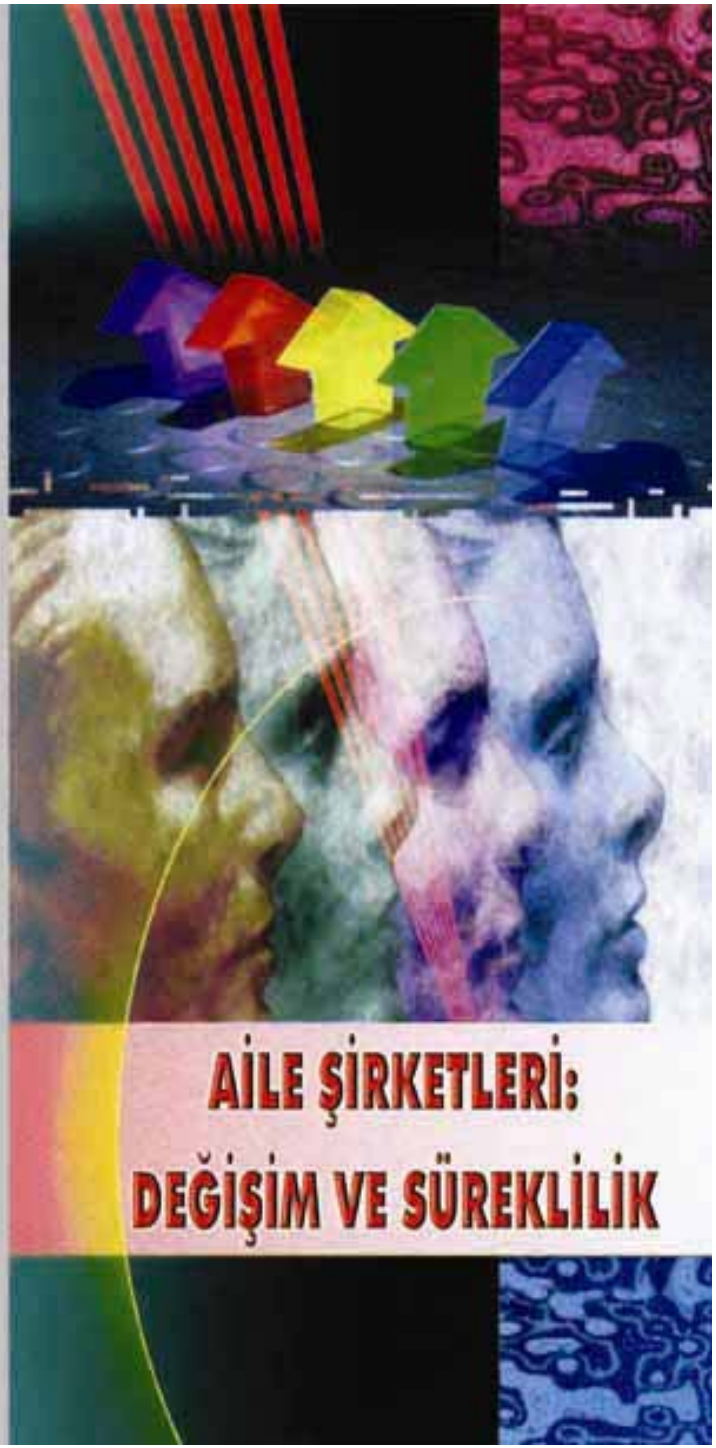
ANKARA SANAYİ ODASI
ATATÜRK BULVARI NO: 193 (06680) KAVAKLIDERE / ANKARA
TEL: (0 312) 417 12 00 FAX: 417 43 70 - 417 52 05
www.aso.org.tr
e-mail: aso@aso.org.tr

ANKARA SANAYİ ODASI HAZİRAN 2005

AİLE ŞİRKETLERİ: DEĞİŞİM VE SÜREKLİLİK

ANKARA SANAYİ ODASI

HAZİRAN 2005



# AİLE ŞİRKETLERİ: DEĞİŞİM VE SÜREKLİLİK

ÖNSÖZ

Gerek Dünyada ve gerekse ülkemizde kurulmuş ve başarılı olmuş şirketlerin büyük oranda aile şirketi hüviyetinde olduğu, bu yüzden bu şirketlerin faaliyetlerini gelişerek devam ettirebilmelerinin ülkemizin ekonomik hayatı için çok önemli olduğu bilinmektedir.

Türk ailelerindeki geleneksel çocuk yetiştirme kültürü ve eğitim sistemimizdeki ezberci ve baskıcı eğitim anlayışı, sebebiyle çok az sayıda insan girişimci olabilmekte,yine toplumuzda kollektif çalışma becerilerinin noksanlığı sebebiyle de bunların çok azı başarılı olup bu başarısını geliştirerek bir veya bir kaç kuşak sürdürebilmektedir.

Ekonomik girişim anlamında az sayıda başarılı olmuş kişilerin veya ailelerin başarı serüvenlerinin; kurucuların ölümü, kardeş veya yakınlar arasındaki fikir ayrılığı veya mirasçıların ilgisizliği veya kurumsallaşamama gibi sebeplerle kısa sürmesi sonucu ülkemizde zaten çok az bulunan firma ve üretim kültür birikim değerlerin yitirilmesi anlamına gelmektedir.

Bu eser, ülkemizde bu günü kadar yeterince ele alınmayan müteşşebbis ve aile şirketleri kültürü konusunun önemini ortaya çıkaran ve başarılı olmuş aile şirketlerinin kurumsallaşarak kalıcılığını sağlamak üzere önceden alınması gereken tedbirleri de içeren bilimsel bir çalışmadır.

Bu özgün çalışmayı gerçekleştirdiği ve Odamızca kitaplaşmasını sağladığı için Ankara Üniversitesi Öğretim üyesi Sayın Özgür Ateş'e teşekkürlerini sunarım.

Bu kitabın, tüm yöneticilere, özellikle de aile şirketi sahip ve yöneticilerine, varislerine ve şirket çalışanlarına farklı bir anlayış açısı kazandırarak kurumsallaşma çalışmalarına olumlu katkılarda bulunmasını diliyorum.

Haziran 2005

Zafer Çağlayan
ASO Yönetim Kurulu Başkanı

# AİLE ŞİRKETLERİ ve KURUMSALLAŞMA BASIN SUNUŞU

- Türkiye gelişmiş medeniyetler seviyesine çıkabilmek için kıt olan kaynaklarını etkin kullanmak zorunda olan bir ülkedir. Bu açıdan, kurulan her bir şirket, ekonomideki kıt kaynakların bir bölümünün tahsisi anlamına gelmektedir.
- Kıt kaynakların etkin kullanılabilmesi için şirketlerin devamlılıklarının sağlanması gerekmektedir.
- Yazılı ve görsel basınımızda çok sık ele alındığı gibi ülkemizde yaşanan krizler, istikrarsızlıklar bir çok şirketin hayatına son vermesine yani bir çok kaynağımızın boşa gitmesine neden olmuştur.
- Bu konu çok ele alınmış, kıyısına köşesine incelenmiş bir konudur. Ancak şirketlerin hayatlarına son veren sadece krizler yada istikrarsız ekonomik ortam değildir.
- En az bunlar kadar önemli bir diğer konu ise bir sonraki nesile devredilemeyen ve bu nedenden rekabet gücünü kaybeden yada yok olan aile şirketleridir.
- Günümüz işletmecilik anlayışı, küreselleşmenin etkisiyle yakın geçmişe kıyasla oldukça değişmiştir.
- Dünyada 1960'lı yıllarda yoğun biçimde kendisini hissettirmeye başlayan rekabet ortamı, işletmeleri, yaşamlarını sürekli kılabilme sürecinde pek çok arayışa ve yeniliğe itmektedir.
- İşletmeler gerek yerel, gerekse küresel pazarlarda yaşamlarını sürdürebilmek için çok fazla çaba harcamak zorundadır.
- Günümüzde başarılı olmak isteyen işletmeler
    - esnek,
    - yenilikçi,
    - kendini yerel pazarla sınırlamayan,
    - araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem veren,

    - ekip çalışmasını destekleyen,
    - sağlıklı büyümeyi amaçlayan,
    - kaynaklarını etkin kullanan,
    - müşteri odaklı işletmeler olmak zorundadırlar.
- Bu dönemde karizmatik patron, güçlü lider yaklaşımıyla şirket yönetmek başarı için yeterli olmadığı gibi engelleyici bir faktör haline gelmiştir.
- Rekabetin sınırlı ve hedefin yerel pazarlar olduğu dönemlerde çok sayıda başarılı örneği görülen bu anlayışın günümüz işletmeciliğinde aynı başarıyı göstermesi gün geçtikçe zorlaşmaktadır.
- Şirketler, kendilerini yeni koşullara uydurarak değişmelidirler. Değişimin gerçekleşmesi 2000'li yıllarda işletmeler için zorunludur.
- Değişim bir süreçtir. Büyümek, güçlenmek, sürekliliğini sağlamak isteyen işletmeler değişimi yönetmeye mecburdur.
- Değişimi yönetmeyen ya da yönetemeyen işletmeler, bir süre sonra rekabet güçlerini kaybedecek ve belki de piyasadan çekilmek zorunda kalacaklardır.
- Bütün işletmeler için önemli olan değişime uyum, aile şirketleri için daha da büyük önem taşımaktadır. Çünkü aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran kendine özgü birçok farklı özelliği vardır.
- Aileyi bir arada tutan temel kavramlar
    - duygu,
    - sevgi,
    - ilişki,
    - birlik beraberlik ve
    - destektir.
- İşletme için ise
    - duygu ve sevginin yerini akıl,

- ilişkilerin yerini sonuç,
- birlik ve beraberliğin yerini ise rekabet alır.

- Aile ve şirket kurumları, bu açıdan bakıldığında, birbirine zıt kavramlara dayanmaktadır. Böyle bir yapıyı devam ettirebilmek ister istemez daha fazla çabayı, dikkati ve emeği gerektirecektir.

**Kurucular aile şirketlerinin sahibi değil kiracısıdırlar.**

- Dünyadaki aile şirketlerinin sayısının tüm dünyadaki işletmelerin %65'i ile %80'i arasında olduğu sanılmaktadır.
- Bunların büyük bir bölümü çok küçük ölçekli işletmeler olup, bir nesilden diğer bir nesile hiçbir zaman geçmeyecektir.
- Ancak diğer bilinen bir gerçek ise, dünyadaki en büyük ve başarılı şirketlerin %40'ının aile şirketlerinden oluşmasıdır.
- Günümüzde gelişmiş ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi şirketler ya aile şirketidir, ya da aile şirketi olarak ticari hayata atılmış şirketlerin devamıdır.
- Amerika birleşik devletleri'nde
    - 18 milyondan fazla işletme hayatını sürdürmekte olup bunların %90'nından fazlası aile şirketidir.
- En büyük 500 firmanın 1/3'ü aile şirketidir.
- En büyük 100 şirketin ,
    - İtalya'da 43'ü,
    - Fransa'da 26'sı,
    - Almanya'da 17'si aile şirketidir.
- Tüm şirketler içinde aile şirketlerinin oranına baktığımızda ise,
    - İtalya'da tüm şirketlerin %99'u,

- ABD'de ve Türkiye'de tüm şirketlerin %90'ı,
- Almanya ve Meksika'da %80'i,
- Avustralya ve Şili'de ise %75'i aile şirketidir.

- Avrupa'da, Amerika'da yaşı 100-200 yılı aşan çok sayıda irili ufaklı firmaya rastlamak mümkündür. Yıllarca önce küçük bir atölyede işe başlayan ve günümüzde üçüncü, dördüncü nesillere dünya çapında ölçeklere ulaşan firmalara rastlanmaktadır.
- Türkiye'de ise bu şekilde bir gelişme trendi gösteren firma henüz yoktur. Türkiye ölçeğinde büyük kabul edilebilecek firmaların bile geçmişi ancak 60-70 yıl kadar geriye gidebilmektedir.
- En köklü aile şirketleri 4.nesilin yönetimi altındadır ve bunlar elle sayılacak kadar azdır. 100.yılını tamamlamış şirketler ise genellikle küçük ölçeklerde kalmış, büyüyememişlerdir.
- Türkiye'de kurulan işletmelerin büyük çoğunluğunun yaşam süresi kurucunun yaşam süresiyle sınırlı kalmaktadır.
- Şirketin kurucusu durumunda olan ve onu küçük bir ölçekten başlayarak adım adım büyüten, bir yaşam süresi için büyük başarı kabul edilebilecek seviyelere ulaştıran işletme sahibi; eserini ikinci nesile, yani oğullarına, kızlarına veya damatlarına bıraktığında, başka bir ifade ile işletmeyi kurup büyüten kişi öldüğünde, firmanın yaşam süresi genellikle son bulmaktadır.
- Bu durumda işletme ya faaliyetine son vermekte, ya el değiştirmekte veya oğullar ve damatlar arasında paylaşılarak tekrar başlangıç aşamasına dönülmektedir
- Tekrar küçük ölçeklere dönülmesi ise kurucu kişinin elde ettiği başarıları sıfırlamakta, işletmenin performansını olumsuz yönde etkilemektedir.
- Oysa, aynı başarı sürecini ikinci nesilde devam ettirebilse, işletmenin rekabet gücü iki nesil içinde dünya piyasalarında rekabet edilebilir düzeye ulaşabilir. Türkiye'de bunun örnekleri az da olsa mevcuttur.

- Kurumsallaştırılamamış, aile şirketi olarak kalmış bir şirketin yaşam süresi için dört nesillik bir süre öngörülürken, ülkemizdeki işletmelerde bu süre genellikle sadece bir nesille sınırlı kalmaktadır.
- Türkiye'de kurumsallaşmanın önünde ciddi engeller vardır. Bunların başında bir çok işletmenin kayıtdışı çalışması gelmektedir.

