sonraki jenerasyona taşınması, iç ve dış çevre şartlarında oluşacak değişikliklere uyum sağlayacak ve gelecek yıllardaki organizasyonu idare edecek bilgi, beceri ve deneyime sahip vârisler sayesinde mümkündür. Dolayısıyla, ülkemiz aile şirketleri, bugünü göz ardı etmeden, gelecek üzerine yoğunlaşarak, kurum vizyonunun belirlenmesine destek sağlamalı ve işletmeyi bu vizyona ulaştıracak tüm düzenlemeleri zamanında yapmalıdır. Bunun için ise, aile ilişkilerinin kurumsallaşmasını sağlayacak planlar (devir planı, miras planı vb.) hazırlanmalı; aile içi iletişimi güçlendirecek ve çıkması muhtemel sorunların giderilmesinde etkili rol oynayacak organlar (aile meclisi, yönetim kurulu, çatışma yönetimi vs.) zamanında oluşturulmalıdır.

III.2 Şirketin Kurumsallaşması

Son yıllarda iş dünyasının gündeminde çokça yer alan sihirli sözcüklerden biri de “kurumsallaşma”dır. Ancak hangi durumdaki şirketler için kurumsallaşma çalışması uygundur? Kurumsallaşma çalışmalarının etkin şekilde yapılabilmesi ve umulan sonucun alınmasının bedeli nedir? Bu ve benzeri sorunların cevapları verilmeden, ekonomik sıkıntıya düşmüş, pazar payını önemli ölçüde kaybetmiş, müşterilerine istedikleri malı veya hizmeti veremeyen hemen hemen her büyüklükteki şirket, kurumsallaştıkları takdirde bütün bu sorunların çözüleceğini düşünüyor. Bu kişiler nezdinde kurumsallaşma, adeta sihirli bir değnek ve dokunduğu her şirketin bütün sorunlarını halledecek bir güce sahip. Halbuki kurumsallaşma, öncelikle bir ölçek sorunudur. Daha çok büyüyen ve gelişen ya da büyüme evresindeki şirketler için söz konusudur. Kısaca kurumsallaşma, şirket belli bir boyutu aştığı ve girişimcinin artık her şeye yetişemediği bir evrede özellikle gereklidir.

Kurumsallaşma en basit şekliyle, verimli bir iş ortamının yaratılmasıdır. Bu ortamın oluşması için tüm taşların yerli yerine oturması gerekir. Bu yüzden, belirli bir büyüklüğe erişen bir şirketin uzun süreli devamlılığı ancak kurumsallaşmayla mümkündür. Kurumsal bir yapı, şirketi insanlardan bağımsız kılmaz; çünkü sistemi çalıştıran insandır. Kurumsallaşma, sadece insanların daha verimli çalışmasına imkân tanıyan ortamın oluşturulmasını sağlar.

Bu çerçevede kurumsallaşma, girişimci, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin, şirketin gelişmesine en yararlı bir şekilde oluşmasına imkân sağlar, şirketin verimliliğini artırır. Çünkü insanlar, ancak yaptıkları işlerden heyecan duyup zevk alabiliyorlarsa ve faydalı olduklarına inanıyorlarsa verimli olurlar. Dolayısıyla kurumsallaşmanın şirketin başarılı olmasıyla direkt ilgisi yoktur, sadece başarının sürekliliğini sağlar.

Şirket kurumsallaşma yolunda adım atmaya başlayınca, kontrol tek bir kişinin tekelinden çıkar. Bu da girişimcinin gücünü yitirmesine sebep olur. Çünkü kurumsallaşmayla birlikte, sorumluluk ve yetki yukarıdan aşağıya doğru dağılmaya başlar. İşadamlarının artık benzin faturalarını, çay kahve alımlarını onaylamasına gerek kalmaz. Şirket içinde emir verme, zorla iş yaptırma yerine, ikna etme ve yönlendirme ön plana çıkar.

Kurumsallaşmanın amacı, şirket yöneticileri ile çalışanlarının, işadamlarının iteleme- si ile değil, kendi gayretleriyle hareket etmeleri ve işe hız kazandırmalarını sağlayacak alt yapıyı oluşturmaktır. Bu çerçevede şirketin kurumsallaştırılmasına ilişkin çalışmalar yapılırken şu hususlara dikkat edilmelidir:

- Şirket canlı bir organizmadır; dış çevre şartlarında meydana gelen değişimlerden etkilenir ve devamlı gelişir. Bu gelişmeye göre, kurumsallaşma aşaması sürekli gözden geçirilip yeni şartlara uyarlanmalıdır.
- Bürokrasi kurumsallaşmanın düşmanıdır. Kurumsallaşmanın amacı, gereksiz ve fazla olan yazışmalara son verilmesi, bir kere yazılan bir belgenin ve raporun birçok kişi tarafından kullanılmasının sağlanmasıdır. ‘Kurumsallaşıyoruz’ diye yöneticileri ve çalışanları yazılı prosedürlere, belgelere boğmak, amaçlanan verimin alınmasını engelleyebilir. Bu çerçevede, kurumsallaşma çalışmaları yapılırken her pozisyon, her belge, her rapor için “bu olmadan olur mu?” ve “bunu nasıl kolaylaştırabiliriz?” sorularına cevap verilebilmelidir.
- Aile şirketlerinde güç dengesi kurumsallaşmanın lehinde olmalıdır. Gerek girişimci (patron) gerekse şirket(ler)te çalışan aile fertleri (kız ve erkek çocuklar, damat ve akrabalar) kurumsallaşmanın kuralları, bizim için geçerli değil diyeceklerse, kurumsallaşma boşuna bir gayret olur. Çünkü kurumsallaşma şirket içinde birden fazla kimliğin kullanılmasına tahammül edemez, tek kimliğe izin verir: *Yönetici kimliği*. Şayet aile fertleri, şirket içi ilişkilerde hem yönetici, hem de şirket ortağı veya aile ferdi kimliğini birlikte kullanırsa, çalışanlar işin önemine göre değil, aile fertlerinin isteklerine ve önceliklerine göre iş yaparlar. Bu da şirketin kurumsallaşmasının önündeki en ciddi engeldir.
- Aile fertleri şirkete girdikleri andan itibaren kurumsallaşmanın kurallarına uymak, ailenin bir ferdi olduklarını unutmak ve çalışanlara da davranışlarıyla bunu unutturmak zorundadır. Herkesin yönetim hiyerarşisindeki yerine göre davranmasına karar verildiğinde, aile fertleri bu hiyerarşiyi kabul etmeyip “biz ailedeyiz”, “biz ne dersek o olacak” tavrı içinde bulunurlarsa, kurumsal bir yapının gerçekleşmesi mümkün olmaz.

III.2.1 Yönetim

“Deba, icap edeni; kabiliyet ise elinden geleni yapar.”

Bulwer Lytton*

Yönetim Anlayışı

- Aile şirketi sahiplerinin belirli bir büyüklükten sonra esas işlerinin, icradan sorumlu *insanları yönetmek* olduğu unutulmamalıdır. Herhangi bir iş ve mesleğin (eğitim, sağlık, tekstil, otomotiv vb.) çekirdeğinden gelmenin avantajı ‘gerekli’, ancak ‘yeterli’ değildir. Bulundukları konum gereği aile şirketi fertlerinin, *yönetim mesleğini* de çok iyi bilmeleri gerekli, hatta zorunludur.
- İşin başındaki hissedar kurucular, makul bir süre içinde yönetimden yavaş yavaş çekilerek; görevi, şirket içinde denenmiş ve şirket ekolünde yetişmiş yönetici grubundan oluşan bir “yürütme kurulu”na devretmelidirler. Bu uygulamadan ise, patronların işi tamamen profesyonellere bırakması gerektiği gibi bir netice de anlaşılmamalıdır. Bu süreçte yapılması gereken, kendilerinin şeklen değil, hakikaten “yöneticilik”ten, “yönlendirici” olma aşamasına geçmeleri ve bu durumu içlerine sindirmeleridir. Başka bir ifadeyle, kurucu yöneticilerin fonksiyonlarını hakiki anlamda, Yönetim Kurulu Başkanı veya üyesi durumuna getirmeye rıza göstermeleridir. Böyle bir yaklaşım, kurumsallaşmayı hedefleyen şirketler için sağlıklı bir tutum olacaktır.
- Patron için en önemli konu, şirketin verimliliği, buna bağlı olarak kârlılığı ve kârlılığının gözeticiliği olmalıdır. Bu anlamda patronun esas görevi, verimi artıracak ve kârı gerçekleştirecek tepe yöneticisini atayıp, onun belirleyeceği yardımcı ekibini test ederek onaylamak; kurumu direkt veya dolaylı olarak devamlı denetlemek olmalıdır. Kısaca patron, “karar” değil, “onay” mercii olmalıdır.
- Patronun en önemli görevlerinde biri de, yürütücü yönetimden gelecek bilgi ve isteklere göre, kamuoyunda kurumunu temsil etmek ve bu temsilin gerektirdiği faaliyetlerde bulunmak olmalıdır.
- Operasyonel yönetim anlayışı yerini stratejik yönetim yaklaşımına bırakmalıdır. Örneğin, bir şirket, geçen yıl X ürününden 1000 birim sattık; bu sene % 10 büyüyerek, 1100 birim satacağız ve bütün hedeflerimizi, planlarımızı buna göre şekillendireceğiz şeklinde bir politika belirliyorsa, bu “operasyonel yönetim anla-

yışı”dır. Stratejik yönetim anlayışı ise, çevrede hangi değişikliklerin olduğu, sektördeki rakiplerin ne yaptığı; tüketicilerdeki eğilimlerin hangi yönde değiştiği vb. trendleri izleyerek, çevredeki değişimlere hemen uyum sağlayacak tedbirlerin alınması ve ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirilmesi temeline dayanır. Dolayısıyla aile şirketleri, öncelikle stratejik yönetim anlayışını benimsemek durumundadır. Çünkü günümüz dünyasında, faaliyet gösterdiği alandaki değişim ve gelişmeleri izlemeyen, değişikliklere hızla uyum sağlayamayan şirketler, yakın gelecekte— özellikle ekonomik krizin sıkça yaşandığı ülkemizde—başarılı olmaları hemen hemen mümkün değildir.

- İşletme stratejileriyle, şirket sahiplerinin amaçlarının koordinasyon içerisinde gerçekleştirilmesi için, (aileden veya profesyonel) yöneticiler, şirketteki gelişmeleri iyi analiz etmeli, yönetim dinamiklerini ve kendi rollerini kurumsallaşma ilkeleri çerçevesinde özümsemelidir.

Liderlik

“En iyi önderler, iş bittiğinde, insanların, ‘biz bu işi başardık’ diyebilmelerini sağlayan kişilerdir.”

Lao-Tzu*

- Aile şirketlerinde lider, genellikle baba veya kardeşlerden biridir. İşletmeleri kuran ve belli bir büyüklüğe ulaştıran bu liderlerin, gözü kara, ticareti, para yönetimini iyi bilen, insanları ikna konusunda başarılı, vizyon sahibi ve öngörüsü yüksektir. Herkeste bulunmayan bu özellikler, çok iyi değerlendirilmelidir. Diğer aile bireyleri benlik ve kişilik mücadelesine girmeden bu liderin etrafında *kenetlenmelidir*.
- Aile şirketinin tepesindeki kişilerin (ortakların) her birinin ayrı ayrı patronluk yapması, birbirleriyle yarışması, görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, gereksiz yapılan tartışmalar; işler zahiren iyi olsa da, şirkette kötüye gidişin işaretleridir. Her halükârda lider, belli olmalıdır. Son sözü söyleyecek kişinin belli olması ve “*patronların da, bir patronu olması*” önemli bir unsurdur.
- Aile şirketlerinde liderin her zaman baba veya büyük ağabey olması şart değildir. Çünkü her insanın yetenekleri ve kaldırabileceği yük farklıdır. Bu nedenle burada dikkat edilmesi gereken husus, işin (aileden veya dışarıdan) ‘ehil’ olana teslim edilmesi olmalıdır.

- Lider “vizyon sahibi” olmalı; yani geleceği görebilmeli, görüşlerini rahatça ifade edebilmelidir; gerektiğinde büyük hedefler koyabilmeli, davranışları tutarlı olmalı, kişileri arkasından sürükleyebilmeli, kitlelere yön verebilmeli, emrindeki insanlara çalışma şevki aşılayabilmelidir. Tabii ki, bu özellikler diğer aile bireyleri tarafından engellenmemeli, aksine desteklenmelidir. Ancak bu yeterli değildir; vizyon sahibi karizmatik lider, aynı zamanda mutlaka kurumsallaşmalıdır. Yani lider, bir takım genel esaslar içinde davranmalı ve yönetimini “one man show”a - profesyonel bir yönetici de olsa – dönüştürmemelidir. Dolayısıyla, bu tür özelliklere sahip kişiler lider olmalı, yoksa yetiştirilmelidir. Eğer lider, kuralları koyup, kendisini bunun üzerinde kontrol edici ve denetleyici hâle getiremiyorsa; o sistem ilk bakışta başarılı gibi görünse de, daha sonra çökmeye mahkumdur. Bununla birlikte, mutlaka ve mutlaka lider, ağırlıklı olarak aile bireylerinden oluşan bir yönetim kurulu tarafından denetlenmelidir.
- Liderin her şeyden önce *aile içi dengeyi sağlayarak*, kararların ortak biçimde alınması için gerekli ortamı oluşturması, özellikle aile içinde âdalet duygusunu hâkim kılması, şirket ve aile ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi açısından önemlidir.
- Çoğu zaman yeri doldurulamayan aile liderinin yokluğu, şirket hezimetlerinin en önemli sebebi olmaktadır. Bu nedenle gerektiğinde patron, diğer aile üyeleri ve hissedarlarla belirlediği ilkeler çerçevesinde, liderliği profesyonellere devretmeli ve kurumsal bir yapıya kavuşturmalıdır.