***"Şirketlerin kasası patronun cebi olmaktan çıkarılmadığı sürece kurumsallaşma sağlanamaz."***

***"Dünyada aile şirketlerinin ortalama yaşam süresi sadece 24 yıldır. "***

***"Her 10 aile şirketinden ancak 3'ü ikinci nesile devredilebilmektedir."***

- Ülkemizde ise bu durum dünya ortalamalarının çok daha altındadır.
- Aile şirketinin rekabet gücünü kaybetmesi, piyasadan çekilmesi sanıldığı gibi sadece ailenin sorunu değildir.
- Sorun tüm Türkiye'nin sorunudur.
- Piyasadan çekilen her bir işletme, o işletmeye yatırılan ülke kaynaklarının da heba edilmesi anlamını taşıyacaktır. Bu nedenle aile şirketlerinin sürekliliği ülkemiz için, hepimiz için özel önem taşımaktadır.

- Aile şirketlerinin yaşam sürelerinin kısa olmasının temel nedenleri şu şekilde özetlemek olanaklıdır:
    - Devir işleminin doğru zamanda yapılmaması,
    - Devir Planlarının Olmaması,
    - Aile anayasasının Hazırlanmaması,
    - Başarılı çalışanların şirkette tutulmaması ve
    - Kurumsallaşmanın olmamasıdır.

- Aile şirketinden bahsedilirken genellikle zayıf,
    - yönetsel açıdan gelişmemiş,
    - akrabaların hak etmediği halde yükseldiği,
    - dolayısıyla çalışanların motivasyonunun bozulduğu,
    - aile içi sorunların şirket yönetimine yansıdığı,
    - tutucu,
    - aile içi roller nedeniyle şirket yönetiminin etkinleştirilemediği ve
    - merkezi bir yönetim anlayışına sahip ve bu nedenle değişimlere çabuk uyum sağlayamayan,
    - katı,
    - aile büyüğünün şirket yönetimini devretmeyi istemediği için yönetsel açıdan zayıf şirketler akla gelmekle beraber,
    - aile şirketleri bu zayıflıklarına karşılık çoğu akademisyenin, uzmanın göz ardı ettiği güçlü yönlere de sahiptir.
- Aile şirketi, ailenin çocuklarından birisidir. Bu nedenle onun için aile bir çok özveriyi rahatlıkla kabullenebilir.
- Şirket ortağı ve çalışanı konumundaki aile üyeleri zor günlerde şirketten beklentilerini minimuma indirerek şirketin yaşamasını sağlayabilirler.
- Şirkete karşı duyulan sorumluluk sadece yasal veya ekonomik sorumluluk değildir.
- Çoğu aile şirketinde liderin kim olacağı bellidir. Bazı şirketleri yok olma noktasına getiren şirket içi çatışmalara, rekabete bu şirketlerin çoğunda rastlanmaz.
- Çalışanlar ve yöneticilerin büyük bir kısmı aile üyesi olduğundan, eğitimleri uzmanlıkları hangi alanda olursa olsun küçük yaşlardan itibaren şirket işlerinden haberdardır ve tecrübelidirler.
- Aile şirketlerinin büyük bir kısmında yönetim anlayışında, işletme stratejisinde bir istikrar vardır. Yöneticiler değişse bile yönetim anlayışı aynı kalabilir.
- Özetle;

*" Aile şirketleri ülke ekonomisinin hem zayıf hem güçlü yanını, hem tehditleri hem olanakları temsil eder. "*

***"Ekonomideki aile şirketleri dikkat edilmez, iyi yönetilmezse bir bomba kadar tehlikeli olabilirler."***

***" Buna karşılık bilinçli yönetilen, geleceği ve değişimi planlayan aile şirketleri ekonominin itici gücünü, dinamik yapısını oluşturacaklardır."***

- Ankara Sanayi Odası olarak biz, Türk aile şirketlerinin birer bomba değil, itici güç olabilmeleri için yapılması gerekenleri, alınması gereken tedbirleri kurucular için, ikinci ve üçüncü nesiller için ayrı ayrı belirledik ve sizlerle paylaşıyoruz.

### *Babalara (Birinci Nesile-Kuruculara)Öneriler*

- Kurduğunuz şirketin amacı kısa mesafeyi hızlı koşmak değil, uzun mesafeyi dengeli biçimde koşarak tamamlamaktır.
- Değişim kaçınılmazdır.
- Değişime direnç, rüzgara karşı yelken açmaya benzer. Doğru olan rüzgarın gücünü arkaya alıp daha hızlı gidebilmektir.

### *"Hiç Ölmeyecekmiş Gibi Çalış Yarın Ölecekmiş Gibi Şirketin Geleceğini Planla"*

- Yapılması gereken değişimi planlamak ve yönetmektir.
- Değişimi planlamak ve yönetmek için danışmanlardan yardım al.
- Ortak akıl ve ortak çaba her zaman bireysel akıl ve çabadan daha üstündür.
- Değişime direnç gösterenleri, değişime konu olan veya değişimden etkilenenleri değişim planlarına dahil et. Bu kişilerin olumsuz tutum ve davranış içine girmelerini engellemenin en güzel yolu bunlarla iletişim kurmaktan geçer.
- Değişim süreci planlanırken üç konuya özel önem göster :
  (i) mülkiyetin sürekliliğine,
  (ii) üst yönetimin sürekliliği ve değişimine,
  (iii) güç ve varlığın dağılımına.
- Bu konularda verilecek yanlış kararlar aile şirketlerinin sonunu hazırlayan kararlardır.
- Şirketin senden sonra ne olacağına sen karar ver.
- Benden sonra tufan yaklaşımı içine girme.
- Sorun sadece şirket sorunu olmaktan çıkıp aile sorunu haline gelebilir.

*"Aile Şirketini Piyasadaki Değil, Aile İçindeki Rekabet Öldürür"*

- Devir planlarını hazırla.
- Veliahtını belirle.
- Devir şirketine dinamizm kazandıracak, günün şartlarına daha çabuk uymasına yardımcı olacaktır.
- Her ne kadar şirket, senin için çocuğun kadar önemliyse de, kişisel yaşamın ile profesyonel yaşamını birbirinden ayır. Bu hem şirketine hem ailene yapabileceğin en büyük iyiliktir.
- Devir planlarının konuşulmasını kendine saygısızlık olarak algılama. Amaç seni yok etmek değil, senin eserini sürdürebilmektir.
- Gelecek nesile olan inancını her zaman hissettir ve onları devir planlarının bir bileşeni haline getir.
- Senden sonraki lideri hangi ölçütlere göre seçtiğini, geçiş planının ne olduğunu, bütün aileye anlat.
- Kurumsallaşmayı sağla.
- Kurumsallaşma şirketin davranış ve tutumlarının belirli ilke ve politikalara göre belirlenmesidir.
- Kurumsallaşma, şirketin tamamen profesyonellere terk edilmesi, kontrolün elden çıkarılması, şirketin sırlarının dışarıya aktarılması demek değildir.
- Kurumsallaşma şirketin kuralları, standartları ve prosedürleri olması, kişilerden bağımsız olması demektir.
- Kurumsallaşmayı şirketin benimsemesi senin elindedir.
- Bütün kararları tek başına almaktan kaçın.
- Bütün şirket çalışanlarının aile üyesi olması zorunluluğu olmadığını, çalışan aile üyelerinin ücretlerinin ise piyasa koşullarına ve performansa göre belirlenmesi gerektiğini unutma.
- Aile üyesi çalışanlar ile profesyonel yöneticiler arasındaki farkın onların veriminden ve performansından kaynaklanmasını sağla.

- Sürekli olmayı başaran aile şirketleri, aile dinamiklerine değil iş dinamiklerine yoğunlaşan şirketlerdir.
- Aile üyelerinin şirketle ve aileyle ilgili sorunlarını tartışmak için belirli sürelerle bir araya geldikleri "aile meclisini" kur.
- Aile meclisinin temel hedefi, aile üyelerinin değerlerini, gereksinimlerini ve şirketten beklentilerini saptamak ve ailenin uzun vadeli çıkarlarını koruyacak bir platform oluşturmak olmalıdır.
- Aile meclisinin ailenin yönetim kurulu gibi çalışmasını sağla.
- Aileye ve ailenin şirketle ilişkisine ait temel kurallardan oluşan "aile anayasasını" hazırla.
- Bu anayasada, anayasaya ilişkin, aileye ve şirkete ilişkin düzenlemeleri yap.
- Aile anayasası son yıllarda hepimizin ihtiyaç duyduğu, ama hiç birimizin babalarımıza, çocuklarımıza, kardeşlerimize söyleyemediği bir şey haline gelmiştir.
- İşte biz, Ankara Sanayi Odası olarak bu ihtiyacı herkesin aklından geçirdiği ama uygulamadığı aile anayasasını, Türk Aile şirketlerine rehberlik etmesi ve örnek olabilmesi için hazırladık. Bu anayasa

***"Her eve her işletmeye lazım", bir eserdir.***

- Bu anayasa ikinci neslin büyüklerine

***"söylemek isteyip de söyleyemediklerini"***

- içeren bir anayasadır.
- Bu anayasada biz sanayicilerin

***"düşünüp de yapamadıklarımız, aklımızdan geçirip de söyleyemediklerimiz " anlatılmaktadır.***

***Unutmayalım ki,***

***"Şirketini Seven Anayasasına ve İlkelerine Katlanır"***

***"ASO Aile Anayasası Yeni Haklar Veren Değil Var Olanları Tanıyan ve Kurumsallaştırandır."***

- "ASO aile anayasası" fırlatılmadığı sürece size yol gösterecek bir örnektir.
- Bunu kendi şirketine uyarlamak ve hayata geçirmek sana, şirketine ve ailene yardımcı olacaktır.
- Bu Anayasa şirket işlerinde sadece babaların değil tüm aile üyelerinin dileklerinin dikkate alınmasını sağlayacaktır.

***Bu yüzden "BABAYASA" değil "ANAYASA" gereklidir.***

## *Çocuklara (İkinci Nesile)Öneriler*

- Aile şirketlerinin yok olma nedenlerinden biri ikinci neslin şirkete karşı duyarsız davranmasıdır.
- Şirketle ilgilen, babana (kurucuya) gerektiğinde şirketin tüm sorumluluğunu alabileceğini göster.
- Babanın (Kurucunun) devretme arzusunu desteklemek için kendini şirket yönetimini hazırla, yeterliliğini göster.
- Şirket yönetimi sorumluluğu için istekli olduğunun bilinmesini sağla.
- Babana (kurucuya) şirket yönetimindeki devirin aile ilişkilerini etkilemeyeceğini davranışlarınla göster.
- Devir sürecinin uzun bir süreç olduğunu, bugünden yarına hemen gerçekleşmeyeceğini ama planı hazır olmayan şirketlerin devir zorunlu hale geldiğinde karmaşa ve kaosa teslim olacaklarını bil.
- Şirketten hak ettiğinden fazlasını isteme, daha fazlasını hak etmek için daha çok çalış.
- ***Babana –kurucuya, babalar gününde "ASO AİLE ANAYASASI HEDİYE ET "***

## YÖNETİCİ ÖZETİ

Günümüz işletmecilik anlayışı, küreselleşmenin etkisiyle yakın geçmişe kıyasla oldukça değişmiştir. Dünyada 1960'lı yıllarda yoğun biçimde kendisini hissettirmeye başlayan rekabet ortamı işletmeleri, yaşamlarını sürekli kılabilme sürecinde pekçok arayışa ve yeniliğe itmektedir. İşletmeler gerek yerel, gerekse küresel pazarlarda yaşamlarını sürdürebilmek için çok fazla çaba harcamak zorundadır. İşletmecilikteki değişim anlayışının günümüzde ulaştığı nokta esnek, yenilikçi, kendini yerel pazarlarda sınırlamayan, araştıran ve kendisini yenileyen, ekip çalışmasına ağırlık veren, sağlıklı büyümenin peşinde koşan, finansal kaynaklarını rasyonel şekilde kullanan, müşteriye odaklanan, özellikle de insan kaynağının veriminden maksimum düzeyde istifade etmeye çalışan bir işletmecilik anlayışıdır.

İşletmeyi koruyan kurucu patron ya da lider yönetimi ağırlıklı bir yönetim anlayışı günümüzde yetersiz kalmaktadır. Yönetim literatürünün ağırlık noktasının liderlikten ekip çalışmasına ve yönetsel sistemlere doğru kayması bu durumun en somut delili olarak düşünülebilir.

Geçmişte önemli olan ve günümüze kadar uzanan güçlü lider ya da patron figürünün kişisel karizmasını, bireysel yaratıcılığını, risk anlayışını, cesaretini, uzak görüşlülüğünü, kişisel yönetim anlayışını ve becerilerini temel alan işletme yönetimi anlayışı önemini yitirmektedir. Rekabetin sınırlı ve hedefin yerel pazarlar olduğu dönemlerde çok sayıda başarılı örneği görülen bu anlayışın günümüz işletmeciliğinde aynı başarıyı göstermesi gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Şirketler, kendilerini yeni koşullara uyumlandırarak değişmelidirler. Değişimin gerçekleşmesi 2000'li yıllarda işletmeler için zorunludur.

İşletme yönetimi için bu denli önemli olan değişim, aile şirketleri olarak adlandırılan ve kendine özgü pek çok özelliğe sahip olan işletmeler açısından çok daha fazla önem taşımaktadır.

Dünyadaki aile kontrollü şirketlerinin sayısının tüm dünyadaki işletmelerin yüzde altmış beş ile seksen arası olduğu varsayılmaktadır. Bunların büyük bir

bölümünün çok küçük ölçekli işletmeler olup, bir nesilden diğer bir nesile hiçbir zaman geçmeyeceği bilinmektedir. Ancak diğer bilinen bir gerçek ise, dünyadaki en büyük ve başarılı şirketlerin yüzde kırkını aile şirketleri oluşturmaktadır.

Burada bahsedilen aile şirketi kavramı, aile resinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki nesilin şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan şirketleri ifade etmektedir.

Günümüzde gelişmiş ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi şirketler ya aile şirketidir, ya da aile şirketi olarak ticari hayata atılmış şirketlerin devamıdır. Amerika birleşik devletleri'nde sayılan 18 milyonu aşan işletme hayatını sürdürmektedir ve bunların %90'inden fazlası aile şirketidir. En büyük 500 firmanın üçte biri aile şirketidir. (tablo 1)

Avrupa'da, amerika'da yaşı 100-200 yılı aşan çok sayıda irili ufaklı firmaya rastlamak mümkündür. Yıllarca önce küçük bir atölyede işe başlayan ve günümüzde üçüncü, dördüncü nesillere dünya çapında ölçeklere ulaşan firmalara rastlanmaktadır. Türkiye'de ise bu şekilde bir gelişme trendi gösteren firma yoktur. Türkiye ölçeğinde büyük kabul edilebilecek firmaların bile geçmişi ancak 60-70 yıl kadar geriye götürebilmektedir. 100.yılını tamamlamış şirketler ise genellikle küçük ölçeklerde kalmış, büyüyememişlerdir.

Türkiye'de kurulan işletmelerin büyük çoğunluğunun yaşam süresi kurucunun yaşam süresiyle sınırlı kalmaktadır. Şirketin kurucusu durumunda olan ve onu küçük bir ölçekten başlayarak adım adım büyüten, bir yaşam süresi için büyük başarı kabul edilebilecek seviyelere ulaştıran işletme sahibi; eserini ikinci nesile, yani oğullarına, kızlarına veya damatlarına bıraktığında, başka bir ifade ile işletmeyi kurup büyüten kişi öldüğünde, firmanın yaşam süresi genellikle son bulmaktadır. Bu durumda işletme ya faaliyetine son vermekte, ya el değiştirmekte veya oğullar ve damatlar arasında paylaşılarak tekrar başlangıç aşamasına dönülmektedir

Tekrar küçük ölçeklere dönülmesi ise kurucu kişinin elde ettiği başarıları sıfırlamakta, işletmenin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Oysa, aynı başarı sürecini ikinci nesilde devam ettirebilse, işletmenin rekabet gücü iki nesil

içinde dünya piyasalarında rekabet edilebilir düzeye ulaşabilir. Türkiye'de bunun örnekleri az da olsa mevcuttur. (tablo 2)

Kurumsallaştırılamamış, aile şirketi olarak kalmış bir şirketin yaşam süresi için dört nesillik bir süre öngörülürken, ülkemizdeki işletmelerde bu süre genellikle sadece bir nesille sınırlı kalmaktadır.

Türkiye'de işletme kuran kişiler genellikle ileri eğitim imkanlarından yararlanamamışlardır. Çeşitli nedenlerden dolayı, hayata küçük yaşta atılmak durumunda kalmışlardır. Bu nedenle ileri eğitim imkanı bulamamışlar, çalışmak zorunda kalmışlardır. Lisan bilgileri yetersizdir. Bu tür eksikliklerini gidermek için hayatlarının hiçbir evresinde zaman bulamamışlardır. Fakat kurdukları işletmeyi belirli bir büyüklüğe getirdiklerinde bu eksikliklerin olumsuz sonuçlarını acı şekilde görmeye başlamaktadırlar. Zira, kurdukları işletme büyüdükçe, kendilerinin tezgah başından ayrılıp zamanlarını daha çok yönetsel işlere ayırmaları gerekmektedir. Üretim işleri yanında, yurt içi ve yurtdışında iş görüşmeleri yapması, bankalarla ve devlet makamlarıyla ilişkiye girmesi zorunlulukları ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada, işletme sahibi yetersizliğini görmektedir. Eksiklerini telafi etmek için ise, artık zamanı yoktur.

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

Aile şirketlerinin üstün yönleri

Aile şirketi kavramı çoğu kez kullanıldığında bir zayıflık olarak algılanmaktadır. Aslında bir çok diğer özellik gibi, bu özellikde doğru yönetilirse üstün bir özellik

olacaktır. Aile şirketlerinin sahip oldukları bir çok üstün yön vardır. Bunların bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz: (tablo 3)

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

Aile bireylerinin birbirlerine yakınlığı ve anlayış göstermeleri iş yaşamında önemli bir unsur olarak görülmektedir. Aile bireyleri paylaşılan bir geçmişe ve kimlik duygusuna sahiptir. Birbirlerini iyi tanımakta, birbirlerinin yetenek ve zayıflıklarını iyi bilmektedirler. Aile üyeleri birbirlerine şefkat, bağlılık gösterir, diğer akrabaların ve personelin refahına geleceğine büyük önem verirler.

Genellikle aile içinde özel ve hızlı bir iletişim biçimi geliştirilir, bilgiyi paylaşırlar ve sonuçta işi daha etkili biçimde yerine getirirler. Aile içinde yerleşik hiyerarşi nedeniyle kimin söz sahibi olduğu, nerede nasıl davranılacağı, farklı statü ve yeteneklere göre görevlerin nasıl paylaşılacağı bilinmektedir. Ailenin bu özelliklerinin iş yaşamına taşınması, birbirine güvenen, derinden bağlı, etkili bir çalışma takımını ortaya çıkarmaktadır.

Ailenin özverisi bazı işletmelerde avantaj, bazılarında ise dezavantaj teşkil eder. Aile özveride bulunarak, işletmeye ciddi mali kaynaklar sağlar.

Çalışanların aile ile ilişkisi, işletmenin iç dinamikleri için çok yararlıdır. Kurucu ve ailesinin çalışanlarla yakın ilişkide olması kadroya güven vermektedir. Aile şirketlerinde patron ile çalışanlar arasındaki ilişki, profesyonel yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiden daha sıcaktır.

Aile şirketlerinde ne tür bir liderliğin hüküm süreceği diğer şirketlere göre daha nettir. Etkili bir planlama ile herkes yöneticilik sırasının kimde olduğunu bilir ve bu pozisyon için çekişme yaşanmaz.

Aile üyelerinin yoğun uzmanlığı aile şirketlerinde üstünlük sağlayan bir unsurdur. Aile üyeleri çok küçük yaşlardan itibaren iş ortamının içindedirler.

Şirketlerin iş hayatında başarılı olup olmayacağı, piyasada tutunup tutunmayacağı önemli ve başarılması uzun zaman isteyen faktörlerdendir. Aile

şirketleri ise bu yönden büyük avantaja sahiptir. İşletmede kredi sağlama, girdi temini, satış ve reklam gibi faaliyetlerde tanınmış bir ünvan, önemli sayılabilecek üstünlükler arasındadır

Ülkemiz gibi sermayenin yetersiz olduğu ve sermaye piyasasının tam anlamıyla gelişmediği ülkeler için bu üstünlük büyük önem taşımaktadır. Sermaye piyasasının gelişmediği ülkelerde şirketlerin sermaye ihtiyaçlarını karşılama büyük problem arz etmektedir. Sermaye temin etmede aile şirketleri kendi ortaklarından sermaye artırımlarına gidilmesini önererek başka türlü elde edilmesi güç olan finansal kaynaklara sahip olabilmektedir.

Zamanlarının neredeyse tamamını işlerine ayırsalar ve ailenin tüm malvarlığını şirket için kullansalar dahi girişimciler, kendi kararlarını kendilerinin vermeleri ve başkaları için değil kendileri için çalışmalarını bir üstünlük olarak görmektedirler.

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

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

Aile şirketlerinin zayıf yönleri

Bu avantjlarına karşılık aile şirketlerinin sahip oldukları bazı dezavantajlar da mevcuttur:

Aile şirketlerinde ailelerin öncelikleri, çoğunlukla işletmecilik kurallarının önüne geçer. Özellikle sahip-yöneticiler, yeteneklerini ya da katkılarını dikkate almaksızın aile bireylerini ya da akrabaları işe almakta ve onların zayıf noktalarını gözardı etmektedir. Pekçok aile şirketi, kilit pozisyonlara yetenek, beceri ve deneyime bakmaksızın aileden birini getirmekte, personel seçim ve değerleme değişkenlerini kullanmamaktadır. Yeteneksiz bir kişinin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan bir çalışan için rahatsız edici bir durumdur.

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

Genellikle mal sahibi yöneticiler, profesyonel yöneticilere göre yeniliklere kapalı, çekingen ve tutucu olmaktadırlar. Aile şirketinin başında bulunan mal sahibi yöneticiler, işletmelerinin hızlı ve sürekli büyümesini sağlayacak kararlar almakta daha az cesurdurlar.

Aile şirketlerinde başta kurucu olmak üzere tepe yönetimdeki aile üyeleri yetki devrine olumlu bakmazlar. Yetki devri prestij ve güç kaybı olarak değerlendirilir.

Aile içinde ortaya çıkan rol karmaşası işyerine, işyerinde ortaya çıkan rol karmaşası aileye yansıdığında, aile bireyleri arasında rol çatışması yaşanabilir.

Yönetimin gelecek kuşağa devri, çok sayıda karmaşık sorun doğurması nedeniyle zor olmaktadır. Yönetimi devralma konusunda aile üyeleri içinde ya da diğer yöneticiler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir.

Aile şirketleri, değişim ve süreklilik

Bütün diğer yaşayan organizmalar gibi şirketlerde karşı konulamaz bir değişim süreci yaşarlar. Şirketlerdeki bu değişim genel olarak içsel yada dışsal nedenlerden kaynaklanabilir.

Değişime neden olan dışssal faktörler olarak

- Teknoloji (üretim, haberleşme, bilgi işleme...vb.)
- Rekabet (küreselleşme, ekonomik sınırların önemini yitirmesi)
- Ekonomik koşullar
- Sosyal, kültürel ve demografik koşullar sayılabilir.

Değişime zorlayan içsel nedenler, işletmelerin iç bünyelerindeki bazı gelişme, durum ve olaylarla ilgilidir. Düşük verimlilik, satışların düşmesi, düşük moral ve motivasyon düzeyi, kişiler veya gruplararası yoğun çatışmalar, personelin yükselen

eğitim düzeyi ve bekleyişleri gibi unsurlar, örgüt içinde çeşitli konularda değişiklikler yapılması ile sonuçlanır.

İşletme içindeki yaratıcılık sonucu ortaya çıkan yeni fikir, ürün, teknoloji ve hizmet türleri de önemli içsel değişim nedenidir.

Bütün şirketler değişim sürecinde güçlüklerle karşılaşırlar ancak aile şirketlerinde ortaya çıkan problemler diğer şirketlere göre farklılık göstermektedir. Mülkiyet ve yönetim boyutlarının sağladığı "güç", yönetim ve stratejik karar verme aşamasında sorun çıkarmaktadır. Dünyada varolan şirketlerin %80'ini aile şirketleri oluşturmasına rağmen, yaşam süreleri yirmi dört yıl olarak tespit edilmiş ve her on aile şirketinden, ancak üçünün ikinci nesile devrettiği anlaşılmıştır.

Aile şirketlerinin, değişim sırasında üzerinde önemle durmaları gereken üç nokta vardır:

-mülkiyetin sürekliliği

-üst yönetimin sürekliliği ve değişim

-güç ve varlığın dağılımı

Şirkette önemli ve bazı durumlarda ani değişimlerin olması aile üyeleri arasındaki ilişkiyi derinden etkilemektedir. Birden ortaya çıkan yeni durum, tüm aile-iş sistemini etkiler, varolan istikrar konumundan, belirsizlik durumuna geçer. Ani ortaya çıkan veya önemli sayılan değişimler:

- Kurucu patronun/liderin işi bırakma kararı,
- Kurucu patronun veya yönetimde söz sahibi olan aile üyelerinin ani ölümü/hastalanması
- Yeni bir aile üyesinin, şirkette çalışmaya başlaması,
- Şirketin birleşme veya satış kararı alması,
- Şirkete ani büyüme veya kârda hızlı bir düşüş yaşanmasıdır.

Aile şirketlerinde, diğer şirketlerden farklı olarak zamana bağlı olarak ortaya çıkan ve önlenemeyen değişimler de söz konusudur. Zamana bağlı değişime neden

olan faktörlerin başında, insanların biyolojik yaşlanması gelmektedir. Bu gerçek uzun süre göz ardı edilebilir, ancak 'yaşlılık' değişimin gerekliliği konusunda baskı yapmaya başlar. Değişim bu durumda kaçınılmazdır. Varolan düzenin sona yaklaştığı anlaşılmalı ve yeni düzen için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

Zamana bağlı, karşılaşılan diğer önemli değişim, ailenin genişlemesidir. Çocuklar büyür ve evlenir, evlilik yoluyla akraba olan aile üyelerinin sayısı çoğalır ve çocuklar da çocuk sahibi olurlar. Aile kendi içinde evrim niteliğindeki değişim sürecinden geçmektedir.

**Aile şirketlerinde nesilden nesile devir**

Aile şirketlerinde süreklilik ve devretme en önemli konu olarak ailenin ve şirketin gündeminde yer alır. Aile şirketi olarak kalabilmek ailenin bir sonraki neslin yönetimini devam ettirmeyi istemesi ve kurucunun gücünü bırakmak istemesi ile mümkün olur. Bu süreç aile ve şirket için çok kritiktir.

Bugün türkiye'de belirli büyüklüğe erişmiş aile şirketlerinin çoğu 30 ile 50. Yıldönümlerini kutlamaktadır. Bunların önemli bir kısmı ikinci nesle geçme aşamasındadır. Başarılı devretme aile, şirket ve yönetim kurulunun içinde bulunduğu şartları ve dinamikleri iyi anlamayı gerektirir.