İstihdam Politikası ve Profesyonelleşme

“Akıllı adam aklını kullanır; daba akıllı adam başkalarının da aklını kullanır.”

Bernard Shaw*

- İşyerinde çalışan aile üyeleri, en az aile-dışı çalışanlar kadar yetenekli ve çalışkan olmalıdır. Becerilerine ve tecrübelerine bakılmaksızın, aile üyelerinin yönetimde görev almaları en temel sorunlardan biridir. Dolayısıyla, kardeşleri veya çocukları seçerek işe almak mümkün olmayacağına göre, şirket sahiplerinin yetenek ve yeterliliklerine uygun işlerde istihdam edilmelerine özen gösterilmelidir. Mevcut veya ileride lider konumuna gelebilecek olanların hem iyi eğitilmesi,

hem de gerekli deneyim ve birikime sahip olması ne kadar erken ve titizlikle ele alınırsa, başarı potansiyeli o kadar artacaktır.

- Yönetimin başarının göstergelerinden biri, işin gerekleriyle, o iş için istihdam edilen insanların özellikleri arasındaki paralelliği en iyi şekilde kurabilmesindedir. Yönetici istihdamında, özellikle kilit noktalara, şirket kültürüne uygun, ekibi bozmayacak insan seçmeye özen gösterilmelidir. Tam olarak, işin gerektirdiği niteliklere sahip bir kişiyi bulmak ve istihdam etmek, her zaman mümkün olmayabilir. Bu durumda yapılması gereken, çalışanlara işin gerektirdiği nitelikleri kazandırmak veya eksikliklerini gidermek için, uygun eğitim ve iş geliştirme programlarının hayata geçirilmesidir. Çünkü, o görevin layığıyla yerine getirilmesi için, çalışanların bu niteliklere sahip olması veya eksik yönlerin tamamlanması gereklidir.
- Özellikle şirketin yeni kurulduğu dönemlerde istihdam edilen ve uzun yıllar işletmede çeşitli pozisyonlarda çalışan, “emektar” olarak nitelendirilebilecek personel, işin gerektirdiği niteliklere sahip olsun veya olmasın, sadakatlerinden ötürü işadamı tarafından tutulmaya devam edilir. Bu kişiler adeta iş adamının kader ortağı, sırdaşı konumuna gelirler. Şirket büyümeye başladığında, bu kişilerin sahip olduğu bilgi ve beceriler yetersiz kalmaya başlasa dahi, patron onları gözden çıkaramaz. Zaman içinde patron, emektarlarının maaşlarını yükselttikçe, bu parayı hak etsinler diye pozisyonlarını da yükseltir, onlara önemli görevler verir. Ancak yeterli yetkinliğe sahip olmayan bu kişiler, işin yapılmasını zorlaştırabileceği gibi, bir çok soruna da yol açabilir. Böyle bir duruma mahal vermemek için girişimci, emektarlarına verdiği parayı onlardan çıkartmaya çalışmayıp, geri planda tutmalı; onların yerine konusunda ehliyetli ve liyakatli profesyoneller istihdam etmelidir.
- Tek veya çok vârisli, özellikle büyük kurumlarda en büyük tehlike, vârislerden birinin veya birkaçının, nitelikleri yeterli olmamasına rağmen, şirketin başına geçme istekleridir. Bunu önlemenin yolu, şirketin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesini sağlayarak, hissedarların patronluk gömleğini giymeleri ve bu mesleğe ayak uydurmalarıdır (*Patronluk mesleği*; yönlendirme, danışılma, denetleme ve onaylama anlamında kullanılmaktadır.) Çünkü patron, yönetici kimliğini üstlendiğinde, hiçbir durumda başarısızlığını kabul etmeyebileceği gibi, tenkitleri de dikkate almayabilir. Dolayısıyla, denetlenmesi ve yönlendirilme-

si pek mümkün değildir. Profesyonel yöneticilerin başarı veya başarısızlıklarının ise, denetleme ve kontrol yoluyla ölçülmesi, başarısızlık durumunda da gerekli tedbirlerin alınması mümkündür.

- “Profesyonelleşme” aşamasında lider, başkalarının da yapabileceği (ya da yapması gereken) tâbir yerindeyse, “hamaliye işler” (çeklerin takibi, satın almanın takibi vb.) ile fonksiyonel (üretim, pazarlama, insan kaynakları, muhasebe vs.) olarak da nitelendirilebilecek günlük işleri profesyonellere devretmeli; daha önemli sayılan, kendilerinden başkasının yapamayacağı ya da yapmaması gereken “asli” işleri üzerinde yoğunlaşmalıdır. Bu doğrultuda kurucular;
 - Şirket 10 sene sonra nerede olacaktır; ya da olmalıdır?
 - Şirket hangi yeni yatırım alanlarına girmelidir?
 - Şirket hangi yeni ürünleri üretmelidir?
 - Şirket gelecekte ne yapmalıdır?
 - Nasıl bir finansal enstrüman bulmalıdır?
 - Nasıl bir şirket birleşmesi yapılmalıdır? vb. gibi soruların cevaplarını düşünmeli ve geleceğe matuf kararları almalıdır. Dolayısıyla aile üyelerinin, özellikle var olan günlük sistemi sürdürmeye değil, daha çok mevcut durumu geliştirmeye ilişkin işlere, stratejik konulara yönelmeleri gerekir.
- Profesyonelliğin temel vasıflarından biri, yanlış uygulaması söz konusu olduğunda, patronları uyurabilme yeteneğidir. Bunun da iki boyutu vardır: “Bilgi boyutu” ve “medenî cesaret boyutu.” Dolayısıyla yöneticiler, sadece bir makamı dolduran ve gerektiğinde imza atan kişiler arasından değil; şirketi bu günden geleceğe, diğer bir ifadeyle ‘nurlu ufuklara’ taşıyacak vizyona sahip, *bilgi ve birikim açısından* donanımlı, alanında uzman ve özgüven sahibi, gerektiğinde kendilerini uyurabilecek *medenî cesarete sahip* kişiler arasından seçilmelidir. Aksi halde, herhangi başka bir şirkette iş bulma imkânının fazla olmadığını düşünen bazı profesyonel yöneticiler, mevcut işlerine dört elle sarılacak ve pozisyonlarını koruma gayreti içinde olacaktır. Ancak bu tip yöneticiler, patronu ürkütecek ve onun düşüncesinin dışında, kendisinin tepki göreceğine inandığı farklı fikirleri söylemekten kaçınacaktır. Bu tür yöneticiler, şirketin geleceği açısından “tehlikeli profesyonel tipi”dir. Dolayısıyla buradaki en önemli sorun, profesyonelin

seçimi raddesinde ortaya çıkıyor. Bu nedenle şirket sahipleri, yönetici seçiminde bilimsel değerlendirme tekniklerini kullanmalı (gerekirse bu konuda danışmanlık hizmeti almalı) ve uygun adayları elde edebilecek, piyasa şartlarıyla uyumlu bir ücret ve ödül politikası izlemelidir.

- Şirket sahipleri başarılı olmak veya başarılı konumlarını sürdürebilmek için, profesyonelleşme sürecinde istihdam ettikleri yöneticilerin, klasik yönetici formasyonuna değil, “girişimci” özelliklere sahip olmasına da özen göstermelidir. *Klasik yönetici* şoför, araba, makam gibi statü sembollerinin peşindedir. Altında pek çok kişinin çalışmasını ister, ama yine de işleri delege etmekten kaçınır. *Girişimci yönetici* ise az adam, çok iş, çabuk sonuç ve kârlılık peşindedir. Ancak bununla birlikte, yöneticinin asli rollerinden birinin de, “figürhead” olması, yani o işletmeyi temsil eden bir “figür” olması gerektiği unutulmamalı. Dolayısıyla, temsil konumunda olan her kişi, kendi pozisyonuna uygun giyinmek, uygun bir odada oturmak, uygun bir otomobile binmek zorundadır. Çünkü bu bir roldür; nihayetinde yönetimin 5-6 rolünden biri de budur. Ancak burada üzerinde durulması gereken husus, sadece bu tür faktörlere saplanıp kalınmamasıdır.
- Yöneticiye saygınlık kazandıran, bir konudaki üstünlüğünün kişilere değil, işe yansımalarıdır. Bir işadamı bir yöneticisi için bir gün “iyi ki var” derken, bir başka gün “acaba işine son versem mi?” diye düşünüyorsa, o iyi bir yöneticidir. Çünkü bu tip yöneticiler, işadamlarına gördüklerini, düşündüklerini çekinmeden söyler, gerçeği gizlemez. Bu tür hasletlere sahip yöneticilerin istihdam edilmesi, şirketin bekası için hayati derecede önemlidir.
- Yöneticiler bireysel kahraman olma yerine, aynı takımın oyuncularını gibi davranmalıdır. Birlikte çalıştıkları insanlara bir ekipman gibi davranmak yerine, onları geliştirmeye çalışmalı, liderlik yapmalıdır.

Karar Alma

- Şirketin işleyişi ve geleceğine ilişkin kararların alınmasında “katılımcılık” gözetilmelidir. Karar alma sürecini aileden olan ve aileden olmayan yöneticiler birlikte etkilemeli ve stratejik nitelikteki kararlar mümkün olduğunca oy birliğiyle alınmaya çalışılmalıdır.

- Yönetimin bilgi tarafı, alışkanlık tarafı ve bir de politika tarafı söz konusudur. Politikasız yönetim başarılı olamaz. Aile büyükleri (liderler), herhangi bir konuda yatırım kararı alsalar dahi, bu kararı diğer aile üyeleriyle (hissedarlar) istişare etmeli ve ortak karar olarak yatırımı gerçekleştirmelidir. Karara katılmayı sağlamak, muhtemel çatışmaların önüne geçilmesi bakımından da oldukça önemlidir. Dolayısıyla, *merkezî karar almadan* kaçınılmalıdır.

III.2.2. Planlama

“Hayat geriye bakarak anlaşılır, ileriye bakarak yaşanır.”

S. Kierkegaard*

- Şirket sürekliliğini sağlamak ve bir aile şirketini sürekli kılabilmek amacıyla, aile ve işletme kültürünü de dikkate alarak, iç ve dış çevresel gelişmelerin gerektirdiği sistemleri kurmaya ve bu suretle işletmeyi kişilerden ziyade, müesseseye ait sağlam temeller üzerinde yoğunlaşan “paralel planlama/aile süreklilik planı” yapılmalıdır. (Paralel planlama /aile süreklilik planının aşamaları için bakınız: Ekler Tablo 1) Paralel planlamayla, bir taraftan aile şirketinin sürekliliğinin sağlanmasında önemli bir role sahip olan “aile ilişkileri”nin kurumsal bir yapıya kavuşturulabilmesine imkân sağlayacak planlar (miras, vâris ve emeklilik, stratejik durumsallık/acil durum planı); diğer taraftan işletme için kısa vadeli (taktik) planların yanı sıra, geleceğe dönük izleyeceği politikalarda iç (şirketin güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti) ve dış çevre (işletme dışı değişkenlerin oluşturabileceği tehdit ve fırsatların tespiti) analizine dayalı “stratejik planlama” yapılmalıdır.
- Bir aile şirketinin sürekliliğinin planlanmasında, girişimciler ve tepe yöneticiler tarafından dikkate alınması gereken *paralel planlama* sürecinin - günü birlik yaşama alışkanlığının genellikle uzun vadeli düşünme ve planlı yaşama alışkanlığına tercih edildiği ülkemizde - uygulanmasında zorluklarla karşılaşma ihtimali yüksektir. Bununla birlikte uygulamada yaşanması muhtemel sorunlarla yüzleşmek ve bu sorunları aşmak için alternatif çözümler üzerine odaklanmak da kaçınılmazdır. Ülkemiz girişimcilerinin, vârislerinin ve üst düzey yöneticilerinin, “aile girişimi süreklilik planı” ve “işletme stratejik plan”larını hazırlarken karşılaşmaları muhtemel engeller ve çözümler Tablo 2’de (Bkz. Ekler) özet olarak yer almaktadır.

- Aile büyümeye başlayınca, şirket içinde yer verilmesi düşünülmeyen veya iş hayatıyla uyuşamayan aile fertlerinin geleceğine ilişkin uygun planlamalar yapılmalı; bu çerçevede sevebilecekleri, başarılı olabilecekleri alanlar ve imkânlar hazırlanmalıdır. Çünkü enerjisine çıkış yolu bulamayan insanlar saldırgan olmaya başlar; bu ise aile ilişkilerini zedeler ve tabii olarak da şirkete zarar verir.