Devretme, değişimi getireceğinden, örgüt içinde geçerli olan normları ve beklentileri altüst etme olasılığı yüksektir. Devretme örgütün yapısında gerginliğe yol açabilen bir süreçtir, ancak çok özel durumlarda şirketin sürekliliğini önleyecek kadar şiddetlidir.

Aile şirketlerinde devretme ve süreklilik sorunu diğer şirketlere göre daha önemlidir. Aile şirketlerinin %70'i kurucu emekli olduktan sonra ya da vefatından sonra satılır veya kapanır.

Devretme, bir sonraki nesilden yönetici belirlemenin yanı sıra şirketin yeni bir vizyon oluşturmasınıda kapsar. Devretme sürecinde üç bileşen vardır

1. Kurucunun şirketi devretme arzusu,
2. Bir sonraki nesilde kurucunun bu arzusunu gerçekleştirmek için yeterlilik,

3. Bir sonraki nesilde bu sorumluluğu kabul etmek için istek.

Şirketin rekabet gücünün korunması ve hatta sürekliliğinin sağlanması açısından çok önemli olan devir sürecinin önceden planlanması gerekmektedir.

Devretme kaçınılmaz bir olgu olmasına rağmen, devretme planları pek çok aile şirketinde "tabu" olarak algılanır. Kurucunun kendi ölümünü anımsatan devretme, kurucunun gücü elden bırakma isteksizliği, çocukları arasında bir seçim yapma zorunluluğu ve nesiller arası rekabet duyguları nedeniyle devretme planı olduğundan daha zor hale gelir.

Pekçok ailede, aile üyelerinin birbirlerine bağlılığı aile şirketinin sürekliliğini sağlar. Aile yaşantısının huzur ve mutluluğu şirkete olumlu bir etki olarak yansır. Ailenin yaşlı üyelerinin şirkete olan duygusal bağı nedeniyle şirketin mülkiyetine devam edip edilmemesi konusu konuşulmaz. Oysa devretme planı, şirketin geleceğini garantı altına almak için yapılır.

Tüm aile şirketlerinde, şirketi ölümsüzleştirme ve şirketin ailede kalması isteği vardır. Devir işlemi kurucunun aniden ve beklenmedik bir şekilde ölümüyle kâbusa dönüşür. Aile, kurucunun ayrılışına hazır olmak içim mutlaka bir çalışma yapmalıdır.

Devir planı yapmayan aile şirketleri, liderin hastalandığında, çok yaşlandığında veya öldüğünde pazar değerinin altında satılarak son bulurlar. Devretme planlamasının ciddi bir şekilde düşünüldüğü zaman patronun öldüğü veya çok ağır hastalık geçirdiği zamanlardır.

Aile şirketlerinin yaşam sürelerinin kısa olmasının nedenlerinin bazıları şu şekilde sıralanabilir:

1. Devir işleminin doğru zamanda yapılmaması
2. Kişisel, aile-iş kararlarının birbirini etkileyip zarar vermesi
3. Başarılı çalışanların şirkette tutulmaması
4. Kurumsallaşmanın olmaması

**Aile şirketinin profesyonel yönetici ile çalışması**

Artan iş hacmi, girişimcinin özellikle yönetsel konularda yetersiz kalması ve denetim alanının büyümesi...vb. Konular, bir noktadan sonra dışarıdan yönetici sağlanmasını gerektirmektedir. Büyüme devam ettikçe ve ikinci kuşağın şirket yönetimini devralmasıyla birlikte sahiplik ve yönetim arasındaki mesafe de artar. Sahiplerin işletme üzerindeki etkisi azalır ve neler olduğunu daha az izleyebilirler. Sahiplik ve yönetim birbirinden uzaklaştıkça işletmenin, ailenin anlayışıyla değil profesyonel yönetim anlayışıyla yönetilmesi önem kazanmaktadır.

Aile şirketlerinde profesyonel yönetime geçiş süresi daha zor işler. Şirketin büyüme sürecinde gereksinme duyulan yöneticiler öncelikli olarak aile bireylerinden ve akrabalardan sağlanmaya çalışılır, bunların yeterli olmadığı durumlarda şirkete dışarıdan yönetici getirilmeye çalışılır. Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında karar alma, ücretleme, güç kazanma isteği vb. Unsurlar nedeniyle sık sık sorunlar yaşanır. Şirketi kurup belirli bir aşamaya getiren kurucu yönetici, şirketi kendi çocuğu gibi görmeye başlar. Şirketin tüm yönleriyle ilgili denetim sahibi olduğunu düşünür ve hemen her konuda kendi düşüncesine danışılmasını ister, yetki devrinde isteksiz davranır.

**Aile şirketinin kurumsallaşması**

Aile şirketlerinin genelinde rastlanılan tek patron hakimiyeti, babaerkil yapı, kararların modern işletmecilik anlayışına göre değil, genellikle aile içi dengelere göre alınması, biçimsel ve profesyonel yapının eksikliği...vb. Unsurlar aile şirketlerinin bir kurum niteliği kazanmasını engellemekte ya da zorlaştırmaktadır.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma ihtiyacı, genellikle iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, işletmenin büyüme sürecinde belirli bir aşamaya gelmesiyle belirginleşir. Bu aşamada işletme sahibi yönetimde kişi olarak yetersiz kalmakta, dolayısıyla profesyonel yönetici istihdamı zorunlu hale gelmektedir. Üst yönetimde uzmanlaşmaya gitme gereği, üst yönetimle personel arasındaki kişisel ilişkilerin yerini örgüt kurallarının almaya başlaması gibi, işletme yapısında büyük işletmenin tipik özellikleri kendisi göstermeye başlar.

"türkiye'deki sanayi kuruluşlarının ömürlerinin çok kısa sürdüğünü, küçük olarak başlayıp, orta seviyeye gelip, bazen daha da büyüyüp, ondan sonra da battıklarını görüyoruz...türkiye'de orta büyüklükteki sanayicinin ömrü 30 senedir. Belli bir takım kişilere bağlı kalmıştır, tam kurumsallaşabilmek imkanını bulamamışlardır..."

Türkiye'de kurumsallaşarak sürekliliğe kavuşmuş bir işletme yapısı değil, kesikli bir yaşam sürecine sahip, doğup ölen, işletmecilik ve teknolojik birikimlerin nesilden nesile devredilemediği bir işletme yapısı oluşmuştur. Bu kesikli yaşam sürecinde yeni kurulan işletmeler sıfırdan başlamak zorunda kalmakta, daha önceki kuruluşların birikimlerini devam ettirememektedirler. Türkiye'de elli yıllık geçmişi olan sanayi kuruluşları çok azdır. Olanlar da genellikle, büyüme sürecine girmektense, küçük ölçeklerde kalmayı tercih eden, tutucu işletmelerdir.

Şirket sahibi için kurumsallaşma kararının verilmesi güç, fakat yaratılan eserin sürekliliğinin sağlanması açısından gereklidir. Zamanında kurumsallaşma kararını verirken duyulan burukluğun ödülü, uzun vadede, eserinin gittikçe büyüyerek süreklilik kazanmasıdır.

**Aile şirketinin danışmanlık hizmeti alması**

Belirli bir büyüklüğe ulaşmış işletmelerin yapılarının karmaşık olduğu inkar edilemez. Bununla birlikte, aile şirketlerinin mülkiyet yapılarından, aile ilişkilerinden ve işletme stratejilerinden kaynaklanan sorunları, işletme sistemlerinin daha da kompleks bir yapıya bürünmesine neden olur.

Duygusal atmosferle birlikte aile şirketlerinin dışa kapalı yapıda olmaları, dolayısıyla son noktaya kadar dış yardımdan uzak kalmak istemeleri problemlerin çözümlenmesi sürecini uzatır. Firmadaki problemler şirket stratejilerinden ziyade aile ilişkileri ve mülkiyet yapısından kaynaklanıyorsa çözüm çok daha zorlaşır. Kurumdaki duygusal atmosfer yoğunlaşır, yeterli deneyime ve bilgiye sahip olmayan bir danışman bu noktada sorunlarla başa çıkamamaktadır.

Sürekli olmayı başaran aile şirketi evresinde aile bireyleri aile dinamiklerinden ziyade, iş dinamiklerine odaklanırlar. Bir başka deyişle, aile bireyleri şirket

hedeflerini aile hedeflerinden öncelikli olarak algılarlar. Dolayısıyla, şirketin danışman ekipten beklentisi iş ve aile değerlerinin birbirinden ayrılarak örgüt yapısının kişilerden bağımsız hale dönüşümünün sağlanmasıdır.

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

**Aile şirketinin değişime direnci**

birçok aile şirketi, çok güçlü bir kurucu patron/lider tarafından yönetilmektedir. Liderin kendine özgü kişiliği, yönetim tarzı, değerleri vardır ve şirket kültürüne tüm bunlar yansımaktadır. Bu çerçevede, lider, şirketin başarıyı yakaladığını düşünmektedir ve herhangi bir değişim önerisi konusunda direnç göstermektedir.

Varolan çatışma ve direnç ile baş etmek, olumsuz etkileri en aza indirmek gerekmektedir. Mevcut durumun analizini yapmak ve planlamak için çok çaba sarf etmek gerekmektedir. Her ailenin ve aile şirketinin dinamiği birbirinden farklıdır. Burada uygulanması ön görülen üç önemli nokta vardır.

1) <u>Geleceğin tanımlanması</u>

   -değişim gerçekleştikten sonra ortaya çıkacak durumun bir bütün (aile-şirket) olarak sunulması. Değişim sırasında oluşabilecek farklı senaryoların tümden gözden geçirilmesi ve buna yönelik hazırlık yapılması

2) <u>Mevcut durumun tanımlanması</u>

   -değişim sürecinde ortaya çıkacak problemlerin tanımı ve çözümüne ilişkin verilerin olması.

-değişimin gerçekleşmesinde kilit rol oynayacak üyelerin saptanması ve başarılı olmaları için gereken ortamın hazırlanması

-değişimi destekleyen üyelerin, değişimi gerçekleştirme olanaklarının gözden geçirilmesi

-değişim sürecinde, üyeler arasında yetkilerin ve ilişkilerin önemi

3) Geçiş sürecinin tanımlanması

Bu aşamada, değişim için gereken faaliyetlerin düzenlenmesi ve uygulaması önemlidir. Değişimin gerçekleşmesinde, önemli rol üstlenen tüm üyelerin bağlılıkla ve üstlendikleri sorumluluğun bilinciyle çalışmaları gerekmektedir. Aksi takdirde, planlanan değişimin gerçekleşmesi çok zor, bazı durumlarda ise imkansız olabilmektedir.

**Aile şirketinin sürekliliği**

Aile şirketleri gelişim evresinin son aşamasında, sürekli olmayı başaran aile şirketleri yer alır. Bu evre diğerlerinden farklı olarak kurumsallaşma öğelerini yoğun şekilde bünyesinde barındıran, bir başka ifade ile, iş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli hale geldiği bir evredir. Dolayısıyla faaliyetlerin icrasında kanbağından ve güvenirlilikten ziyade işler ön plana çıkar. Analize tabi tutulan işler, bu işlerin icra edilebilmesi için işi yürütecek kişilerde bulunması gereken özellikler, işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluluklar ile araç-gereçler, yardım alınacak veya işbirliği yapılacak birimler ve çalışma koşulları belirlenir.

Yapılan bu uygulamalar ise, personel seçme ve yerleştirme, terfi, performans değerleme ve ücretleme gibi sistemler için kullanılarak iş değerlerinin öncelikli olarak uygulandığı bir ortam yaratılmasını destekler.

Sürekli olmayı başaran aile şirketlerinin bir başka özelliği, misyon, vizyon, strateji ve plan geliştirme ve koruma ile ilgili çalışmalar üzerinde de durmalarıdır.

Kısa ve orta vadeli amaçların yanında uzun vadeli amaçlara da sahip olan sürekli olmayı başaran aile şirketlerinde, kurumun gelecekte olmak istediği nokta ile günün koşullarında bulunduğu nokta analize tabi tutularak stratejik planlar belirlenir. Uzun dönemli amaçlar doğrultusunda da yönetsel ve taktik planların belirlendiği gözlenir.

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

Kurumsallaşma öğelerini yüksek oranda bünyelerinde barındıran sürekli olmayı başaran aile şirketlerinin kurumsallaşmanın getirdiği katılık ile aile bireylerinin isteksizliği ve hırslarını yaşamaları olasıdır. Yenilikler karşısında kuralların, ilke ve standartların değişmemesi veya kurallara körükörüne bağlılık, be evredeki aile şirketlerinin yaşamaları muhtemel sorunların başında gelir.

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

Sürekli olmayı başaran aile şirketlerine ilişkin son sorun ise, iş değerlerinin aile değerlerinden önemli olması nedeniyle kariyer planlamada, terfide, ücretlemede, personel seçmede ve değerlemede güvenilirlik ve kanbağından ziyade bilgi ve deneyimin dikkate alınması durumunda ortaya çıkar. İşe uygun olmayan bireylerin işletmeye dahil edilmemeleri veya işletmeden uzaklaştırılmaları da aile bireylerini karşı karşıya getirerek problemlerin doğması için ortam yaratabilir. Bu durumda aile üyeleri arasında farklı gruplar oluşur ve işletmedeki iktidar aile kolu, aile içerisinde de güçlü ve istediğini yaptıran bir konuma gelebilir.