III.2.3. Örgütlenme

“Yöntemi olan toplam, yöntemsiz koşandan daha çabuk yol alır”

Francis Bacon*

- Bir şirketin büyümesi ve gelişmesi değişik parametrelerle ifade edilebilir: Ciro, kâr, öz sermaye, vb. Ancak, büyüme ve gelişmenin gerçek ölçüsü, “organizasyonel gelişme”dir. Eğer şirket, cirosunu büyütürken, organizasyonunu büyüyen işe uyum sağlayacak ölçüde uygun, onu benimsemiş ve bir davranış haline getirmiş bir yöneticiler kadrosuna sahip değilse, o şirket büyümüyor demektir. Dolayısıyla aile şirketleri büyüklüklerine paralel olarak örgütlenmeyi de başarmalıdır.
- Şirketin büyüklüğüne ve içinde bulunduğu sektöre göre en uygun organizasyon yapısı oluşturulmalı; bu yapı içinde yer alan herkesin görevi, yetki ve sorumlulukları yazılı olarak tanımlanmalıdır. Bu kapsamda, şirket bünyesinde uygulanabilecek bir görev, yetki ve sorumluluk yönetmeliği ile personel yönetmeliği oluşturulmalıdır.
- Kurucu (veya yönetimdeki) patron, diğer aile üyelerini “iş ortağı” mantığıyla değerlendirmeli; aile üyeleri arasındaki işbölümünü sahip oldukları kişilik özellikleri ve yeteneklerine uygun olarak yapmalıdır.
- Aile şirketi sahiplerinin *yetki ve sorumluluk devrine* inanmalarına rağmen, çoğunluğun uygulamada bunu yapmadığı sıkça görülmektedir. Dolayısıyla girişimciler, sadece sorumluluğu devredip, yetki devrinden kaçınmamalı; yetki ve sorumluluk dengeli sağlanmalıdır.
- Her kademedeki görevin sorumlulukları belirtilirken, buna uygun olarak yetkisi de belirtilmelidir. Görevler tanımlanıp sorumluluk-yetki dengesi sağlandıktan sonra, hangi birimlerim kime bağlı olduğu, kime danışılacağı ve rapor edileceği

tespit edilerek, iş ve bilgi akışına göre organizasyon şeması düzenlenmelidir.

- Şirket sahipleri/yöneticileri öyle veya böyle (çok çalışarak, bir dönemdeki ticarî potansiyelin yakalanması vb. yollarla) bir araya gelmiş olan sermayeyi (maddî ve mânevî/bilgi birikimi), uzun yıllar sağlıklı biçimde ayakta kalacak *bir kurumsal sistematiğe* kavuşturma konusuna ciddiyle eğilmelidir.

III.2.4. Yürütme / Koordinasyon

“Zor iş, zamanında yapmamız gerekip de, yapmadığımız kolay şeylerin birikmesiyle meydana gelir.”

J.J.Rousseau*

- Aile şirketlerinde, özellikle şirket içinde geliştirilen “bilgi birikimi (know-how)” şirket geleceği açısından hayati öneme haizdir. Aile şirketleri hayatîyetini devam ettirdiği müddetçe, bu bilgi birikimi(know-how)’nin ailede kalmasına özen gösterilmelidir. Ailenin iş hayatındaki başarısının sırrı, bir ölçüde bu bilginin içinde saklıdır. Dolayısıyla, aile şirketlerinin rekabet gücünü koruyan ve büyük ölçüde de artıran bu bilgi birikimi ve ilişkiler ağı korunmalı; kesintiye uğratılmadan gelecek nesillere aktarılmalıdır.
- İş ve aile değerlerinin birbirinden ayrılması maksadıyla, personel seçme ve yerleştirme; terfi, eğitim, kariyer planlama; ücret belirleme ve performans değerlendirmesi sistemleri kurulmalı ve kurumsal hale getirilmelidir. Ayrıca söz konusu sistemler, aile değerlerinden ziyade, iş değerleri üzerinde yoğunlaşmalıdır.
- Şirketin vizyon ve misyonunu yerine getirebilmesi için, yöneticilerin ve çalışanların eğitime önem verilmelidir. Unutulmamalıdır ki, kendilerini geliştiremeyen kişiler, dış dünyadaki değişim hızına ve buna paralel olarak da şirketin gelişmesine ayak uyduramazlar. Böyle bir durum ise, insan unsurunun rekabet üstünlüğü elde etmede en önemli kaynak olarak kabul edildiği günümüzde, şirketin rekabet gücünü her geçen gün kaybetmesine neden olur.
- Çalışanların verimlilik üzerindeki etkileri dikkate alınarak, işletmeye bağlılıklarının artırılmasını ve iş tatminlerini sağlayacak motivasyon faktörleri tespit edilmeli ve uygulamaya konulmalıdır. Çünkü maddî ve manevî karşılığı verilmeden insanların yapıcı ve yaratıcı enerjisinin harekete geçirilmesi mümkün değildir.

(Çalışanların motive edilmesi maddî ve manevî olarak tatmin edilmeleriyle mümkündür. Geçimlerini rahatlıkla temin ettikleri noktaya kadar maddî motivasyon, maaş ve prim daha etkilidir. Bu noktanın ötesinde manevî tatmin ön plana çıkar.)

- Aile fertlerinin, özellikle mevcut sistemi devam ettiren değil, onu geliştiren çalışmalara yönelmesi teşvik edilmelidir.
- Bölümler arası belge ve bilgi akışı gerçekleştirilerek, daha sistemli, daha etkin ve verimli çalışmaları sağlanmalıdır. Bu çerçevede iş tanımları yapılmalı, iş planı ve iş akışları doküman haline getirilmeli, iyi bir iş ve belge akışı sağlanmalı, iş akışlarına uygun olarak görevler tanımlanmalıdır. Bir şirkette “ben her işi yapıyorum” mantığı ne kadar yanlışsa, “bu benim görevim değil” yaklaşımı da o kadar hatalıdır. Şirket çalışanları arasında müşterek hedefe doğru işbirliği, yardım ve destek ortamı sağlanması başarı için gerklidir.
- Aile şirketleri için, fiyatlandırma, sıfır hata, toplam kalite, hatalı üretim miktarı ve iade edilen ürün sayısının belirlenmesiyle, teknoloji transferinin gerçekleştirilmesine ve gerekli düzenlemelerin yapılmasına imkân sağlayacak bir üretim politikası oluşturulmalıdır.
- Bir şirketin başarılı olması, yüksek kaliteli ürün üretmesine, aynı zamanda hizmette ve kaliteye dikkat edilmesine; kısaca “müşteri memnuniyeti”nin en üst düzeyde sağlanmasına bağlıdır. Günümüzde şirketin gücünü, müşterinin o kuruma verdiği “değer” belirlemektedir. Bu mânâda değer, dört faktöre bağlıdır: kalite, hizmet (servis değeri), maliyet ve çevrim süresi. Dolayısıyla başarılı olabilmek için şirketler, bu dört ana faktörü (ki buna “müşteri değer metriği” denmektedir ve şematik olarak, Ekler Bölümü, Şekil 1’de verilmiştir.) müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde koordine edilmelidir.
- Başta, birim maliyetleri olmak üzere, tüm maliyetlerin ve maliyet kalemlerinin dikkate alındığı bir maliyet politikası oluşturulmalı ve maliyet muhasebesi sistemi kurulmalıdır. Bu sistem, rakiplere göre, mutlaka maliyet avantajı oluşturulmalı ve çevrim süresi, değişik zamanlara dair parametrelerde, en kısa olmalıdır. Yani, stokların en kısa sürede eritilmesi, tahsilatların ise en kısa sürede gerçekleştirilmesi gibi uygulamalara önem verilmelidir.
- Nakit giriş-çıkışları arasında denge kurularak, finansman maliyeti, fon temini ve

alternatif kullanım alanlarının tespiti üzerinde durulduğu bir finansman politikasına sahip olunmalıdır. Ayrıca finansman işlerini yüklenecek, kişinin tespitinde sadece güvenilir olmasından, girişimci veya girişimciyle kan bağı ya da evlilik bağı aranmasından ziyade; bu kişinin bilgisi, yeteneği ve deneyimi, kısaca liyakati dikkate alınmalıdır.

- Her yıl(örneğin, Ekim- Kasım aylarında), bir sonraki yılın (tahmini) bütçesini oluşturmalı ve gelecek yılın hedeflerini buna göre belirlemelidir. Bütçesi olmayan bir şirketin başarılı olması mümkün değildir. Hedefler oluşturulurken de, gerçekçi davranılmalıdır. “Hedefleri büyük koy ki, herkes gaza gelsin” gibi, “çok ucuz mantık”a dayalı yaklaşımlardan uzak durulmalıdır. Hedef, imkânlar ve piyasa şartları gözetilerek konmalı ve belirlenen hedefe uyulmalıdır. Çünkü gereksiz yere belirlenmiş bir hedef, gerçek bir hedef değildir. Hedefler tespit edilirken;

- Satışlar ne olacak?

- Satış fiyatları ve yaklaşık satış bütçesi ne olacak? Buna göre; maliyet bütçesi ne olacak?

- Nakit akışı ne şekilde gerçekleşecek?

- Hedefleri gerçekleştirmek için ekstra fona ihtiyaç duyulacak mı? Hangi noktalarda? vb. gibi,

soruların cevapları bir yıl önceden planlamalıdır. Bir yöneticinin başarısı, hazırlanmış olan bu bütçeye uyumla doğru orantılıdır. Dolayısıyla, bütçedeki hedeflerin aşılması durumunda da, kişi ödüllendirilmeli; yani “nimet-hizmet dengesi” mutlaka kurulmalıdır.

- Şirket içi sistemlerin kurulması, işlerlik kazandırılması ve organizasyonun kişilere bağlı olmadan, kendi kendini revize edebilmesi için, ihtiyaç duyulan alanlarda, yeterli bilgi ve deneyime sahip danışmanlardan da yararlanılmalıdır.

Kurum Kültürü

- Aile şirketlerindeki temel sorunların belirlenmesiyle ilgili yapılan çalışmalarda; *güçlü aile bağları ve değerleri* olan, başarıya inancın yüksek olduğu, karşılıklı saygının geleneksel bağlarla canlı tutulduğu kurumların, güçlü bir kurum kültürüne ve yönetim yapısına da sahip oldukları ve başarıya ulaştıkları görülmektedir. Bu nedenle;

- Aile şirketleri doğruluk, dürüstlük, âdalet, gibi *insani değerleri* düstur edinmeli, bu değerler *günlük kazançlara* heba edilmemelidir. Önemli olan günlük yüksek kazanç değil, kazancın sürekliliği ve ayakta kalabilmektir.

- Kurumlarında saygıya dayalı bir ortam oluşturamayan aile üyelerinin birbirlerine düştüklerini, ayrıldıklarını, hatta çok daha tatsız durumların yaşandığını gösteren örnekler oldukça fazladır. Dolayısıyla, Türk aile yapısının geleneğinde yer alan *karşılıklı saygı ve sevginin* iş ortamındaki ilişkilerden zedelenmesine *azâmi* derecede özen gösterilmeli, dikkat edilmelidir.

- Aile şirketi hissedarları, işlerini yaparken birbirleriyle kenetlenmeli, aynı zamanda ve uyumlu biçimde hareket edebilmelidir.

- Şirket sahipleri (hissedarlar) arasında güçlü bir birlik ve takım ruhu oluşturulmalıdır. İşler büyüyüp belli bir noktaya geldiği zaman ve henüz kişileri birbirine bağlayan aile bağlarında zayıflamalar belirmeden, kişiler arasındaki sevgi, saygı ve gereken yasal düzenlemeler (aile planı, miras ve emeklilik planı, hissedarlar sözleşmesi vb.) *bak ve âdâlet ölçüleri içinde* yapılmalıdır.

- Kurum kültürü, organizasyon yapısı ile hayata geçirilir. Çalışanlar iş yerinde huzurlu olmak isterler, çünkü kişiyi iş değil, insan yorar. İş ortamında huzurun kaynağı ise, sağlıklı insan ilişkileridir. Sağlıklı insan ilişkilerini sağlayan ise, uygun organizasyon yapısıdır. Dolayısıyla şirket içi ilişkilerin profesyonelleşmesi için rollerin ve ilişkilerin yüksek verim sağlayacak şekilde düzenlenmesi ve sınırlandırılması gerekir. Sadece birilerini (daha çok aile fertleri) kırmamak veya bir takım dengeleri sağlama/koruma kaygısıyla gereksiz görevler ve makamlar tesis edilmemelidir. Aksine bir davranışın, genel anlamda verimi düşürebileceği, örgütsel dengeleri ve şirket içi huzuru bozabileceği göz ardı edilmemelidir.

III.2.5. Değerlendirme ve Kontrol

“Tekerrür eden şey aslında tarih değil, işlenen hatalardır.”