# TÜRKİYE'DE AİLE ŞİRKETLERİNDE DEĞİŞİM VE SÜREKLİLİK ÜZERİNE ARAŞTIRMA

Aile ve iş ilişkilerinin birbirini etkilediği ve hatta aile değer ve inançlarının zaman zaman iş değerlerinden daha önemli hale geldiği aile şirketlerinde, duygusal boyutun ağırlık kazanması değişime ilişkin sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Yoğun rekabet ortamında şirket varlığının sürdürülmesinde, olumlu şirket imajına sahip olunmasında, pazar payının artarak büyümesinde en önemli faktörlerden birisi de değişimdir. Dolayısıyla, aile şirketleri açısından değişimin gerçekleşme kabiliyetinin bulunması son derece önemli bir niteliktir. Bu araştırmanın amacı, aile şirketlerinin mevcut düzeylerinin belirlenmesi olup, değişim ve süreklilik konusunda nasıl bir tutum gösterdiklerini tespit etmektir.

Araştırmanın 2 temel amacı vardır:

1. <u>Ülkemizde aile şirketlerinin mevcut durumunun saptanması</u>:

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

2. <u>Ülkemizde aile şirketleri üyelerinin değişim konusunda tutumlarının saptanması</u>:

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

Daha önce vurgulandığı gibi, birçok ülkenin ekonomisinde büyük önemi olan aile şirketleri, ülkemizde de çok yaygındır. Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin %94.1'inin aile şirketi olması ülkemiz ekonomisindeki önemini büyük ölçüde ortaya koymaktadır. Dolayısıyla aile şirketlerinin başarılı olup olmamalarının sadece girişimcinin kâr hedefleri açısından önem taşımadığı, aynı zamanda ülke ekonomisi ve gelişmesi için de kritik bir anlam ifade ettiği söylenebilir.

Araştırmada türkiye'nin çeşitli şehirlerinde faaliyet gösteren aile şirketlerinin değişim için önemli olan içsel boyutlarına ilişkin mevcut durumları ile değişim konusunda tutumları ve süreklilik için düzeylerinin belirlenmesine çalışılmıştır.

Aile şirketlerinin değişime yönelik tutumları ve süreklilikleri konusunda gösterdikleri faaliyetlerini belirlemeye yönelik olarak yürütülen çalışma kapsamı, ülkemizde çok sayıda aile şirketinin bulunması ve bu şirketlerin tamamına ulaşılmasının imkansız olması sebebiyle sınırlandırılmıştır.

örneklem, devlet istatistik ensitüsü'nün, genel sanayi ve işyeri sayım sonuçlarına göre türkiye küçük ve orta ölçekli sanayiinin yoğunlaştığı coğrafi dağılım gözönüne alınarak belirlenmiştir. Böylece bir yandan istanbul, ankara ve izmir gibi büyük şehirlerin örnek kapsamına alınması sağlanırken, diğer yandan da küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerin sayım sonuçlarına göre yoğunlaştığı ya da gelişim potansiyeli olduğu adana, denizli, çorum, aydın gibi şehirlerin örnekte yer alması sağlanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular özetle şu şekildedir:

**Kurucu patronlar aile şirketi başındadır**

Kurucu patronun/girişimcinin halen aile şirketinde çalışmakta olduğu söylenebilir. Bu sonuçta bize ülkemizde aile şirketlerinin birinci nesil tarafindan yönetildiğini güstermektedir. Süreklilik gösteren çok az aile şirketine rastlanmaktadır.

**Aile şirketlerinde erkekler egemendir**

Bu durum aile şirketlerinde çalışan erkek aile üyesi sayısının kadın üye sayısından çok daha fazla olduğunu açık biçimde göstermektedir.

**Evli girişimci daha sorumlu ve yüksek başarma güdüsüne sahip**

Girişimcinin bekâr olduğu durumlarda risk üstlenebilme yeteneğinin fazla, evli olduğu durumlarda ise sorumluluğun ve başarma güdüsünün yüksek olduğu düşünülür. Yine girişimcinin boşanma ve evlenme dönemleri ve bu dönemde yaşananlar ile çocuk sahibi olma durumları girişimcinin ve dolayısıyla şirket

faaliyetleri üzerinde etkili olacaktır. Araştırma kapsamında çalışmaya katılanlara medeni durumu sorulmuştur. Yaş dağılımları da gözönüne alındığında, aile üyelerinin %89,2 si evli, %8,8 bekâr olarak görülmektedir.

**Aile şirketi üyeleri yüksek eğitimliler**

Katılımcıların %50'si 4/6 yıllık üniversiteyi bitirmiş, %17,6'sı yüksek lisans/doktora derecesi almışlardır.

**Aile şirketlerinin birçoğu imalat sektöründe faaliyet yapmaktadır**

Araştırmaya katılan aile şirketinin %51,2'si imalat, %19,5'i ticaret, %15,4'ü inşaat ile uğraşmaktadır. Diğer faaliyet alanlarında (sağlık ve eğitim) bulunan şirketlerin oranları %5'in altında kalmaktadır.

Örneklemdeki şirketlerin %57,8'i 2 ila 5 işyerinde, %32,4'ü tek bir merkezde faaliyetlerini sürdürmektedir. 10'dan fazla işyeri olanların sayısı %5 kadardır.

**Aile şirketleri tek bir coğrafi bölgede faaliyet göstermektedir**

Şirketlerin %44,1'i tek coğrafi bölgede faaliyet göstermektedir. Türkiye'de bulundukları şehir ve civarında çalışan şirketlerin oranı ağırlıklı olmakla beraber, yurtdışında avrupa, rusya ve ortadoğu ile ticaret faaliyet gösteren şirketlerin oranı da yüksektir.

**Aile şirketleri milyon dolarlık ciroya sahiptirler**

2002 yılı için aile şirketlerinin yıllık dolar bazında net cirosu sorulduğunda, %25.5'i 5-10 milyon, %23,5'i 500 000-1 milyon, % 20,5'i 1-5 milyon abd doları arası yıllık brüt ciroları olduğunu belirtmişlerdir.

**Aile şirketleri küçük ve orta ölçekli şirketlerdir**

Araştırmada, şirkette çalışanların sayısı sorulmuştur. %29,4'ü 1-49,%16'si 150-250, %15,7'si 500 ve üzeri personel sayısına sahiptir.

**Aile şirketleri "kurucunun" kendisi veya "babası" tarafından kurulmuştur ve tamamen aile üyeleri arasında ortaklıktır**

Araştırma kapsamında aile şirketinin kurucusunun kim olduğu ve aile şirketinin aidiyet durumu sorulmuştur. Şirketin kurucusu %46 ile kendisi veya %41.1 ile babasıdır. Şirketin kurucusunun dede, erkek kardeş/ ağabey veya kuzen olan şirketler ise %11,7 seviyesindedir.

Aile şirketlerinin aidiyet durumu incelendiğinde %69,6'sı tamamen aile üyeleri arasında ortaklık, % 14,7'si birden fazla aile üyesi arasında ortaklık olarak dağılmıştır. %12,7 oranında katılımcı tek bir kişinin aile şirketinin tek sahibi olarak belirtmiştir.

**Aile şirketi aile üyeleri yönetimdedir**

Çalışmaya katılan aile üyesinin aile şirketindeki unvanına bakıldığında %57,6'sı yönetim kurulu başkanı, %21.7'si genel müdür, %11.9'u yönetim kurulu üyesidir. Karşılıklı görüşmeler sırasında gençlerin genel müdür yardımcılığı ve müdürlükte yoğunlaştığı tespit edilmiştir.

**Çocukların yurtdışında eğitim almaları teşvik edilmektedir**

Katılımcıların %34,8'i çocuklarının yurtdışında eğitim aldıklarını söylemişler, %59,3'ü ise çocuklarını eğitim için yurtdışına göndermeyi düşündüklerini belirtmişlerdir.

**Çocukların yurtdışında eğitim almaları yenilikleri görüp tanımaları ve değişime açık olmaları açısından önemlidir**

Çocukları yurtdışında eğitim görmüş veya yurtdışına eğitime yollamayı planlayan aile üyelerinin %26.6'sı çocukların yenilikleri görüp tanımalarını, %25,1'i dil öğrenmek ve geliştirmelerini, %23'ünün ise değişimleri yaşamaları ve değişime açık olmalarını yurtdışında eğitimin en önemli nedenleri olarak göstermişlerdir.

**Çocukların aile şirketinde çalışmadan önce başka işyerinde çalışmaları teşvik edilmesi gerektiğine inanılmaktadır**

Çalışmaya katılan aile şirketlerinin %72.5'i çocuklarını aile şirketinde çalışmaya başlamadan önce başka işyerinde çalışmaya teşvik ederken %27 si teşvik etmemektedir.

Çocuklarını aile şirketinde çalışmaya başlamadan önce başka işyerinde çalışmaya teşvik ettiğini söyleyen %72,5 oranda şirket yöneticisi, bunun en önemli gerekçesi olarak % 31,2 lük bir oranla "iş yönetimini farklı gözlükle görebilmelerini sağlamak" olduğunu belirtmişlerdir. %28.4'ü 'deneyim kazanması', %25,8 'i 'başkaları ile çalışmayı öğrenmesi' ni önemli olarak vurgulamışlardır.

**Çocuklardan hangisi yetenekli ise varis adayı olabilir ancak erkek çocuk tercih edilmektedir**

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

**Aile şirketlerinde akrabalar arasında erkek kardeşler ve erkek çocuklar çoğunlukla çalışmaktadır**

Aile şirketlerinde halen aktif olarak çalışmakta olan aile üyesi gruplarını belirlemek üzere yöneltilen soruda, şirkette çalışan en yüksek grup oranını %22,9'la erkek kardeş/ağabey almaktadır. %14,8 ile erkek çocuk/çocuklarım, %11,0 ile yeğenler (erkek-kız) almaktadır. Ancak diğer akraba gruplarında çalışan sayısı gözardı edilebilecek oranda değildir. Dikkat çeken bir nokta ise, kız çocuklarının aile şirketinde çalışma oranı erkek çocuklarının oranının yarısından da azdır (%6,6) ve oldukça düşüktür.

**Aile şirketlerinin yönetiminde 2. Nesil yöneticiler yer almaya başlamıştır**

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

**Aile şirketleri kendini başarılı bulmaktadır**

Araştırmaya katılan aile şirketlerinin %53,9'u aynı sektörde faaliyet gösteren diğer aile şirketlerine göre kendilerini daha başarılı olarak tanımlamaktadır. Şirketlerin %33,3'ü ise aynı seviyede görmektedir.

**Aile şirketleri bir nesil sonra başarılı olarak süreklilikleri devam ettireceklerini düşünmektedir** (tablo 17)

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

Aile şirketlerinin başarısında ki en önemli faktör özkaynaklara dayalı yatırım yapılması olarak ortaya çıkarken bunu şirket sahibinin geniş çevreye sahip olması, hızlı karar alma ve uzun vadeli yatırımlar izlemekte; buna karşılık bilimsel yöntemlerle karar alma ve danışmanlık hizmetlerinin başarıda etkisinn hemen hemen hiç olmadığı ortaya çıkmaktadır

**Aile şirketleri başarı için gerekli değişimleri yaptıklarını düşünmektedir**

Bu çerçevede aile şirketinin şirketlerinin başarıya götürecek değişimleri yapıp yapmadığı sorulmuş, %72.5 'evet değişim yapılmaktadır' cevabını vermiştir. %25.5'i ise 'hayır başarıya götürecek değişim yapılmamaktadır' ifadesini belirtmiştir.

Aile şirketleri değişimin gerçekleşmesini sağlayan en önemli faktörler olarak izledikleri stratejiyi, yetenekli aile bireylerinin ve profesyonel yöneticilerinin katkılarını, piyasadaki değişimleri gözleme ve tahmin etmede başarılı olmalarını ve karar alma sürecimizin "hızlı" ve "etken" olmasını saymışlardır.

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

**Aile şirketinin kilit noktalarında mutlaka aile üyesi olmalıdır**

Şirketlerin %83,1'i kilit noktasında aile üyesi gereklidir derken %16,9 gerekli olmadığını belirtmiştir. Şirketin kilit noktalarında aile üyesi olması gereklidir diyen %83,1 oranındaki şirket, bunun nedenleri olarak, aile üyesinin daha çok bağlılıkla çalışacağı (%34,8), aile üyesinin daha güvenilir olduğunu ve de koordinasyon kolaylığı taşıdığını belirtmişlerdir.

**Aile şirketleri doğru ve hızlı karar alma mekanizmalarını geliştirmeliler**

Aile şirketlerinin %47,1'i kararlarını almalarını doğru ve hızlı, %29.4 ü daha doğru ve hızlı karar alınabilir demişlerdir. Şirketlerin %23.5'i yalnızca karar alma hızlarını yetersiz bulmaktadır.

**Aile şirketinin kurumsallaşmamış olması karar hızını olumsuz etklemektedir**

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

**Aile şirketleri çok kritik karar aşamalarında danışmanlık hizmeti alma konusunda yetersizdir**

Aile şirketlerinin %48'i karar alma aşamasında danışmanlık hizmetine başvurmuşlardır. %51'i ise karar aşamasında danışmanlık hizmeti almayı uygun görmemişlerdir.

Şirketlerin %34,3'ü danışmanlık hizmetini almaya devam ederken, %21,6'sı önceden danışmalık hizmeti aldığını ancak devam etmediklerini belirtmişlerdir. Cevap vermeyen %28,4'lük aile şirketi hiç danışmalık hizmeti almamış ve yakın gelecekte de almayı planlamamaktadır.

Aile şirketlerinde danışmanlık hizmeti alma kararını sıklıkla yönetim kurulu başkanı (%49) ve genel müdür (%12,7) vermektedir. Ancak hiç danışmanlık hizmeti alamamış olan şirketlerin ve dolayısıyla böyle bir kararı vermemiş olan şirketlerin sayısı oldukça yüksektir (%28,4).

Aile şirketlerinde üst kademe yöneticileri (%43,1) kendilerini geliştirmeye yönelik eğitime önem vermektedirler. Aynı şekilde, orta (%36)ve alt (%20,9) kademede çalışanlar da eğitim imkanlarından faydalanmıştır.