Abdülhamid Han*

- Yönetimde icra esastır; fakat kontrol de onun vazgeçilmez bir parçasıdır. Kurumsal bir yapıda icra ve kontrol aynı makamda olmamalı, üst makamın icraatını alt makamlar kontrol etmemelidir. Öte yandan aile fertlerinin icraatını da, aile dışı yöneticiler layıkıyla denetleyemezler. Bu nedenle aile fertlerinin denetiminin, örneğin aile meclisi veya oluşturulan benzeri organlarca yapılması en uygun olanıdır.
- Genellikle işletmelerde informal kontrol mekanizması yaygındır. Bu mekanizmada yönetici/lider kendisine yakın gördüğü kişiler (ihbarcılar) aracılığıyla elde ettiği bilgilerle bir çok şeyi kontrol etmeye çalışır. Ancak işadının ihbarcılar aracılığıyla her şeyi kontrol etmeye çalışması, büyük sıkıntılar yaşanmasına sebep olabilir. Çünkü ihbarcı, olanı değil, görebildiğini aktarır. Ayrıca bu kişiler kendilerini önemli kılmak için, yöneticiyi çoğu zaman yanıltabilir. Böyle bir durumda ise yönetici, yanlış kararlar vererek, gerek şirketin, gerekse masum çalışanların zarar görmesine yol açabilir. Bu münasebetle etkin bir raporlama sistemi kurulmalı ve yönetimin ihtiyaç duyduğu bilgilerin, günlük olarak rapor haline getirilmesi sağlanmalıdır.
- Kontrol sürecine profesyoneller kadar, aile üyeleri de katılmalı ve bu süreç, harcamaları, işin yapılma şeklini ve bitirme zamanını tespit edecek şekilde düzenlenmelidir.
- Gerek profesyonel gerekse aile üyesi yöneticilerin performansları değerlendirilmeli; bu değerlendirme ise, üst yönetim tarafından belirlenmiş hedeflere göre (management by objective/hedeflere göre yönetim) yapılmalıdır. Bu çerçevede *“Hedeflere Göre Yönetim/Management by Objectives”* sistemi kurulmalı; aile ferdi olsun veya olmasın yönetim düzeyindeki çalışanların performansı ve şirketteki gelişmeler, sürekli takip edilmelidir.

III.3. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması

Bir şirketin gerçek anlamda kurumsallaşması, sadece örgüt düzeyinde gerçekleştirilen yeniden yapılanma çalışmalarıyla sağlanamaz. Özellikle aile ve iş ilişkilerinin iç içe geçtiği aile şirketlerinde, örgütsel kurumsallaşma ile eş zamanlı olarak, aile ilişkilerinin de kurumsal bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir.

Aile ilişkilerinin kurumsal bir yapıya kavuşturulması çalışmaları çerçevesinde, iş ve aile ile ilgili konuların ciddiyetle ve profesyonel bir şekilde ele alınmasını sağlayacak “aile meclisi” oluşturulması; ailenin vizyon, misyon ve değerlerinin açıkça yer aldığı “aile anayasa”nın hazırlanması ve nesiller arası “devir planları”nın yapılarak aile ilişkilerinin kurallara bağlanması, aile içi iletişim güçlendirilmesi ve aile üyeleri arasında çıkabilecek sorunların giderilmesi açısından hayati derecede önemlidir. Bu doğrultuda oluşturulan kurullar ve yapılan planlar genel olarak, ticarî şirketin aileye ait olup olmamasının gerekliliği, ailenin şirket sahipliğini elinde tutup tutmamasına ilişkin arzusu, girişimcinin vefatı durumunda şirketin ne olacağı, malî durumunun nasıl etkileneceği, firmayı kimin yöneteceği, hissedar ve üst düzey yöneticilerin bahsedilen konularda fikir birliğine varıp varmadıklarının belirlenmesi gibi konular üzerinde de çalışmalar yapılmasını ihtiva etmelidir.

III.3.1. Genel

- İnsan ve sermaye kaynağını etkin kullanarak zenginlik üretimi, önemli ölçüde bir “ilkeler manzumesine” uymaya bağlıdır. İlkeler, aile şirketlerini koruyacak kalelerdir. Günümüz iş dünyasında, giderek daha çok işbirliğine, paylaşmaya, hızlı ve esnek davranmaya ihtiyaç duyan aile şirketleri, öncelikle ilkelere dayalı “aile anayasası”nı hazırlamalı; bütün aile fertlerinin bu anayasaya uygun hareket etmesini sağlamalıdır.
- Aile anayasası, aile üyelerinin şirkette hangi şartlarda istihdam edilebileceği veya edilemeyeceği, aileye ait bir misyon ve vizyon tanımı; aile amaçlarının neler olduğu, ortaklık şartları, kâr payı dağıtım oranları, işletmeyi dışarıda temsil etme yetkisi ve şirketin adını kullanarak, farklı alanlara yatırım yapma veya kredi alma sorumluluğu 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.

- Aile şirketlerinin sürekliliği açısından, aile bağlarını güçlendirecek ve aile içi çatışmaları çözecek bir mekanizma oluşturulması elzemdir. Bu amaçla oluşturulması gereken aile meclisinin amacı, aile fertlerini şirketle ilgili gelişmeler hakkında bilgilendirmek, aile içi sorun ve çatışmalara şirket yönetimi ve işleyişini etkileyebilecek düzeye gelmeden müdahale etmek ve benzeri konular ile ilgili önlemleri almak olmalıdır.
- Aile içi sorunlar, şirkette değil “aile meclisi”nde dile getirilmeli; şirket sorunları ise, yönetim kurulunda ele alınmalıdır. Aile meclisinde, aile içi sorunlar tüm boyutlarıyla konuşulmalı, tartışılmalı ve çözüm yolları aranmalıdır. Aile meclisi toplantılarında sonuç alınabilmesi için, aileden bir kişinin (toplantıya başkanlık etsin ya da etmesin) bu tartışmalara daima son noktayı koyabilecek güçte olması gerekir.
- Aynı aileye mensup kişiler arasında da olsa, özellikle ortaklığın şekli, ne şekilde sürdürüleceği, ortaklığın bitirilmesi veya herhangi birinin ayrılmak istemesi durumunda riayet edilecek kuralların neler olacağına ilişkin hususlar yazılı olarak belirlenmemiş ise, ortaklıklar zordur. Doğru bir ortaklıkta, ortaklığı çözme formülü her an hazır olmalıdır. Çünkü aile fertlerinin her zaman kendi ve aile menfaatine uygun olarak davranmadıkları da bilinen bir gerçektir. Hata yapıp bundan zarar gören aile fertleri, diğerlerinin de zarar görmelerini isteyebilir. Bu nedenle aileye zarar vermeye başlayan ve gittikçe bunu ilerleten aile fertlerinin, aile şirketine kolaylıkla uzaklaştırılmalarını sağlayacak bir sistem (hisse devir sözleşmesi, şirketin halka açılması vb.) kurulmalıdır.
- Aile üyelerinin hayat serüveni içindeki değişimler şirketteki hissedarlık yapısını doğrudan etkilemektedir. 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 malî, hem mânevî) 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. Böyle bir durumda, özellikle geleceğe yönelik hissedarlar arasında ortaya çıkması muhtemel çatışmaları önlemek, karşılaşılabilecek olumsuz finansal etkiyi en aza indirmek amacıyla “miras planı” düzenlenmesi, risklerin en aza indirilebilmesini sağlayacaktır.

- Yetkinliklerine ve tecrübelerine bakılmaksızın aile üyelerinin yönetimde görev almaları ya da almak istemeleri, aile şirketlerinde yaşanan en temel sorunlardan biridir. Şirketin aile fertleri/ortakları artınca iş hayatıyla uyuşamayanlarına sevebilecekleri, başarılı olabilecekleri alanlar ve imkânlar hazırlamak önemle üzerinde durulması gereken bir husustur. Çünkü enerjisine çıkış yolu bulamayan insanlar saldırgan olmaya başlar. Böyle bir durum bir yandan aile ilişkilerini zedeleyenken, aile şirketine de zarar verir. Bu nedenle aile üyelerinin şirkete giriş ve çıkışları ile şirket içindeki konumları belli kurallara bağlanmalıdır.

III.3.2. Devir Planı: Gelecek Kuşağın Hazırlanması

- Aile şirketlerinin sürekliliğini uzun yıllar koruyamamalarının altında yatan en önemli sebeplerin başında, olması gereken zamanda ‘devir planlaması’nın yapılmaması gelmektedir. Bununla birlikte, aile şirketlerinin geleceği açısından son derece önemli bir yer tutmasına rağmen, pek çok ailenin bu plânı baştan (zamanında) yapmadığı, devir işinin çoğunlukla kendiliğinden hallolması yolunu tercih ettiği gözlemlenmektedir. Şirketlerin gelecek nesillere sağlıklı olarak aktarılabilmesi için, devir konusunun önceden (lider henüz iş başındayken) belirlenmesi ve belli kısıtlara bağlanması esasına dayalı olarak, şirket sahibinin vefatından, iş göremez hâle gelmesinden veya emekliliğinden sonra, şirketin yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü unvanını üstlenecek kişi, bütün aile fertlerinin kabul ettiği ve onayladığı kriterlere uygun olarak tespit edilmelidir.
- Girişimci başarılı olunca, eğitimin eksiklerini hissetmeye başlar, bunun ufkunu daralttığını düşünür. Bu eksikliğini tamamlamak için çocuklarının çok iyi eğitim almalarını, yabancı dilleri öğrenmelerini ister. Bu iyi niyetli davranış, baba oğul ilişkisini daha sıkıntılı bir noktaya getirir. Babalarından daha iyi eğitim alan çocuklar, bu eğitimin her kapıyı açacağını zannederek, babalarını küçük görmeye başlarlar. Halbuki yeni neslin başarılı olabilmesi için iş tecrübesi kazanmaları, teoriyle pratiğin farkını anlamaları gerekir. *Başarılı olmak için eğitim gerekli, ancak yeterli şart değildir. Çünkü girişimcilik ve deneyim, mühendislik vb meslekler gibi okulda öğrenilmez.* Bütün mesele babaların iş tecrübeleri ile çocukların eğitimlerini şirket için en yararlı olacak şekilde bir araya getirebilmektedir.
- İnsan psikolojisine uygun olarak babaların çocuklarını, “harika çocuklar” gibi görmeye meyilli oldukları; yeteneği ve kapasitesi değerlendirilmeden, kariyeri-

ne ilişkin düşüncesinin ne olduğu sorulmadan, onu geleceğin “veliahtı” olarak gördükleri ve bunu her ortamda dile getirdikleri bir gerçektir. Bu süreçte çocuklara mutlaka “şirkette çalışacaksın” fikrinin empoze edilmemesi, kariyerine yönelik seçim hakkının verilmesi ve üzerinde herhangi bir baskı kurulmaması son derece önemlidir. Aksine bir tutumun, gerek şirket, gerekse çocuğun geleceği açısından olumsuz sonuçlar doğuracağı göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle ana hissedarların, bu eğilimlerini çok sıkı şekilde kontrol etmeleri, şirketin uzun süreli bekası için çok önemlidir.

- Aile şirketlerinin, daha rahat yetişmeleri ve işin çekirdeğinden gelmemeleri münasebetiyle, genellikle ikinci kuşağın elinde geriye doğru gittiği çokça rastlanan bir durumdur. Dolayısıyla şirketlerin başarısı ve devamlılığı için *ikinci kuşağın* yetiştirilmesine özel olarak önem verilmeli; şirketin mevcut ve özellikle de gelecekte ihtiyaç duyacağı yönetim fonksiyonları da dikkate alınarak, vârislerin bir yandan akademik eğitimlerini sürdürmeleri, diğer yandan *iş hayatının içinde yetişmeleri* sağlanmalıdır. Bu çerçevede kurucu ortakların başlıca görevlerinden biri, şirket hisselerine sahip olacak vârislerin yetiştirme ve eğitimi sağlamanın yanı sıra, bu süreci adım adım takip etmek ve sınamak olmalıdır. Genç neslin geleceğe hazırlanmasında genellikle üç yol seçilmektedir:

a) Vârislerin, direkt olarak kurucu ortakların eğitim ve gözetimine veya bir üst yöneticinin asistanı olarak işe sokulması ve doğrudan üst yönetime alıştırılması. (Dış âlemle ilişkiler, tecrübeli üst yönetimin müzakerelerine iştirak, işlere kuşbakışı bakmaya alışma ve benzeri tecrübeye sahip olacak vârislerin, yetenekleri ne olursa olsun, ileride iyi bir yönetim uygulamaları ihtimali zayıftır. Bu tür yetişmiş ve üst kademede kendini bulmuş genç vârislerin, şirketlerinde meydana gelen idarî ve ekonomik çalkantıların çok yoğun olarak yaşandığı görülmektedir.)

b) Vârislerin, şirketin alt kademelerinden başlayarak ve yönetim merdiveninin basamaklarını kişisel güçleriyle çıkarak, sorumluluk aldığı alt mevkiilerden itibaren karar verme yeteneklerini geliştirmek suretiyle tecrübe kazanmalarının sağlanması.

c) Aile şirketinde çalışmaya başlamadan önce bir başka kurumda çalışmasına ve deneyim kazanmasına imkân verilmesi. Örneğin, Boyner Holding üst yönetiminin aldığı ilke kararıyla, aile üyesi çocuklar 5 yıl süreyle grup şirketlerinde

çalışmıyor. Genç kuşağın holding bünyesinde çalışabilmesi için, öncelikle beş yıl süreyle, ilgi duydukları alanda grup dışında çalışmaları ve bu sürede en az iki kez terfi etmeleri gerekiyor. Amaç, grubun değerini anlayıp, çalışmayı hak etmeleri düşüncesinin oluşmasını sağlamak. Dolayısıyla bu kararı bilen çocuklar, ona göre hazırlanmak zorundadır. Çocuklar eğer aile şirketinde çalışacaklarsa, onlara verilen mesaj: gerçekten işlerinin ehli olmaları, işin yürütülmesi için yeterli liyakata sahip olmaları gerektiğidir.