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

Araştırmaya katılan aile şirketlerinin %64,7'si, yönetimde mal sahibi yönetici ve profesyonel yöneticinin birlikte çalışmasının avantajlı olduğu belirtmişler, %24'ü ise, profesyonel yöneticinin yönetimde tek başına olmasının aile şirketi için avantaj olarak değerlendirmişlerdir. %10,8'lik bir oranda da aile şirketi yöneticisin mutlaka mal sahibi yönetici olması gerektiği görülmüştür.

**Aile şirketlerinde yönetim kurulu formalite gereği mevcut ve üyeleri akrabalardan oluşmaktadır**

Çalışmaya katılan aile şirketlerinin %63,7 si düzenli toplanan bir yönetim kurulunun varlığından söz ederken, %33.3 düzenli toplanmadıklarını belirtmiştir.

Bu aşamada yönetim kurulunun üye dağılımını görmek gerekmektedir. En yüksek oran %44,5 ile erkek aile üyesidir. %29.3 aile dışından erkekler yönetim kurulunda yer alırken %3.8 'lik bir oran ile aile dışından kadın yönetim kurulu üyesi vardır.

**Aile şirketlerinde devir planı yapılmamaktadır ve varis belli değildir**

Aile şirketlerinde en üst yönetimde bulunan yöneticinin görevden ayrılma süresi belli değildir (%40,2). Diğer ilginç bir saptama ise, bu yöneticinin yaşadığı sürece görevde kalmasının beklendiğidir.

Aile şirketlerinde gelecekte yönetimi devralacak bir adayın varlığı sorulmuş, şirketlerin %37,3'ü bir adayın olduğunu, %59,8'inin ise aday düşünmediği saptanmıştır.

**Çatışma aile üyeleri arasında yüzyüze çözümlenmektedir**

aile şirketlerinin önemli bir kısmı şirketlerinde çatışma olmadığını belirtirken, neredeyse yarıya yakını ise olası çatışmaların aile üyeleri/şirket bünyesinde yüzyüze görüşme ile çözümlendiğini belirtmişlerdir.

**İş ve aileyi ilgilendiren konular birbirine karıştırılmamalıdır – yetki ve sorumluluk devrinde yetenek önemlidir**

Aile şirketleri, iş ve aileyi ilgilendiren konuların birbirine karıştırılmadığını, şirkette yetki ve sorumlulukların devredilmesinde en önemli kriterin yetenek olduğunu ve aile şirketlerinde, şirket üst düzey yönetiminde mutlaka bir aile ferdi görev alması gerektiğine inanmaktadırlar.

**Aile şirketlerine özgü en önemli sorun profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşamamadır**

Aile şirketlerinin başarısı için en kritik konuların başında profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşmanın geldiği, bu faktörü aile üyelerinden hangisinin bir sonraki patron (genel müdür) olacağının belirlenmesi ve kardeşler arasında yaşanan çekişme ve rekabetin belirlediği ortaya çıkmıştır.

**İkinci nesil aile şirketlerinin üçüncü nesile devredilecğini düşünmektedir**

Aile şirketlerinin yönetiminde bulunan birinci neslin %66'sı şirketin başarıyla devam edeceğine inanırken, ikinci nesilde bu oran %76'ya çıkmaktadır.

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

Birinci ve ikinci neslin arasında gelecek için alınması gereken tedbirler konusunda tam bir görüş birliği olmamasına karşılık; reorganizasyon (şirket içinde departman-bölüm yapılarının yeniden düzenlenmesi) ve stratejik plan (rekabet veya büyüme için yapılacak yenilikler, geliştirme çabaları) en önemli tedbirler olrak karşımıza çıkmaktadır.

**İkinci nesilin yönetimde olduğu aile şirketlerinde de yönetimi devralacak aday belli değildir**

**Aile şirketlerinin bir nesil sonra sürekli olacağını düşünen aile üyeleri danışmanlık hizmeti almıştır ve gerekli değişimi yapmaktadırlar**

Gelecekte şirketlerinin başarıyla devam edeceğine inanan aile şirketlerinde danışmanlık almış veya halen almakta olanların oranı %85 civarındayken bu oran, şirketlerinin geleceği konusunda kuşkuları olanlarda %65'e düşmektedir.

Danışmanlık alınan konuların başında üretim-kalite, işletme politikası ve stratejik planlama, muhasebe finansman ve reorganizasyon gelmektedir.

**Danışmanlık hizmeti alan aile şirketleri doğru ve hızlı karar vermektedirler**

Yeterince doğru ve hızlı karar verdiğine inanan şirketlerin yaklaşık %60'ı danışmanlık hizmeti almaktadır. Daha doğru ve hızlı karar alınabileceğine inanan firmalarda ise danışmanlık hizmeti alanların oranı %43 iken; aldıkları kararlardan memnun olmayan şirketlerda ise bu oran %37.5'dir.

**Kız çocukları aile şirketlerinde çalışmaya başlamaktadır**

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

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüz yönetim anlayışı her geçen gün daha da yoğunlaşan ve küreselleşen rekabet ortamında hayatta kalabilmek ve gelecekte de var olabilmek için değişimi vazgeçilmez kılmaktadır. Değişim konusunun önemini kavrayamayan şirketlerin mevcut rekabet ortamında varlıklarını korumaları ve sürdürebilmeleri her geçen gün zorlaşmaktadır.

Değişimin gerekliliği rekabetçi bir ortamda yer alan tüm işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Aile şirketleri açısından bu önem daha da fazladır. Aile şirketlerinin büyüklükleri ve gelişim evreleri ne olursa olsun diğer şirketlerden farklı olan özellikleriyle değişim konusunda daha fazla zorlandıkları bir gerçektir.

Aile şirketi olmanın getirmiş olduğu aile içi çıkar, inanç, değer ve ilişkilerin işe yansıması, değişime kapalı kültür anlayışının varlığı, aileden olmayan çalışanlara daha az güven duyulması gibi işletme yönetimde büyük etkisi olan dezavantajlar, değişimi neredeyse imkansız kılmaktadır.

Aile şirketlerinin değişim konusunda zorlanmaları ülke ya da kültürden bağımsız olarak dünyadaki tüm aile şirketlerinde yaşanan bir sorundur. Bunun en önemli nedenlerinden biri, aile şirketlerinin ülke, pazar ya da kültür farkı içermeyen evrensel nitelikte ortak yönetsel dezavantajlara sahip olmalarıdır. Bu dezavantajlar arasında çocuk sayısının birden fazla olması nedeniyle varis belirlemede güçlüklerle karşılaşılması, aile içi güç mücadelelerin ortaya çıkması ve aile-iş ilişkilerinin birbirine karışması...vb., sayılabilir.

Türk aile şirketlerinin kendine özgü ve değişimi güç kılan kültürel özellikleri taşıması ayrı bir sorundur. Büyüklere mutlak saygı anlayışı, profesyonel yöneticilere güvenmeme, uzmanlık ve bilgiyi gözardı etme pahasına akrabaları işe alma gibi pek çoğu rasyonellikle çelişebilecek kültürel faktörün Türk aile şirketleri için bir yönetim felsefesi oluşturduğu bir gerçektir.

Ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemli bir bölümü aile şirketi özelliğindedir ve Türkiye ekonomisinde önemli yer tutarlar. Bu şirketlerin değişime açık olamamaları, değişime direnmeleri sürekliliklerini etkilemekte ve şirket faaliyetlerine son vermektedir.

Gerek Türkiye'de, gerek diğer ülkelerde üçüncü nesile devreden aile şirketi sayısı çok azdır ve bu durum araştırmalar tarafından vurgulanmaktadır. Aile şirketlerinin sürekliliği çok zor olsa da imkansız değildir. Aile şirketleri yöneticileri, süreklilik planlarını zamanında yapmalı ve değişim için gerekli olan stratejileri yine zamanında uygulamaya koymalıdır.

Değişim konusunda çok önemli olan diğer bir nokta, aile şirketinin ne zaman ve nasıl değişmesi gerektiğidir. Her aile şirketi birbirinden çok farklıdır ve değişim konusunda izleyecekleri yol da farklı olacaktır. Bu konuda atılacak en önemli adım, danışmanlık hizmeti alma kararıdır.

Danışmanlık hizmeti alma, şirketin var olan dezavantajlı durumunu ortadan kaldırır veya aza indirir, rekabetçi ortama uyum sağlamaya yardımcı olur. Türkiye'de büyük ölçekli işletmelerin, şirketin önemli yaşam evrelerinde sürekli danışmanlık hizmeti aldıkları bilinmektedir.

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

Aile şirketinin faaliyete yeni başladığı dönemlerde tüm işlevleri kendileri yerine getiren kurucu patronlar, faaliyet alanlarının genişlemesiyle, kendilerinin yerine getiremediği yönetsel eylemler için profesyonel yöneticiler istihdam etmek zorundadırlar. Büyümeyi devam ettirmek isteyen yöneticiler belli bir ölçekten sonra, büyümenin getirdiği sorunlarla başa çıkmak ve gerekli koşulları sağlayabilmek için girişimci yapıdan profesyonel ve kurumsal bir yapıya geçiş yapmak zorundadır.

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

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

Şirkette kimlerin hangi sırayla şirket yönetiminde en üst düzeyde söz sahibi olacağı, eğitim, bilgi ve yeteneklere göre planlanmalıdır. Yeniden yapılanma ile

şirketlerde yeni bir organizasyon yapısı oluşturulmalı ve bu yapı içinde yer alan herkesin görevi, yetkileri ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmelidir.

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

Karar alma dar bir çerçevede, aşırı merkeziyetçi bir zihniyetle değil, farklı görüşlerin özgürce tartışıldığı bir ortamda gerçekleşmelidir. Bu açıdan, yönetim kurulları yalnızca yasal gerekleri yerine getirmek değil, stratejik kararların alındığı icra organları durumuna gelmelidir.

Değişimin, büyüme, başarı ve süreklilik için planlanması çok önemli bir olgu olduğunun bilincine varılmalıdır.

# İÇİNDEKİLER

***Önsöz***

BİRİNCİ BÖLÜM

***AİLE ŞİRKETLERİ KAVRAMI VE KAPSAMI***

Aile Şirketi Tanımı

Aile Şirketlerinin Kurulma Nedenleri

Aile Şirketlerinin Özellikleri

Aile Şirketlerinin Üstün ve Zayıf Yönleri

Aile Şirketleri Sistem Modelleri

İKİNCİ BÖLÜM

***AİLE ŞİRKETLERİNİN YAPISI VE GELİŞİMİ***

Mülkiyet Evrimi

Ailenin Evrimi

Aile Şirketinin Evrimi

Aile Şirketinin Yaşam Dönemleri

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

***AİLE ŞİRKETLERİ KÜLTÜRÜ***

Kültür Kavramı

Örgüt Kültürü Kavramı

Aile Şirketleri Kültürü Kavramı

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

***DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE AİLE ŞİRKETLERİ***

Dünyanın En Eski Aile Şirketleri

Dünyanın En Büyük Aile Şirketleri

Türkiye'de Aile Şirketleri

BEŞİNCİ BÖLÜM

***AİLE ŞİRKETLERİ VE DEĞİŞİM***

Değişim Kavramı

Değişim Nedenleri

Örgütsel Değişim Modelleri

Değişime Direnç

Aile Şirketlerinde Değişim

ALTINCI BÖLÜM

***TÜRKİYE'DE AİLE ŞİRKETLERİNDE DEĞİŞİM VE SÜREKLİLİK ÜZERİNE ARAŞTIRMA***

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın Önemi

Araştırmanın Kapsamı

Arşatırmanın Yöntemi

Bulguların Analizi ve Değerlemesi

***Öneriler***

***Özet***

***Summary***

***Kaynakça***

***Ek: Örnekolaylar***

## ÖNSÖZ

Günümüz işletmecilik anlayışı, küreselleşmenin etkisiyle yakın geçmişe kıyasla oldukça değişmiştir. Dünyada 1960'lı yıllarda yoğun biçimde kendisini hissettirmeye başlayan rekabet ortamı işletmeleri, yaşamlarını sürekli kılabilme sürecinde pekçok arayışa ve yeniliğe itmektedir. İşletmeler gerek yerel, gerekse küresel pazarlarda yaşamlarını sürdürebilmek için çok fazla çaba harcamak zorundadır. İşletmecilikteki değişim anlayışının günümüzde ulaştığı nokta esnek, yenilikçi, kendini yerel pazarlarda sınırlamayan, araştıran ve kendisini yenileyen, ekip çalışmasına ağırlık veren, sağlıklı büyümenin peşinde koşan, finansal kaynaklarını rasyonel şekilde kullanan, müşteriye odaklanan, özellikle de insan kaynağının veriminden maksimum düzeyde istifade etmeye çalışan bir işletmecilik anlayışıdır.

İşletmeyi koruyan kurucu patron ya da lider yönetimi ağırlıklı bir yönetim anlayışı günümüzde yetersiz kalmaktadır. Yönetim literatürünün ağırlık noktasının liderlikten ekip çalışmasına ve yönetsel sistemlere doğru kayması bu durumun en somut delili olarak düşünülebilir.

Geçmişte önemli olan ve günümüze kadar uzanan güçlü lider ya da patron figürünün kişisel karizmasını, bireysel yaratıcılığını, risk anlayışını, cesaretini, uzak görüşlülüğünü, kişisel yönetim anlayışını ve becerilerini temel alan işletme yönetimi anlayışı önemini yitirmektedir. Rekabetin sınırlı ve hedefin yerel pazarlar olduğu dönemlerde çok sayıda başarılı örneği görülen bu anlayışın günümüz işletmeciliğinde aynı başarıyı göstermesi gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Şirketler, kendilerini yeni

koşullara uyumlandırarak değişmelidirler. Değişimin gerçekleşmesi 2000'li yıllarda işletmeler için zorunludur.

İşletme yönetimi için bu denli önemli olan değişim, aile şirketleri olarak adlandırılan ve kendine özgü pek çok özelliğe sahip olan işletmeler açısından çok daha fazla önem taşımaktadır.

Aile ve iş ilişkilerinin iç içe geçmesi, aile şirketlerinde birtakım üstünlükleri ve sakıncaları ortaya çıkarmaktadır. Bu tip işletmelerin yönetim tarzları, örgüt içi ilişkileri, konulara yaklaşımları, diğer işletmelere göre farklılıklar göstermektedir. Bu durumun doğal sonucu olarak yönetim kuramlarının aile şirketlerine uygulanmasında sorunlarla karşılaşılmaktadır. Bu kuramların başarıyla uygulanması, aile şirketlerinin iç yapıları, temel nitelikleri ve dinamiklerinin anlaşılmasına bağlıdır.

Değişim bir süreç olup, değişim yönetimi şirketlerin geleceği açısından kritik özellik taşımaktadır. Artan rekabet ortamında başarılı bir değişim sürecinin planlaması ve sürdürülmesi, günümüzde şirketlerin üst yönetimlerinin en önemli sorumluluklarından biridir. Şirketin sağlıklı büyümesi, sürekliliklerinin sağlanması açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle değişim olgusunu anlamak ve bir şirketin sürekliliğini devam ettirme koşullarını belirlemek oldukça önemli bir araştırma konusu olmaktadır.

Değişim yöneticilerin bir taraftan daha dinamik, daha hızlı karar alma mekanizması kurmasını sağlarken, diğer yandan kriz zamanlarında karşılaşılan güçsüzlükleri ortadan kaldırarak hızlı ve doğru kararlar alınmasına olanak sağlar.

Aile şirketlerinin kurumsallaşmamış yapısı kriz ortamlarında ayakta kalabilme şansını azaltmaktadır.

Literatür incelendiğinde aile şirketlerinin sürekliliklerini uzun dönemli sürdürememelerinin nedeninin Türkiye'de ve diğer ülkelerde aynı olduğu görülmektedir. Sözkonusu neden, aile şirketlerinde değişimin doğru zamanda ele alınmamış olması ve değişim sürecinin geciktirilmesidir.

Bu kitap, aile şirketlerinin önemli bir zorunluluğu olan değişim konusunu ele almaktadır. Değişimin boyutları, aile şirketlerinde değişimi zorlayan içsel nedenler kapsamında incelenmiştir.

Birinci bölümde, aile şirketleri kavramı ve kapsamı ele alınmış, aile şirketlerinin tanımı, kurulma nedenleri, sistem modelleri, özellikleri, üstün ve zayıf yönleri açıklanmıştır.

İkinci bölümde, aile şirketlerinin yapısı ve gelişimi ayrıntılı olarak incelenmiştir. Aile şirketlerinin mülkiyet evrimi üzerinde durulmuş, ailenin ve şirketin evrimi aktarılmıştır. Aile şirketlerinin yaşam dönemleri incelenmiş, her yaşam evresi ayrıntılı bir şekilde özetlenmiştir.

Üçüncü bölümde, aile şirketleri kültürü kavramı ele alınmış, aile şirketleri kültür öğeleri ve kalıpları kapsamlı bir şekilde sunulmuştur.

Dördüncü bölümde ise, dünyada ve Türkiye'deki aile şirketleri incelenmiş, dünyanın faaliyetlerine devam eden en eski ve en büyük aile şirketleri belirtilmiş, çeşitli ülkelerdeki aile şirketlerinin özelliklerine ilişkin örnekler verilmiştir. Türkiye'deki aile şirketlerinin özellikleri ve gelişim tarihi özetlenmiştir.

Beşinci bölümde, aile şirketlerinde değişim konusu ele alınmış, aile şirketlerinde zamana bağlı önlenemeyen değişimler, şirketin nesilden nesile devredilmesi, profesyonel yönetici ile çalışılması, kurumsallaşması ile danışmanlık hizmeti almasının önemi hakkında bilgiler verilmiştir. Aile şirketlerinin değişime karşı gösterdikleri direnç ve nedenleri aktarılmış, aile şirketlerinin sürekliliği için alınması gereken önlemler üzerinde durulmuştur.

Son bölümü oluşturan ampirik kısım, ülkemizdeki aile şirketlerinin profilini ortaya çıkarmak, değişime yönelik tutumlarını belirlemek ve süreklilik planları hakkında izlenim sahibi olmak amacını taşımaktadır. Bu amaca yönelik yapılan anket kapsamında elde edilen bulgular, istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiş ve genel bir değerleme yapılmıştır. Aile şirketi yöneticileri ile yapılan yüzyüze görüşmeler sırasında elde edilen ilginç bulgular da tezin ekler kısmında örnekolaylar biçiminde sunulmuştur. Karşılıklı güven ve gizlilik ilkelerine uygun olarak örnekolaylarda yer alan aile şirketleri, kişi isimleri değiştirilmiştir.

Bu kitabın Türk aile şirketlerinin nesilden nesile geçişlerinde sağlıklı, kâr eden ve büyüyen yapılarını korumaları, geleceği şekillendirmeleri için önemle üzerinde durulması gereken noktaları anlamak açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## AİLE ŞİRKETLERİ KAVRAMI VE KAPSAMI

Aile en basit anlamda toplumun en küçük sosyal birimi, işletme ise insanlara mal ya da hizmet sunmak amacıyla oluşturulan bir kurumdur. Aile işletmeleri, kan bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek için biraraya gelerek kurdukları kâr amaçlı sosyal örgütlerdir. Ailenin tanımında duygu, ilişkiler, birlik, beraberlik, destek vardır; aile yaşamsal unsurları içerir. İşletme ise, başka bir ucu temsil eder; duygunun yerini akıl, ilişkilerin yerini sonuçlar, birlik beraberliğin yerini ise rekabet alır. İşletme ve aile, zıt unsurlarla aile işletmelerinde biraraya gelir.

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

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

## AİLE ŞİRKETİ TANIMI

Kabul görmüş bir yaklaşıma göre, aile bireylerinin bir işletmenin faaliyetinde bir araya gelmesi, şirketin "Aile Şirketi" olarak adlandırılması için yeterlidir (Tagiuri, 1992: 123)

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

Aile şirketleri konusunda üzerinde uzlaşılan bir tanım vermek kolay değildir. Bazı tanımlar aile şirketlerini dar bir açıyla, bazıları ise geniş bir açıyla değerlendirmektedir. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Aile şirketi, birden fazla aile üyesinin önemli miktarda yatırıma ya da işletmenin yönetim kararlarında veya faaliyetlerinde önemli bir katılıma sahip olduğu bir işletmedir. Aile; kan bağı, evlilik ya da ömür boyu bağlılık yoluyla birbirleriyle ilişkisi olan insanlar anlamında ele alınabilir (Cox,1996:92).

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

"Aile şirketi" kavramına aile servetinin mülkiyeti açısından bakan tanımlara da rastlanmaktadır.

Aile şirketi, ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket biçimidir (Kuriloff vd.,1993:8). Bir başka ifade ile, daha çok zirai taşınmazların parçalanmasına engel olmak amacıyla akrabalar arasında kurulan ve tekeredeki (ölen

kişinin mal varlığı) miras paylarının tümünü veya bir kısmını bırakmak ya da ortaya başka mallar koymak suretiyle kurulan tüzel kişiliği bulunmayan bir ortaklık şeklidir (Feyzoğlu, 1990:13).

Aile şirketlerine yönelik bir başka tanım, çalışan işgücünün kan bağı ile ilgisini ele almaktadır.

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

Aile şirketlerine, yönetimdeki hakimiyet açısından bakan bir tanıma göre, yönetim kurulunda en az iki veya daha fazla aile bireyinin yer alması ve bu bireylerin şirketin en az %10 hissesine sahip olması şirketlerin aile şirketi olarak tanımlanmasını gerekli kılan unsurlardır (Bozkurt,1997). Tanımlamada belirtildiği üzere, bir şirketin aile şirketi olması için sadece aile bireylerinin var olması yeterli değildir.

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

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

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

## AİLE ŞİRKETLERİNİN KURULMA NEDENLERİ

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

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

Kişiyi yeni firma kurmaya teşvik eden ikinci unsur, sahibi olunan işletmenin yönetiminde bilfiil bulunmak ve kendi kendinin patronu olmak, yani bağımsız hareket etmek, başkalarını sevk ve idare etmek isteğidir. Patronlarla yaşanılan anlaşmazlıklar, istenilen kariyere çalışılan firmada ulaşmanın olanaksızlığı ve daha fazla karar verme yetkisine sahip olma isteği gibi nedenler girişimciliği destekler.

Aile şirketi kurmayı teşvik eden sonuncu neden ise, ailenin mal varlığı ve geleceğini korumak, çocuklara miras bırakmak ve onlara iş olanağı yaratmak ile ilgilidir. Girişimci, çocuklarının geleceğini güvence altına almak ve ailenin geçimini sağlamak için firma kurma girişiminde bulunabilir (Gersick vd.,1997:136-137). Kurulan şirkette hem aile bireyleri istihdam edilir, hem de elde edilen gelir aile bireylerinin ihtiyaçlarını karşılamada kullanılır.

## AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖZELLİKLERİ

Aile şirketlerinin diğer şirket türlerinden ayırdedilmesini sağlayan, kendilerine özgü birtakım özellikler vardır. Bu şirketleri karakterize eden temel unsurlar aşağıda sıralanmaktadır.

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

İşletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, aile değer ve inançlarından etkilenir. Aile ile işletmenin değerleri özdeşleşir.

Aile bağları diğer faktörler yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Öz-Alp, 1971:38). Genellikle şirket sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, işletme içerisinde de aile içinde olduğu kadar girişimciye yakındırlar.

Şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev alırlar (Yeğen, 1990:36). Şirket sahipleri gelecekte miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının tanımalarını isterler. Çocuklarının geleceklerini güvence altına almak isteyen girişimciler, onların firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin şirketin ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünmektedirler.

Genellikle işletmenin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir. Aile bireylerinin toplumdaki statüleri, işletmenin de statüsünü etkiler. Dolayısıyla aile bireylerinin işletmede bilfiil çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyadı önem kazanmaktadır. İşletmenin ünü aile ile birlikte gelişir.

Aile bireylerinin işletmedeki görevleri aile içerisindeki durumlarını da etkilemektedir (Kara, 1989:56). İşletmede başarılı ve güçlü pozisyona sahip olanlar aile içinde de güçlü olabilmektedir.

Bu tür şirketlerde doğal bir koruma sözkonusu olabilir. Bir başka ifade ile, çalışma koşulları aile üyelerinin sağlığını tehlikeye sokmayacak şekilde

düzenlenmekte, doğum ve yıllık izinler, çalışma saatleri konusunda esneklik gösterilmektedir.

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

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

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

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

## AİLE ŞİRKETLERİNİN ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ

Aile şirketlerinin diğer yapıdaki şirketlere göre üstünlükleri ve zayıflıklarını ortaya koyarak bu yapıdaki şirketleri daha iyi tanımak ve değerlemesini yapmak mümkündür.

Literatürde büyük ölçüde aile şirketlerinin zayıflıkları üzerinde durulmasına rağmen, aile şirketlerinin üstünlükleri üzerinde yeterince durulmamıştır. Aile yapısı ile şirket yapısının birbirlerine etkileri nedeniyle birarada yürüyemeyeceği görüşünün ileri sürülmesi yanında, üstünlüklerinin de gözardı edilmesi mümkün değildir.

### Aile Şirketlerinin Üstün Yönleri

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

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

Bu başarının kaynağı, ailelerin sahip oldukları işletmeleri yönetme tarzı ve iş yaşamına özel bazı nitelikler kazandırmalarıdır. Aile bireylerinin birbirlerine

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

**Ailenin Özverisi**

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

**Çalışanların Sadakati**

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

Aile şirketlerinin istihdam politikası büyük işletmelerden farklıdır. Uzun dönem istihdam, aile şirketlerine özgü karakteristiklerden biri olarak sayılabilir. Sorumluluğu bilerek çalışanın, işletmeye yarar sağlayanın, tüm çalışma yaşamını o firmada geçireceğine emin olması halinde çalışanlar şirketlerine sahiplenirler ve kendilerini bir aile ortamı içinde hissederler. Bu da aile işletmelerinde çalışanların sadakatini artırır ve başarıya götürür (Günver, 2002:20).

**Aile Kültürü**

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

Bu özellik, aile işletmelerinde uzun dönemde büyük kazanç sağlar. Kurumsallaşan firmalar büyüdükçe bürokratik engeller artmakta ve karar verme süreci zayıflamaktadır. Aile şirketlerinde bürokrasi daha az olduğu için değişen çevre koşullarına ayak uydurmak da daha kolay olur. Yeni iş imkanları, yeni ürünler ve yeni fırsatlar daha etkili değerlendirilebilinir. Bu da aile şirketlerine dinamizm kazandırır ( Günver, 2002:8).

**Uzmanlık**

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

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

Şirketlerin iş hayatında başarılı olup olmayacağı, piyasada tutunup tutunmayacağı önemli ve başarılması uzun zaman isteyen faktörlerdendir. Aile şirketleri ise bu yönden büyük avantaja sahiptir. İşletmede kredi sağlama, girdi temini, satış ve reklam gibi faaliyetlerde tanınmış bir ünvan, önemli sayılabilecek

üstünlükler arasındadır (Tosun, 1984:16). Sosyal ve iş çevresinde iyi bir izlenim uyandıran ünvan birçok sorunları çözmede etkilidir.