Sonuç itibarıyla, yeni kuşak, *üretim atölyesinin ve pazarın tozunu yutmalı*, işe tepeden başlamamalıdır.

III.3.3. Yönetim Kurulu

- Aile bireyleri aktif yönetimden ziyade, yönetim kurulunda yer almalı; ancak aile dışından tecrübeli, nitelikli ve bağımsız kişi/yönetici ve danışmanlar da bulunmalıdır. (Ülkemizde, özellikle büyük gruplarda ve holdinglerde bu tür uygulamalar başlamıştır. Örneğin, Sabancı topluluğu yıllarca yönetim kurullarına hiç kimseyi sokmazken, bugün artık profesyonel yönetici istihdam etmekte; kendi aile meclisinde ve kendi icra kurulunda yabancı yöneticilere yer vermektedir. Koç Holding ise, bu yıl içinde üst yönetimi üçüncü jenerasyona devretmiş ve 15 kişilik yönetim kurulunda dördüncü yabancıya yer vermiştir. Ancak profesyonelleşmede örnek girişimlerin Ülker Grubu'nda başladığı görülmektedir. Asım Ülker ile Ülker Grubu'nun temellerini atan Sabri Ülker, 22 şirkette 5 genel müdürlüğü profesyonellere devrederken, 17 şirketin de yönetiminden ayrılarak, yerini profesyonellere bırakmıştır.)
- Yönetim Kurulunu oluşturan üyeler, devamlı iş başında olan ve günlük işlerle uğraşan kişiler olarak düşünülmemelidir. (Günlük yönetimin profesyoneller tarafından yapılması en sağlıklı yoldur.)
- Yönetim kurulu, genel politikayı tayin etmenin yanı sıra, hedefleri onaylayan, denetleyen ve gidişata göre, doğrudan üst yönetim kadrosunu tayin eden bir organ olarak düşünülmelidir.
- Yönetim kurulu, lider yöneticinin faaliyetlerini takip etmeli, denetlemeli ve gerektiğinde hesap sormalı; yerine göre de ödüllendirmeli veya cezalandırmalıdır.
- Yönetim kurulundaki stratejik kararlara ilişkin tartışmalar, olabildiğince veri,

analiz ve değerlendirme sonuçlarına göre yapılmalıdır. Yönetim kurulunda duygusal tartışmalara yer verilmemesi, kurulun sağlıklı çalışmasına yardımcı olacaktır.

- Özellikle, holdingleşmiş veya şirketler grubu olarak faaliyet gösteren büyük aile şirketlerinde, aile ve şirket içi dengelerin korunmasına önem verilmelidir. Bu münasebetle, gerekirse Yönetim Kurulu başkanlığının birkaç yıllık bir süre için hissedarlar arasında rotasyona tabi tutulması şeklindeki bir uygulamayı işadamları gündemlerine almalıdır. (Üzeyir Garih, bu tür bir uygulamanın şirketi zayıflatacak bir güç kavgasını önleyeceğini ve kişileri olgunlaştıracağını ifade etmektedir. Garih'e göre rotasyon uygulaması, bir taraftan kişisel kıskançlık ve yıpratıcı mücadeleyi önlerken, öte yandan eşitler arasında birinci (prima inter pares) olma hırsı sağlıklı rekabeti ateşler. Uygun bir süre sonunda ise, güç dengeleri kendiliğinden oluşur ve herkes layık olduğu mevkie gelir.*)

III.3.4. İletişim

- Kurumsallaşmada şirket içi iletişim hayatî öneme haizdir. Her aşamada doğru kararlar alınabilmesi için önemli ve gerekli bilgilerin sağlıklı bir şekilde iletilmesi gerekir. Bu nedenle etkin bir iletişim alt yapısının kurulması, şirket verimliliğini üst düzeye çıkarabileceği gibi, kişiler arası ilişkilerin daha da gelişmesini sağlayacak; çıkması muhtemel bir çok çatışmanın da önüne geçecektir. Şirket içi iletişimin koptuğu bir sistemde, kurumsallaşmadan bahsetmek mümkün değildir.
- Aile şirketlerinde açık ve samimi bir diyalog, resmî ve gizli konuşmalara her zaman tercih edilmelidir. Etkin bir iletişimin olmaması, yanlış anlamalara, önyargılara ve giderek aile içinde birbirine cephe alma durumlarına kadar varabilir. Aile şirketlerindeki, “duygu” boyutunun varlığı nedeniyle bu tür olumsuzluklar, tüm aile fertlerinin huzurunu kaçıır, bu durum işe yansır, böylece iş olumsuz etkilenir. Eğer aile şirketlerinin maksadı, üyelerine mutlu yaşamanın ana unsurları olan “sevmek ve çalışmak” için uygun bir zemin hazırlamaksa, sadece işin verimi açısından değil, kendi huzurları açısından da, yanlış anlamalar ve sürtüşmelere fırsat vermeyecek tedbirleri almalıdır.

* Üzeyir Garih, “Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma Paneli Bildirileri”, İstanbul, 2001; (www.inkadanismanlik.com.tr/egitim/garih.htm,09.07.2001))

- Güç gösterisi, vârisler arasında olduğu kadar, diğer klikler arasında da amansız bir şekilde hüküm sürer. Dolayısıyla, özellikle şirkette aktif görev yapan şirket ortakları, bu tür problemlerin bilincinde olmalı ve gerekli tedbirleri önceden almalıdır.
- Eşdeğer hisseli vârislerin, eşdeğer kabiliyette olmaları veya birbirlerini tamamladıkları ender görülen bir durumdur. Ancak gerçek ne olursa olsun, ortaklar dışarıya karşı eşdeğer görüntü vermelidir. Ortaklığın sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için bu şarttır.
- Nesiller arasındaki muhtemel düşünce farklılıklarını ortadan kaldırmak ya da en aza indirmek için, ailenin yetişkin bütün üyelerinin katılacağı ve bilgi alışverişinin yapılabileceği periyodik toplantılar düzenlenmelidir. Ancak bu toplantılar, klasik aile içi ev toplantıları şeklinde değil, “formal düzeyde” yapılmalı; yani sadece baba/lider konumundaki aile büyüğü istediği için yapılan toplantılar olmalıdır. Çünkü, aile şirketlerinde yapılan *toplantıların uzun, sıkıcı, plansız, çoğu zaman gereksiz ayrıntılarla dolu* ve maalesef ev ortamındaki *muhabbetin ötesine geçmemesi*, bilinen bir gerçektir. Verim alınabilmesi ve arzu edilen sonuçlara ulaşılabilmesi için, liderin toplantı kurallarına uyması; toplantı için gündem hazırlanması, toplantılarda karar verebilmesi, raporlar üzerinde konuşulması, kısacası bir “yönetim kurulu” mantığı ile hareket edilmesi gerekir.
- Aile içi (aile meclisi) toplantılarda, aileyle ilgili konular ile ailevi çatışmalara yol açabilecek meseleler üzerinde durulmasının yanı sıra, işe ait konular da gündeme alınmalı, diğer aile fertlerine gelişmeler hakkında bilgi verilmelidir. Böyle bir uygulamayla, işin ve işte bilfiil çalışan aile bireylerinin içinde bulundukları durum hakkında bilgi sahibi olan diğer aile üyelerinin, iletişim ve anlayış gösterme bakımından davranışları olumlu yönde değişebilecektir.
- Kurum içi faaliyetler, aileden olanlar ile aileden olmayanları karşı karşıya getirecek şekilde değil, her iki taraf için de işbirliğini geliştirecek şekilde düzenlenmelidir.
- Ayrıca kurumda çalışan aile üyeleri ile çalışmayanlar arasındaki ilişkinin firma faaliyetlerini olumsuz yönde etkilememesine dikkat edilmelidir. Yine şirkette çalışacak ve çalışmayacak çocukların ayrımı önceden yapılmalı; çalışacak olanların çalışma zamanı ve şartları belirlenmeli, belli kurallara bağlanmalıdır.

- İletişim sistemi, aileden olan ve aileden olmayan çalışanlar için sürekli olmalı ve açık tutulmalı; bilgi akışının kolaylıkla gerçekleştirilmesini sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.

III.3.5. Çatışma Yönetimi

- İş hayatının zorluklarından kaynaklandığı zannedilen birçok problem, aslında aile şirketi problemi ve genellikle aile ilişkilerinden kaynaklanır. Aynı şekilde aile şirketinin bir sorunuyla ilgili olarak, aile kendi kendini suçlarken sorun, şirketin faaliyetlerinin, pazarın değişkenliğinin tabii bir neticesi olabilir. Dolayısıyla ortaya çıkan bir sorunu çözebilmek için, onu doğru tanımlayabilmek, lokalize edebilmek önemlidir.
- Aile şirketlerinde çok sık görülen davranış tarzlarından biri, aile sorunlarını mümkün olduğunca zamana bırakmak, gündeme getirmemek, hatta unutmaya çalışmak. Ancak aile içi sorunlardan kaçmak, bu sorunların çözülmüş olduğu anlamına gelmediği gibi, bekletilen ya da ertelenen sorunlar ise, çığ gibi büyüyecek kontrolden çıkar ve çözümsüzlüğe doğru gider. Unutulmamalıdır ki, “bir tatsızlık çıkmasın, ailede herkes birbirinin yüzüne bakabilsin” diye çözülmeden bekletilen sorunlar, birikip şirketi batırdığı zaman, ailede herkes birbirini suçlar ve neticede aile, hatta şirket dağılır.
- Aile şirketlerinin sürekliliğini sağlayan, her şeyden önce aile fertlerinin disiplini ve tutarlılığıdır. Bu nedenle aile içindeki sorunlar büyümeden müdahale edilmelidir. Çünkü aile içi huzur, aile fertleri arasında uyum, sevgi ve saygı olmayan aile şirketlerinin başarılı olmaları mümkün değildir. Bu ise ancak aile ilişkilerinin kurumsallaşmasını sağlayacak organların oluşturulması, planların yapılması ve belgelerin hazırlanmasıyla mümkündür.
- Aile içerisindeki münakaşalar işletme faaliyetlerini engellemeyecek biçimde süratle çözüme kavuşturulmalı ve çözümlemede aile otoritesinden ziyade, iş gerekleri ve işletme çıkarları göz önünde bulundurulmalıdır. (Bu konuda temel sorumluluk, sağlığı esnasında girişimciye düşse de, aile üyelerinin desteğiyle, söz konusu çatışmaların ele alınıp çözümleneceği kurumsal platformların ve sistemlerin girişimci için başındayken oluşturulup, işletilmesi büyük önem taşır.)

Bu çalışma içerisinde işlenen konular ve yukarıda yer alan öneriler, değişik büyüklükte ve yapıda, farklı yaşam evreleri ve kurumsallaşma düzeyinde bulunan aile şirketleri için, kurumsallaşmayı sağlayacak yada tamamlayacak yeterli ve kesin çözüm reçetesi olmadığı gibi, muhtemelen bu konuda söylenmesi ve yapılması gerekenlerin pek azını kapsamaktadır.

Bununla birlikte, bu çalışmayla amaçlanan, aile şirketi sahip ve hissedarlarının, mümkün olduğunca konu üzerine dikkatlerini çekebilmek; kendi özel şartları içinde, şirketlerini kurumsal bir yapıya kavuşturmalarını veya sürekliliklerini sağlayacak en uygun, en doğru çözüm yolları üzerine yoğunlaşmalarına ve bilimsel bakış açısını da içerecek şekilde harekete geçmelerine vesile olabilmektir.

Bilinmelidir ki, aile şirketlerinin, yukarıda sıralanan hususları dikkate alarak, kurumsallaşmaya önem vermeleri ve içinde bulunduklara şartlara en uygun (özgün) şekilde, gerek işletme gerekse aile ilişkilerinin kurumsal bir sistematığa kavuşturulması sonucunda; mikro bazda ailede, makro bazda ise (aile şirketi sayısının ülkemizdeki sayıca çokluğu da dikkate alındığında) ülke ekonomisinde oluşturacakları katma değerin katlanarak artacağını söylemek hayal değildir.

Sonuç

*“Önce doğruyu bilmek gerekir. Doğru bilinirse yanlış da bilinir; ama önce yanlış bilinirse doğruya ulaşılmaz.” Farabi**

Aile şirketlerine yönelik yapılan çalışmalar, tüm dünyada bu kurumların en başarılı dönemlerini ilk 10 yılda yaşadıklarını ve genellikle de ilk iki neslin ‘ayakta kalma mücadelesi’ verdiğini gösteriyor. Yani kurumsallaşma, yönetimin profesyonelleşmesi ve benzeri olgular, bu dönemlerde geri planda kalıyor. Ülkemizde konu üzerine yapılan araştırmalar ise, Türkiye’de de benzer durumun söz konusu olduğunu, aile şirketlerinde profesyonel yönetimin yerleşmesi ve kurumsallaşmanın çok yavaş ilerlediğini gösteriyor.

Aile şirketlerinin varlıklarını sürekli kılamama nedenlerinin temelinde, şirketlerin genelde kurumsallaşmayı başaramamalarının veya kurumsallaşma düzeylerini yeterince yükseltmemelerinin yattığı kabul edilmektedir.

“Bilgi çağı” olarak tanımlanan ve dünyanın global bir köy haline geldiği sıkça vurgulanan bu yüzyılda, her geçen gün daha da kızışan küresel rekabet ortamında aile şirketleri, varlıklarını koruyabilmek ve sürekliliklerini sağlayabilmek için, öncelikli olarak, çağdaş yönetim anlayışı çerçevesinde “kurumsallaşma”yı/müesseseleşmeyi gündemlerine almalıdır. Çünkü böyle bir ortamda, şirketlerin kişilere bağımlı olarak yönetilen kurumlar olmak yerine, her bakımdan gelişmiş ve ‘sistemli’ hale gelmiş kurumlara dönüşmeleri büyük bir zorunluluk arz etmektedir.

Aile şirketleri, sahip oldukları bazı avantajlarına rağmen, aile üyeleri arasında yaşanan çıkar çatışmaları, inanç, değer ve ilişkilerin işe yansımaları, değişime kapalı bir kültür anlayışının hâkim olması, aile dışından çalışanlara ve hissedarlara güvenilmemesi gibi dezavantajlar, kurumsallaşmayı zorlaştırmaktadır. Yapılan araştırmalarda, hemen hemen her ülkede bu tür olumsuzlukların var olduğu görülmektedir. Bu yönüyle hadise uluslararası nitelik taşımaktadır.

Kurumsallaşma çalışmalarını, özellikle gelişme aşamasında sağlıklı olarak gerçekleştirebilen aile şirketlerinin, büyüme istidatlarını sürdürdükleri görülmektedir. Fakat, kurumsallaşmayı ihmal edip, belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra bunu yapmaya çalışanların ise büyük bir bölümü başarılı olamamaktadır. Kurumsallaşmayı başarıyla gerçekleştiren Ford, Fiat ve IBM gibi Avrupa ve ABD menşeli pek çok şirket, yola aile şirketi olarak çıkıp, dünya çapında birer dev haline gelirken; Türk ekonomisinin yaklaşık % 95'ini oluşturan Türk aile şirketlerinde, benzer örneklerin çok sınırlı sayıda kaldığı, büyük çoğunluğunun yapısal sorunlar (kurumsallaşamama) nedeniyle, ikinci ve—özellikle—üçüncü kuşağa intikal edemedikleri, edenlerin ise sınırlı sayıda olduğu, bu evreye geçtiğinde veya geçme aşamasında şirketlerin çoğunlukla bölündüğü, el değiştirdiği veya yok olduğu gözlemlenmektedir.

Bu doğrultuda, Türk aile şirketlerinin, toplumsal kültürümüze özgü, büyüklere mutlak saygı anlayışı, profesyonel yöneticilere güvenmeme, şirkete yabancı ortak almama, uzmanlık ve bilgiyi göz ardı ederek; kan bağı ve hemşerilik kıstasına dayalı personel istihdam etme gibi rasyonellikle çelişen bir yönetim anlayışına sahip olmalarının yanı sıra, aile şirketi olsun veya olmasın, bütün işletmelerin en tipik zafiyeti olan “planlamaya ve organizasyona önem vermeden, icraya girişme” anlayışı gibi sahip olduğu bir çok faktör, kurumsallaşmanın önündeki en önemli engeller olarak telakki edilmektedir.

Günümüz iş dünyasında bir aile şirketinin, gelişebilmesi, büyüyebilmesi ve varlığını koruyarak, miras yoluyla torunlardan torunlara emanet edilebilmesi için, kurumsal bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Dolayısıyla farklı ve ayırt edici bir kimliğe sahip olunması, aile ününün ve soyadının şirket prestiji ve ismiyle beraber yayılması ve topluma model teşkil etmesi için, girişimcinin sağlıklı yerindeyken, yani şirketi bilfiil başarılı bir şekilde yönetirken, günün değişen şartlarına göre, örgüt yapısını revize etmesi, yeni gelişen pazarlara odaklanması, niş(niche) pazarları ve ürünleri tespit etmesi, buna göre de üretim süreçlerini yeniden dizayn etmesinin yanı sıra gerek örgütsel açıdan şirketin, gerekse aile ilişkilerinin kurumsallaşmasına yönelik tamamlayıcı çalışmaları sonuçlandırması son derece önemlidir. Çünkü, aile şirketlerinde yaratıcı bir strateji yoksa ve ‘yenilikçi-değişimci’ değilse, ne kadar kurumsallaşırsa kurumsallaşsın, bu yeni ekonomide şirketin başarılı olması mümkün değildir.

Bununla birlikte son yıllarda bilgi teknolojisinin de etkisiyle, çağdaş yönetim anlayışının Türk aile şirketlerinde dikkate alınmaya başlandığı, var olan dezavantajları yok etmek veya etkisini en aza indirmek için büyük çaba sarf edildiği; yoğun rekabetin yaşandığı küresel iş dünyasına uyum sağlamak, dış pazarlara açılabilme ve daha etkin hâle gelebilmek için, aynı zamanda ürün pasaportu olarak da nitelendirilen, ISO 9000, ISO 14000, SA 8000 CE ve EFQM gibi uluslararası standartlara sahip olmaya, kurumsal bir yapı oluşturmaya veya kurumsallaşma düzeylerini yükseltmeye çalıştıkları da müşahade edilmektedir.

Türk ekonomisinde aile şirketlerinin oranı (%94.1) göz önünde alındığında, bu şirketlerin önemli ölçüde belirleyici niteliğe sahip oldukları, dolayısıyla varlıklarını sürdürmeleri – buna bağlı olarak da kurumsallaşmaları - ülke ekonomisinin olumsuz etkilenmemesi için hayati derecede önemli olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ülkemizin üretim ve istihdam potansiyelinin çoğunu gerçekleştiren aile şirketlerinin etkili yönetimi ve gelecek planlaması toplumsal refah artışına da katkıda bulunacaktır. Bu nedenle, aile şirketlerini yönetenler, sorumluluklarının sadece bugünü yönetmek değil, aynı zamanda geleceği de planlamak olduğunu unutmamalı.

Sonuç olarak, aile şirketi sahipleri kurumlarını günlük alışkanlıkları ve psikolojileriyle yönetemeyeceklerini artık bilmelidir. Herkesin bildiği, sahiplenebildiği, yazılı kuralların benimsenmesi önemli ve gereklidir. Unutmamalıdır ki, daha önce de belirtildiği gibi, işi bilme ve işin çekirdeğinden yetiştirme, belirli bir büyüklüğe ulaşmak için önemli, fakat kalıcılık için yeterli değildir. Süreklilik için asıl mesele, modern yönetim anlayışı çerçevesinde, aile şirketinin tabiatında varolan ve diğer kurumlara göre avantaj(üstünlük) sağlayan karakteristik özelliklerini de yaşatacak esnekliğe sahip, işletme ve aile ilişkileri boyutunu da kapsayacak şekilde “kurumsallaşma”nın tamamlanmasıdır.

Bu çalışmanın “son söz”ü olarak, yüzyılın en önemli yönetim düşünürü kabul edilen Peter Drucker’ın, aile şirketlerinin sürekliliği konusunda dikkate alınmasını önerdiği hususlara¹⁴⁶ yer vermek uygun olacaktır:

- İşyerinde çalışan aile üyeleri, en az aile-dışı çalışanlar kadar yetenekli ve çalışkan olmalıdır.
- Çok küçük olanlar hariç, aile şirketlerinin kilit görevlere aile-dışı profesyoneller atama gerekliliği her geçen gün artmaktadır.
- Aile şirketlerinin yönetiminde kaç kişi ve ne kadar etkili aile üyesi olduğuna bakılmaksızın, tepe pozisyonlardan en az biri akraba olmayan bir kişi tarafından doldurulmalıdır.
- İşler işin içinden çıkmaz hale gelmeden, yönetim geçişi (devri) konusu, ne işin ne de ailenin içinde olmayan bir kişinin koordinasyonunda , ivedilikle halledilmelidir.
- **Sözün özü:**

“Aile, şirkete hizmet ettiği sürece, her ikisinin de sağlıklı bir şekilde devamlılığı sağlanır. Fakat, şirket aileye hizmet etmeye başlarsa, ikisinin de sonu iyi olmaz”

Ekler

TABLO 1: Paralel Planlama (Süreklilik Planı)

Aile Girişimi Süreklilik Planı

Birinci Aşama: Aile Taahhüdünün Sağlanması

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

İkinci Aşama: Aile Katılımının Cesaretlendirilmesi

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

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

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

Dördüncü Aşama: Etkin İşletme Sahiplerinin Geliştirilmesi İşletme Stratejik Planı

- Yaşam çemberinin (aile üyelerinin yaş dönemlerinin) işletme sahipliğinin dönüşümünü etkilenme biçiminin farkına varılması,
- Geleceğe yönelik sahiplik yapılarının (ortaklık oranlarının, yönetim sahipliğinin v.b.) dikkatle düşünülmesi,
- Olası gelecek jenerasyon ve gelecek işletme sahiplerinin gelişimini destekleyen sistemlerin kurulması,
- Finansal ihtiyaçlar, vergileri ve gelecek jenerasyonun işletme sahipliğini dikkate alan miras planının hazırlanması,
- İşletmeye ve işe uygun özellikler taşımayan aile üyelerinin, aile şirketi dışındaki şirketlere ve işlere yönlendirilmesi,
- Aile şirketinde çalışmak isteyen işe uygun aile üyelerinin diğer şirketlerde yüksek başarı grafiğine sahip olmaları,
- Etkin bir aile ve işletme yönetim sisteminin geliştirilmesi, kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesine yönelik sistemlerin desteklenmesi,

İşletme Stratejik Planı**Birinci Aşama:** Şirketin Stratejik Potansiyelinin Değerlenmesi

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

İkinci Aşama: Olası İşletme Stratejilerinin Keşfedilmesi

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

Üçüncü Aşama: Stratejik Kararların ve Yatırım Yenileme Kararlarının Alınması.

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

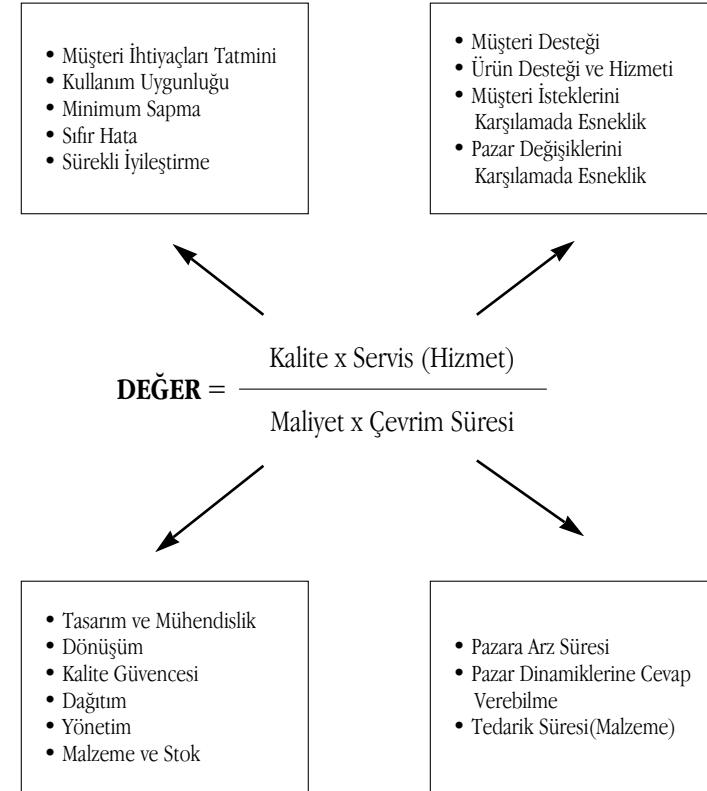
Kaynak: Ebru Karpuzoğlu; "Şirketinizi Sürekli Kılmak İçin: Süreklilik Planı ve Varis Planı", PERYON Dergisi, Sonbahar 2002, İstanbul, s: 20.

TABLO 2: Aile Girişimi Süreklilik Planı Ve İşletme Stratejik Planı Önündeki Olası Engeller ve Olası Çözümler

Engeller	Çözümler
Ebeveynler - Genç jenerasyonun yetenekleri hakkında çeşitli kuşkuğun bulunması, - Uzun ve orta vadeli işlerin planlanmasından ziyade günlük işlerin planlanmasının yeğlenmesi, - İşletme faaliyetlerindeki ya da stratejisiindeki, değişime karşı direnme gösterme eğilimi, - Genç jenerasyonu yetişkin olarak görmede zorlanması, - Sadece kendilerinin işi en iyi şekilde bildikleri ve bunun kanıtının da şirketin mevcut durumu olduğu düşüncesi, - Girişimcinin vefat etmesi veya iş göremez hale gelmesi dikkate alınması,	- Çok boyutlu kariyer fırsatlarının yaratılması, - Genç jenerasyona işletmeye katkıda bulunma olanağı sağlayacak rollerin belirlenmesi ve olanakların yaratılması, - Varis planlaması, - Genç jenerasyonun stratejik planlamaya katkıda bulunmaları, stratejik planlama toplantılarına katılmaları,
Varisler - Aile beklentilerinin - Varisin yetenekleri ile ilgili kuşku duyulması, - Gücün paylaşılması sorunu, - Varisin işletmede çalışmak istememesi, - Varisin işin gereklerine sahip olmaması, - Varisin çalışma hayatını sevmemesi, - Varisin tepe yöneticilik için hazır olmaması, - Aile üyelerinin varis konusunda fikir birliğine varamamaları.	- Aile taahhüdünü ve vizyonunun keşfedilmesine yönelik aile toplantılarının desteklenmesi, - Yönetim geliştirme faaliyetlerine öncelik getirilmesi, - Aile ve işletme kültürü dikkate alarak uygun yapıların yaratılması, - Tepe yöneticilik görevinin aile üyesi olmayan bir profesyonel yöneticiye/işe uygun bir akrabaya devredilmesi, - Varisin tepe yöneticilik için hazır olmasına kadar şirketin tröst (güvenilir bir profesyonel yönetici) tarafından yönetilmesi, - Varisin tepe yöneticilik için hazırlanmasında danışmanlardan yararlanılması,
Eşler - Evlilik ilişkilerinin aile ve şirket üzerinde etkisinin anlaşılması, - Finansal güvenliğin ön planda tutulmasına önem verilmesi, - Eşler arasında boşanmaların yaşanması, - Eşlerden birinin vefat etmesi.	- Geleceği dikkate alan bir yaşam planının geliştirilmesi, - Kişisel finansal planların yapılması, - Miras planının geliştirilmesi.
Diğer Çıkar Sahipleri - Kişisel ilişkilerin kayıp edilmesi, - Finansal istikrara yönelik kuşkuğun bulunması, - Aile dışı ortakların işletmede söz sahibi olmak istemeleri, - İşletmede çalışmak isteyen aile üyesi sayısının artış göstermesi,	- Hazır değerlere önem verilmesi, - İşletme büyüme hızının ve gelecek organizasyon yapısının belirlenmesi, - Kariyer planlarının mevcut olması.

Kaynak: Ebru Karpuzoğlu; "Şirketinizi Sürekli Kılmak İçin: Süreklilik Planı ve Varis Planı", PERYON Dergisi, Sonbahar 2002, İstanbul, s. 21.

Şekil 1: Müşteri Değer Metriği



Kaynak: H.Melih İltar, Aile İşletmeleri'de Kurumsallaşma ve Kobi'lerin Yönetim Sorunları, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No:2001-19, İstanbul, 2001, s.47

DİPNOTLAR

1. Koray, Meryem; “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.
2. Sağlam, Necdet; “Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma”, Çevrimiçi: [http://www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet_hoca.doc\(17.03.2003\)](http://www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet_hoca.doc(17.03.2003)), s. 1.
3. Sağlam,a.g.m., s. 1.
4. Karpuzoğlu, Ebru; “Şirketinizi Sürekli Kılmak İçin: Süreklilik Planı ve Varis Planı”, PERYON Dergisi, Sonbahar 2002, İstanbul, ss. 18-19.
5. Argüden, Yılmaz; “Yönetimde Kuşak Geçisi”, Çevrimiçi: <http://www.insankaynaklari.com/cn/Content-Body.asp?BodyID=648>, (17.03.2003), s. 1; Yaman, Hakan; “Aile Şirketleri”, Çevrimiçi: <http://www.ntvmsnbc.com/news/195054.asp> (17.03.2003), s. 1.
6. Karpuzoğlu, a.g.m., Sonbahar 2002, ss. 18-19.
7. 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.
8. Karpuzoğlu, Ebru; **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s. 19.
9. Erdoğan, İlhan; “Aile Şirketleri Yönetimi ve Kurumsallaşma Sorunları Konferansı - Konferans Notları”, MÜSİAD Genel Merkez Konferans Salonu, İstanbul, 07 Şubat 2002.
10. Yalnızoğlu, Murat; “Aile Şirketlerinde Çalışmak”, Çevrimiçi: http://www.yenibir.com/articledisplay_yenibirbakis/0,1mt-1@lc@viewid-1283,00.asp, 17.04.2002, s. 1.
11. Erdoğan, a.k., 2002.
12. Köknel, Özcan; “Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma Paneli Bildirileri (Aile Şirketlerinde İletişim)”, İstanbul, 2001, Çevrimiçi: www.inkadanismanlik.com.tr/egitim/ozcan.htm, 9.07.2001, s. 1.
13. Karpuzoğlu, Ebru; “Aile İşletmelerine Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar”, M.Ü. İşletme Fakültesi-Öneri Dergisi, Cilt: 4, Sayı:15, Ocak 2001, s. 115.
14. Karpuzoğlu, a.g.e., 2000ss. 20-21; Karpuzoğlu, a.g.m., Ocak 2001,ss. 116-118; İlter, a.g.e. 2001, ss. 12-16; Erdoğan, a.k., 2002; Us, Ahmet Talas, “Aile Şirketleri ve Yönetim”; PERYON Dergisi, Sonbahar 2002, İstanbul, s. 29; Karpuzoğlu, Ebru; “Aile İşletmeleri Neden Ölüyor?”, Capital, Aralık 200, s.158.
15. Destici, Ahmet; “Büyüyoruz Derken”, POWER Dergisi, 1 Nisan1999, s. 146.
16. Karpuzoğlu a.g.e., 2000, ss. 22-28.
17. Beckhard, Richard; W.Gibb Dyer,Jr.; “SMR Forum: Managing Change in the Family Firm-Issues and Strategies”, Sloan Management Review, Spring 1983, s. 59.
18. Ermiş, Özlem; “Söz Büyüğün”, POWER Dergisi, Ocak 1999, s. 138.
19. Drucker, Peter F., “How to Save the Family Business” UMass Family Business Center,*Related Matters Newsletter*, Spring 1995 (çevrimiçi: <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=SiblingRivalry/UMass295.html&Keywords=management%20succession&Button=fambiz>, (13.03.2003), s. 3
20. Karpuzoğlu,a.g.m., Sonbahar 2002, s. 18.
21. Sağlam,a.g.m, s. 4.
22. Alver, Orhan Kemal; “Aile Şirketlerinde Hisse Sahipliğinin Değişimi”, Human Resources – İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Temmuz 2002, İstanbul, s. 22.

23. Karpuzoğlu, a.g.e., 2000, s. 94.
24. Karpuzoğlu a.g.e., 2000, ss. 99-101.
25. Karpuzoğlu,a.g.e., 2000, s. 101.
26. Karpuzoğlu,a.g.e., 2000, ss. 104-107.
27. Karpuzoğlu, a.g.e., 2000, s. 108.
28. Karpuzoğlu,a.g.e., 2000, ss. 108-114.
29. Us, a.g.m., Sonbahar 2002, s. 29.
30. Karpuzoğlu, a.g.e., 2000, s. 114.
31. Karpuzoğlu, a.g.e., 2000, ss. 116-117.
32. Koçel, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 7.Baskı, İstanbul, 1999, s. 15.
33. Babak, İhsan; **Meraklısına Pratik Yönetim Dersleri**, İnkılap Yayın San. ve Tic.A.Ş., İstanbul, 1997, s. 77.
34. Karpuzoğlu, a.g.m., Sonbahar 2002, s.18
35. Karpuzoğlu, a.g.m., Sonbahar 2002, s.19
36. Özel, Mustafa, “Aile Şirketleri Kurumlaşmalı”, Çevrimiçi: <http://www.yenisafak.com/arsiv/2002/ara-lık/15/mozel.html>, (17.03.2003.), s. 1.
37. Us, a.g.m., Sonbahar 2002, s. 29.
38. Karpuzoğlu, a.g.e., 2000, ss. 28-31.
39. Us, a.g.m., Sonbahar 2002, s. 28.
40. Cogner, Joy; “Yönetici Bugünü, Lider Yarını Düşünür”, Milliyet Gazetesi-İş Yaşamı, 26 Ekim 2003, s.13.
41. Yaman, a.g.m., s. 1
42. Akyüz, Ömer Faruk; **Değişim Rüzgarında İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Şubat 2001, ss.37,41-42; Erdoğan, a.g.k., 2002; Destici, a.g.m., s.146; Karpuzoğlu, a.g.m., 2001, s. 123; İlter, a.g.e., s. 26.
43. Bork, David; “Çağın Yönetim Modeli: Kurumsal Yönetim”, Çevrimiçi: <http://www.activefinans.com/activeline/say125/caginyonetim.html>, (17.03.2003, s. 5
44. Tamer, Meral, “Vehbi Koç’suz Dönem Asıl Şimdi Başlıyor”, Milliyet, 11.02.1998, s. 6
45. Karpuzoğlu, a.g.m., Ocak 2001, s. 115.
46. Karpuzoğlu, a.g.e., 2000, s. 72.
47. Karpuzoğlu, Ebru; “Aile İşletmeleri Neden Ölüyor?”, Capital, Aralık 2001, s. 158.
48. Bıçakçı, Ulaş; **Başarının Olmayan Rotası**, Rota Yayın Ltd.Şti., 1996, İstanbul, ss. 391-393.
49. Destici, a.g.m., s. 144
50. Karpuzoğlu, a.g.m., Sonbahar 2002, s. 19.
51. Hamel, Gary, Prahalad, C.K.; Geleceği Kazanmak, (Çev.) Zülfü Dicleli, İstanbul, İnkılap Kitapevi, 1996, s. 45
52. Porter,M.E.; “Strateji ve İnternet”, Harvard Business Review:Stratejide İlerlemeler, MESS Yayınları No:388, (Çev. Ahmet Kordam, Eylül 2002, İstanbul, ss. 32-33.
53. Porter, E. Michael, Strateji Nedir?, Power Dergisi (Özel Ek), Mart 1997, ss. 15-17.
54. Aydın, Alim; “İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü”: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu”, Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Öneri Dergisi, Cilt:3, Sayı:13 Ocak 2000, ss. 77-78.

55. Dinçer, Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5.Baskı, İstanbul, 1998, s. 19.
56. Dinçer, a.g.e., 1998, s. 35.
57. Glueck R.,Yauch Lauraes, William S.; **Business Policy and Strategy**, 5th Ed., Mc. Graw. Hill Co, 1988, s. 11.
58. Kırım, Arman;**Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, Şirket Kültürü Dizisi, İstanbul, 1998, ss. 88-90
59. Drucker, Peter F.; **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, (Çev. İrfan Bağcıvangil, Gülenay Gorbobon), Epsilon Yayıncılık Hizmetleri San ve Tic.Ltd. Şti., İstanbul, 1999, s. 53.
60. Glueck, William; **Business Policy and Strategic Management**, McGraw Hill İnt. Book Company, Tokyo, 1980, s.6
61. Dinçer, a.g.e., 1998, s.35.
62. Eren , Erol; **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No.234, 1. Cilt, 3.Baskı, İstanbul, 1990, s.16.
63. Dinçer,a.g.e., 1998, ss. 36-38.
64. Aydın, 2000, s. 78.
65. Düren, Zeynep; **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1. Baskı, Şubat 2000, s.10.
66. Karpuzoğlu,a.g.e., 2000, s.45.
67. Koch, Richard, **A'dan Z'ye İşletme ve Finans**, Dünya Yayınları, İstanbul, 1997, s. 99.
68. Dinçer, a.g.e.,1998, s. 9.
69. Dashew, Leslie; "Mission Statements" Aspen Family Business Group's Spring, 2001 Newsletter, çevrimiçi:http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/AspenFamily2002_011505.htm&Keywords=Family%20Business&Button=fambiz, (13.03.2003), s.1.
70. Collins, James C.; Jerry, I.Porrass; "Building Your Company's Vision" Harvard Business Review, September-October 1996, s.66.
71. Dinçer, a.g.e., 1998, s.10.
72. Dashew, a.g.m., 2001, s. 1.
73. Dinçer, a.g.e., 1998, s. 5.
74. Karofsky, Paul; "How Easy Day Uses Strategic Planning To Build Camaraderie Between Its Two Families" Family Business Quarterly, 1998, Çevrimiçi: <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/NECFB-733dup.html&Keywords=Family%20Business&Button=fambiz> (13.03.2003).
75. Karpuzoğlu,a.g.e., 2000, ss. 45-46.
76. Dinçer, a.g.e., 1998, s. 51.
77. Karpuzoğlu, a.g.m., Ocak 2001, ss. 119-120.
78. Karpuzoğlu, a.g.m., Ocak 2000, s. 45.
79. Karpuzoğlu,a.g.e., 2000, s. 46.
80. Karpuzoğlu,a.g.m., Ocak 2001, ss. 115-116.
81. Ferris, Gerald R. and et al; "Personnel/Human Resources Management, Unionization, and Strategy Determinants of Organizational Performance", Human Resource Planning, Volume 13, Number 3, 1990, s. 219.

82. Mastromatteo, Richard;"What Happens When a Family Company Buys into Strategic Planning?", 1997, Çevrimiçi: <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/NECFB-814dup.html&Keywords=Family%20Business&Button=fambiz>, (13.03.2003), s. 3.
83. Collins, James C.; Porrass, Jerry; "Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak"; Çev. Meral Tüzcel, Değişim, MESS Yayın No:291, İstanbul, Şubat, ss. 36-39.
84. Karpuzoğlu, a.g.m., Ocak 2001, s.116.
85. Karpuzoğlu, a.g.m., Ocak 2001, s. 116.
86. S. Cox, Edwin; "The Family Firms as a Foundation of Our Free Society: Strenghts and Opportunities",Çevrimiçi:<http://www.fambiz.com/org/cornell/articles/real/ea.cox.crm> (13.03.2003), ss.2-3.
87. Karpuzoğlu, a.g.m., Ocak 2001, s. 119.
88. Daha fazla bilgi için bakınız: Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınevi, 5. baskı, İstanbul, 1998 içinde "Başlıca İşletme Stratejileri" başlıklı bölüm, ss. 271-303.
89. Karpuzoğlu, a.g.m., Ocak 2001. 119.
90. L.Narva, Richard; "Managing A Family Business Disaster", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/Genus668.html&Keywords=Family%20Business&Button=fambiz>, (13.03.2003), s. 1.
91. Karpuzoğlu, a.g.m., Ocak 2001, s. 120
92. Karpuzoğlu, a.g.m., Ocak 2001, s. 120.
93. L.Erven, Bernard; "Management Succession Issues in Family Business (Part II)", Çevrimiçi: <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/Cornell-3079.html&Keywords=management%20succession&Button=fambiz>, (13.03.2003), ss. 1-2.
94. Karpuzoğlu, a.g.m., Ocak 2001, ss. 116-118.
95. Vinton, Karen; "Keeping the Family Business Healty: Four Keys to Success", Çevrimiçi: <http://www.fambiz.com/contprov.crm?/contProvCoe=FDU&ID=928>, (13.03.2003), ss. 2-4.
96. G.Flemons, Douglos; M.Cole,Patricia; "Playing with Contextual Compexity: Relational Counsation with Family Busianess(Part II)", Çevrimiçi: <http://www.fambiz.com/contprov.crm?/contProvCoe=NOVA&ID=3082>, (13.03.2003), s. 2-4
97., "Family Ink"; 1998, Çevrimiçi: <http://www.fambiz.com/contprov.crm?/contProvCoe=fdu&id=842>, (13.03.2003), s. 1.
98. Karpuzoğlu, a.g.e., 2000, s. 135.
99. Yeşildere, Murat; Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim, http://www.borsa.net/makale_goster.asp?Article=A_130902011, (17.03.2003), s. 1.
100. Euro Ajans; "Tek Yol Profesyonelleşme", Euromedya, Dünya Bilişim Yayıncılık, Sayı:2002/13, Temmuz 2002, s. 9.
101. Shomaker, Barbara; Developing "A Cutting-Edge Strategic Plan That Achieves Cross-Generational Approval" Family Business Quarterly, Çevrimiçi: <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/NECFB731.html&Keywords=Family%20Business&Button=fambiz>, (13.03.2003), s. 1.
102. Karpuzoğlu; a.g.m., Ocak 2001, s.120.
103. Winter,Marry; W.Morris, Earl; "Family Resource Management&Family Business:Coming Together in Theory and Research", Çevrimiçi: <http://www.fambiz.com/Orgs/Cornell/articles/real/winter1.crm>, (13.03.2003), ss. 2-3.

104. Özel, Mustafa, "Aile Şirketleri Kurumlaşmalı", Aralık 2002, çevrimiçi: <http://www.yenisafak.com/ar-siv/2002/aranlik/15/mozel.html>, (17.03.2003.), ss. 1-2.
105. Yeşildere, a.g.m., s. 1.
106. Karofsky, Paul, "Success Factors in a Family Business", May 2000, Family Ties, çevrimiçi: <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/UWMadison-2002011404.htm&Keywords=Family%20Business&Button=fambiz>, (13.03.2003), s. 1.
107. Yeşildere, a.g.m., s. 1.
108. Yeşildere, a.g.m., ss. 1-2.
109. Aronoff, Craig E, "Success Factors in a Family Business", May 2000, Family Ties, çevrimiçi: <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/UWMadison-2002011404.htm&Keywords=Family%20Business&Button=fambiz>, (13.03.2003), s. 1.
110. Karofsky, a.g.m., May 2000, s. 2.
111. Ermiş, a.g.m., 1999, s. 139.
112. Hauser, Lee; "From Birth To Succession", Çevrimiçi: <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/USC-261-dup.html&Keywords=Family%20Business&Button=fambiz>, (13.03.2003), s. 2.
113. Karpuzoğlu, a.g.m., Sonbahar 2002, s. 22
114. Beckhard, Richard; W.Gibb Dyer Jr.; "SMR Forum: Managing Change in the Family Firm-Issues and Strategies", Sloan Management Review, Spring 1983, s. 60
115. Beckhard, Dyer Jr.; a.g.m., Spring 1983, s. 60.
116. Beckhard, Dyer Jr.; a.g.m., Spring 1983, s. 61.
117. Euro Ajans; a.g.m., Temmuz 2002, s. 9.
118. Karpuzoğlu, a.g.m., Sonbahar 2002, s. 22.
119. Karpuzoğlu, a.g.e., 2000, s. 47.
120. L.Erven, Bernard; "Management Succession Issues in Family Business (Part I)", Çevrimiçi: <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/Cornell357.html&Keywords=management%20succession&Button=fambiz>, (13.03.2003), ss. 4-5.
121. Karpuzoğlu, a.g.m., Ocak 2001, s. 121.
122. F.Blum, Joseph; "One answer to a Family Business Owner's Wish to Treat His Children Equally", Çevrimiçi: <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=NECFB&ID=834> (13.03.2003), ss. 2-3
123. Karpuzoğlu, Ocak 2001, s. 121.
124. Karpuzoğlu, a.g.e, 2000, s. 47.
125. Karpuzoğlu, a.g.m., Ocak 2001, s.121.
126. Karpuzoğlu, a.g.e., 2000, ss. 52-54.
127. Alver, a.g.m., Temmuz 2002, s. 22.
128. Dino, Richard; "Inadequate Estate/Financial Planning Blamed for Business Failures", 1998, Çevrimiçi: <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=FDU&id=2120>, (13.03.2003), s. 2.
129. McDermott, John; "The New Estate Planning", Çevrimiçi: <http://www.fambiz.com/contprov.crm?contProvCoae=UlaleCFB&ID=125>, (13.03.2003), s. 2.
130. Karpuzoğlu a.g.m., Ocak 2001, s. 121.

131., "Estate Planning: Hindsight nad Foresight", A Family Ink Spring/Summer 1997, Çevrimiçi: <http://www.fambiz.com/contprov.crm?contProvCoae=FDU&ID=33>, (13.03.2003), s. 2.
132. Karpuzoğlu a.g.m., Ocak 2001, s. 122.
133. Karpuzoğlu, a.g.m., Ocak 2001, s.122.
134., Legacies Newsletter, "Creating A Strategic Contingency Plan" Çevrimiçi: <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/Baylor171.html&Keywords=management%20succession&Button=fambiz>, (13.03.2003), ss. 1-3.
135. I.Karofsky, Paul; "When a Family Company Buys Into Strategic Contingency Plan", çevrimiçi: <http://www.fambiz.com/contprov.crm?contProvCoae=Bayırır=1/1>, (13.03.2003), ss. 1-3.
136. Karpuzoğlu, a.g.m., Ocak 200, s. 122.
137. Koçel, a.g.e., 1999, s. 490
138. Eren, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 4.Bası, İstanbul, 1993, s. 363.
139. Genç, Nurullah; **Zirveye Götüren Yol Yönetim**, Timaş Yayınları, 5.Baskı, İstanbul, 1997, s. 78.
140. Koçel, a.g.e., 1999, s. 490.
141. Erdoğan, a.g.k, 2002; İltar, a.g.e, 2001, s. 26.
142. Genç, a.g.e., 1997, s. 79.
143. Genç, a.g.e., 1997, s. 78.
144. Karpuzoğlu, a.g.m., Ocak 200, s.123.
145. Sağlam, a.g.m., 2003, ss. 4-5.
146. Drucker, a.g.m., 1995, s.1-3

Yararlanılan Diğer Kaynaklar

1. Argüden, Yılmaz; “Aile Şirketleri”, Kalder-Önce Kalite Dergisi, Yıl: 8, Sayı: 55, Mayıs 2002, s. 4.
2. Bartol, Kathryn M.; David C. Martin; **Management**, McGraw-Hill Inc, International Edition, London, 1991.
3. Baykal, Adnan Nur; **Babalar, Oğullar ve Kızlar: Girişimciye Kurumsallaşma Mektupları**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Haziran 2002.
4. Bozkurt, Rüştü; “Aile şirketleri ve aile anayasaları”, Çevrimiçi: http://www.dun-yagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=147734&dept_id=1030, (24.10.2003.)
5. Brown, Fredda Herz; “For Family Businesses No Easy Answers... Only Options”, *Family Ink*, Spring/Summer 1997, Çevrimiçi: <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/FDU-2443.html&Keywords=Family%20Business&Button=fambiz>, (13.03.2003)
6. Buğdaycı, Ahmet; “Bir Aile İşletmesi Nasıl Değişti?”, *CAPİTAL Aylık Ekonomi Dergisi*, Yıl:5, Sayı:10, Ekim 1997, ss.192-194.
7. Çoban, Fadime; “Anadolu’da Değişim. 3.Kuşak Geliyor”, *Capital Dergisi*, Ocak 2003, ss.113-114.
8. Drazdow, Nancy; P.Carroll, Vincent; “Tools for Strategy Development in Family Firms”, *Sloan Management Review*, Vol.39, Fall 1997.
9., “Exit Strategies: How Anticipating the Inevitable Can Ease the Pain”, *Family Business Quarterly*, Çevrimiçi: <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/NECFB-2140-dup.html&Keywords=Family%20Business&Button=fambiz>, 13.03.2003
10. Fındıkçı, İlhami; “Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma Paneli Bildirileri”, İstanbul, 2001; (çevrimiçi: www.inkadanismanlik.com.tr/egitim/ilhami.htm, 09.07.2001.)
11. Garih, Üzeyir; “Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma Paneli Bildirileri”, İstanbul, 2001; (çevrimiçi: www.inkadanismanlik.com.tr/egitim/garih.htm, 09.07.2001)

12. Hürriyet Gazetesi - Pazar Eki, “Aile Şirketine Doktor Lâzım”, (Çevrimiçi: <http://arsiv.hurriyetim.com.tr/tatilpazar/turk/00/02/20/eklhab/11ekl.htm>, 20.02.2002.)
13. Karpuzoğlu, Ebru, “Aile Şirketleri Neden Ölüyor?”, *CAPİTAL Aylık Ekonomi Dergisi*, Yıl:5, Sayı:10, Ekim 1997, s.192-194.
14. Kırım, Arman; **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, Sistem Yayıncılık: 293, İstanbul, Haziran 2001.
15. Milliyet Gazetesi-İş Yaşamı, “Aile Şirketleri Kabuk Değiştiriyor”, (Çevrimiçi: <http://www.milliyet.com.tr/2001/11/30/isyasami/ais.html>, 30.11.2001.)
16. Milliyet Gazetesi - İş Yaşamı, “Aile Şirketinde Kurumsallaşma”, (Çevrimiçi: <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasami/000326/haber/8.htmk>, 26.03.200.)
17. Mutlu, Ferda Volkan; “Yüksek Topuklu Para Sihirbazı: Bir Finansçı Olarak Ümit Boyner’in Portresi”, *POWER Dergisi*, No :2, Şubat 2003, ss.51-56.
18. Öncel, Şeyma; “Şirketler Nasıl Daha Uzun Yaşar?”, *CAPİTAL Aylık Ekonomi Dergisi*, Sayı:1, Ocak 2003, s.136-139.
19. Taymaz, Erol: Güneş, Ali; “Küçük Şirketleri Ölüm Riski Daha Fazla”, *CAPİTAL Aylık Ekonomi Dergisi*, Yıl:8, Sayı:12, Aralık 2000, s.153-154.
20. Uzunay, Birol; “Şirketler ‘Aileden’”, *Aksiyon Dergisi*, Sayı:347, İstanbul, 28 Temmuz 2001.