**Finansal Kaynak Temininde Kolaylık**

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

**Bağımsızlık ve Kendi Geleceğini Denetleme**

Zamanlarının neredeyse tamamını işlerine ayırsalar ve ailenin tüm malvarlığını şirket için kullansalar dahi girişimciler, kendi kararlarını kendilerinin vermeleri ve başkaları için değil kendileri için çalışmalarını bir üstünlük olarak görmektedirler. Özellikle, başkaları tarafından denetlenmeme ve işleri kendi bildikleri gibi yapma, bir tür özgürlük olarak değerlendirilmektedir (Rosenblatt vd.,1985: 214).

**Yönetim Stratejisi ile Politikalarında İstikrar ve Devamlılık**

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

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

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

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

**Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri**

Örgütsel yapının genellikle belirsiz olması ve sermaye kaynaklarına sınırlı erişim bir yana, aile işletmelerinin taşıdığı sakıncaların kaynağı çoğunlukla yapısal değil psikolojiktir. Bunlar arasında üst yönetimin liderlik tarzı ile şirketin gelişim aşamaları arasındaki uyumsuzluk, ailede yaşanan çatışmaların iş ortamına taşınması gibi konular yer almaktadır. Aile şirketlerini olumsuz yönde etkileyen özellikler şu temel başlıklar altında toplanabilir:

**Akrabaları Kayırma (Nepotizm)**

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

**Aile Bireyleri Arasında Rekabet**

Aile şirketlerinin en güçlü yanı olan ahenk ve uyum bozulabilir ve ailenin üyeleri arasındaki rekabet, işletmenin geleceğini tehlikeye sokabilir. Şirket yönetiminde görev alan aile bireyleri arasında birtakım özel nedenlerle aile içi anlaşmazlıkların işletme yönetimine de yansıma durumu karşısında şirket olumsuz etkilenebilecektir. Aile şirketinin başındaki aile üyelerinin birbiri ile yarışması, güç ve kontrol kavgaları, görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, iş yükü ve ücrette adaletsizlik, rekabete neden olan başlıca konulardır (Levinson,1989). Bu konuda aile içi anlaşmazlıkların kısa zamanda çözümlenerek ve şirket yönetimine zarar vermesi önlenmelidir.

**Tutuculuk**

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

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

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

**Merkeziyetçi Yönetim**

Merkezcil bir örgüt yapısına sahip olma, otoritenin belli bir grup elinde toplanmasıdır. Aile şirketlerinde başta kurucu olmak üzere tepe yönetimdeki aile üyeleri yetki devrine olumlu bakmazlar. Yetki devri prestij ve güç kaybı olarak değerlendirilir. Günlük rutin işlerle uğraşmaktan, işletme için büyük önem taşıyan planlama, strateji ve politika belirleme konularına gereken zaman ayrılamaz.

Başta girişimci olmak üzere tepe yönetimdeki aile büyükleri merkeziyetçi bir yönetim tarzına sahiplerse, bir başka deyişle, yetki devrine olumlu bakmıyorlarsa yeni neslin gelişimi yavaş olabilmektedir. Ayrıca, karar alma sorumlulukları olmadığı için isabetsiz karar alma veya kararın sorumluluğunu almak istememe gibi durumlarla karşılaşılma olasılığı gündeme gelmektedir.

**Rol Çatışması**

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

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

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

Aile üyelerinin şirket içindeki pozisyonları, onların aile içindeki durumlarını da etkilediği gibi, aile içindeki durumları da işletme içindeki pozisyonlarını etkiler.

Aile şirketlerinin birçoğunda aile üyelerinin kendi aralarında görev tanımı olmaması da bir başka sorun yaratır. Aile üyelerinin yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmemesi aile üyesi olmayan çalışanlar arasında da belirsizlik yaratır ve işletmeye zarar verir.

**Devretme Sorunu**

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

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

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

**Tablo 1: Aile Şirketlerinin Üstünlükleri ve Zayıflıkları**

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

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

## AİLE ŞİRKETLERİ SİSTEM MODELLERİ

Aile şirketlerinin bir sistem çerçevesinde incelenmesine 1960 ve 1970'lerde çıkan az sayıda makale ile başlanmıştır. Calder (1960), Donelly (1964), Levinson (1971), Barry (1975), Danco (1975) ve Barnes ve Henson (1976) yayınlanan makaleleri, aile şirketlerinde yaygın olarak görülen akraba kayırma (nepotizm), nesil

ve kardeş kavgaları, yönetim sorunlarına değinmektedirler. Ortaya çıkan "kavramsal" model aile şirketlerinin iki alt sistemden meydana geldiğini göstermektedir. Bunlar, aile ve işletmedir. Herbir alt sistem, kendi kurallarından, değerlerinden, geleneklerinden ve örgüt yapılarından oluşmaktadır. Her iki alt sisteme üye olan bireyler, zaman zaman görevlerini yerine getirirken problemlerle karşılaşmaktadırlar. Örneğin, ebeveynler ailede anne –baba rollerini üstlenirken, işletmelerinde çocuklarına karşı rolleri yönetici şeklinde değişmektedir. Bu çerçevede aile şirketleri için geliştirilen "sistem" modellerinin incelenmesi gerekmektedir.

**Aile Sistem Teorisi**

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

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

amaçları, kendine güveni geliştirerek bu güveni beslemek ve sağlıklı aile bireyleri yetiştirmektir.

Aile sistem teorisine göre, her ailenin kalıplaşmış bir etkileşim düzeni, ilişki kurma şekli ve kalıplaşmış rolleri vardır. Sözlü kuralları ve sözsüz kuralları ile aile belli bir amaç için çalışmaktadır. Açık ya da kapalı bir şekilde ailesi ile ya da aile dışından kişilerle ilişki içine girerler. Aile şirketinde çalışmayan aile üyelerinin rolleri, kuralları ve ilişki kurma biçimleri farklılık göstermektedir. Aile hem işletmede, hem de ailede aynı tarzı benimserse sorun çıkmaktadır. Bir ortamda doğru olan davranış, diğer ortamda uygunsuz olabilmektedir. Bu iki sistem kaynak, zaman ve para kaybedebilmektedir. Burada en önemli sorunlardan birisi de, birbirleriyle iç içe geçmiş olan bu iki sistemde kimin hangi sistemde olduğunu ayırdetmektir. Ayrıca, iki sistemin rolleri birbirinden farklıdır. Bir sistemde geçerli olan kural, diğerinde uygun olmayabilir. Aile işletmesinin genel müdürünün ailenin de genel müdürü gibi davranması, bir sistemdeki rolünü diğer sisteme taşıması doğru olmaz. Genellikle bu tip aile şirketlerinde iki sistemin sınırlarını iyi çizmek gerekmektedir. Bu ayırımı yapmanın bir yolu kavramsal olarak ailenin bireylerine iki sistemin farklı olduğunu anlatmakla olur. Aile ve işletmenin farklı iki sistem olduğunu ve aile üyelerinin işe katılım konusunda birbirlerinden farklı olabileceğini kavram olarak benimsetmek gerekmektedir. Hatta bazı durumlarda farklı sistemler için farklı roller ve görevler tanımlanabilmektedir. Bu iki sistemi ayırmanın bir başka yöntemi ise, işletme içinde çalışan aile üyelerini fiziki mekan ve işlevsel olarak ayırmaktır. Böylece, örgütsel düzenleme ile aile üyeleri farklı fonksiyonlara göre görev alarak, iki sistemin birbiri içine geçmesine engel olmaktadır.

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

Bütün sistemlerin gereksinim duyduğu unsurlar (örneğin, etkili iletişim kanalları, liderliğe ilişkin kuralların geliştirilmesi ve uygulanmasına ilişkin ilkeler) açısından aile ve işletme sistemi birbirine benzer. Ancak, aile amaçları bazı yönlerden işletmenin amaçlarından farklıdır. İşletme kâr etmek zorundadır. İyi bir kredi notuna sahip olmak, rakipler arasında öne çıkmak, çalışanların üretkenlik düzeyini artırmak, istikrarlı ya da artan bir pazar payı işletmelerin amaçlarından bazılarıdır. Farklı aileler farklı amaçlara sahip olsa da aile üyelerine kişisel ve mesleki değerler katmak, birbirlerine ait olma duygusunu yaşamak, aile üyelerinin kendilerini kanıtlamalarına olanak sağlamak...vb. ortak bazı amaçlar arasında yer almaktadır.

Amaçların birbiriyle örtüşme olasılığı olmasına rağmen, işletme ve aile amaçları zaman zaman kaçınılmaz biçimde birbirlerinden ayrılmaktadır. Etkileşim biçimleri, kişilerin birbiriyle geçinme şekilleri, bağlantı kurma gereksinimleri, değerleme standartları gibi her iki sistemde birden yer aldığından sorun yaratması olası unsurlar birbirinden ayrılmalıdır (Rosenblatt vd., 1985:204).

Aile üyeleri korumak, büyüme ve gelişmelerine yardımcı olabilmek üzere tasarlanmış duygusal bir destek sistemidir. İşletme ise, pazarın gereklerine uyum göstermeli ve gözle görülür sonuçlar üretmelidir. Aile ve işletme sistemleri arasında farklılıklar vardır.

**Tablo 2: Aile ve İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar**

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

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

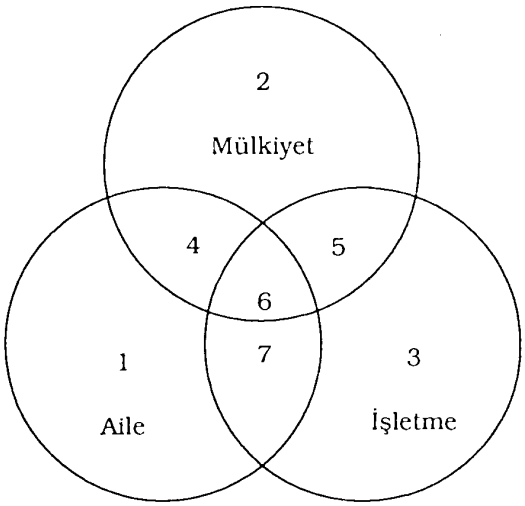
Bazen bir sisteme ait bir unsurun diğer sistemde kullanılması yararlı olabilmektedir. Etkili bir aile işletmesinin amacı, ailenin sağladığı olumlu etkilerin korunması ve ailenin işletme üzerindeki olumsuz etkilerinin sınırlandırılmasıdır.

## Aile Şirketleri Üç Daire Modeli

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

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

**Şekil 1: Üç Daire Modeli**




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

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

1 Aile üyesi, hissesi yok ve işletmede çalışmamaktadır,

2 Hissedar ama aile üyesi değil ve şirkette çalışmamaktadır,

3 Şirkette çalışmakta ama ne hissedar ne de aile üyesidir,

4 Aile üyesi ve hissedar fakat şirkette çalışmamaktadır,

5 Hissedar, şirkette çalışıyor fakat aile üyesi değildir,

6 Aile üyesi, hissedar değil fakat şirkette çalışmaktadır,

7 Aile üyesi, hissedar ve şirkette çalışmaktadır.

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

Modelde farklı alanlardaki insanlar farklı çıkarları temsil ettikleri için bu kişilerin aile şirketinden beklentileri de farklı olmaktadır. Beklentiler farklı olunca kişilerarası çatışma kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenle çatışma, aile şirketlerinin karakteristiği haline gelir. Çatışmaları yönetmede, öncellikle çatışmanın kabul edilmesi ve bu çatışmanın kaynaklarının saptanması gerekmektedir. Bu aşamada üç daireli model yarar sağlamaktadır (Gersick vd., 1997:8)

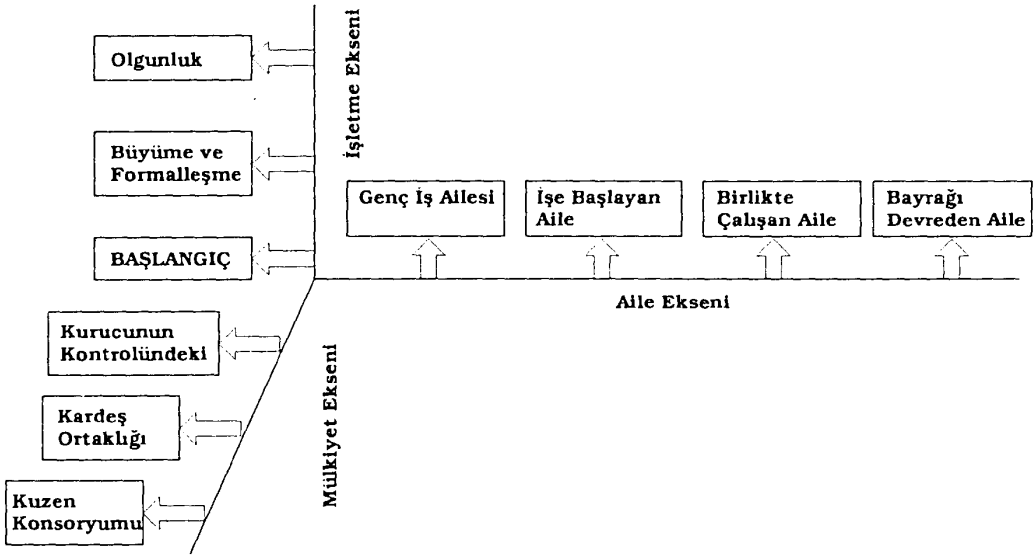
# İKİNCİ BÖLÜM

# AİLE ŞİRKETLERİNİN YAPISI VE GELİŞİMİ

Aile şirketleri de insanlar gibi doğar, büyür, olgunlaşır ve yaşamları sona erer. Nesilden nesile geçen aile işletmelerinde bu değişim sürecinde hem aile, hem işletme, hem de mülkiyetin dinamikleri değişir. İşletmenin gelişimi bazen bir nesil, bazen birkaç nesil sürer. Aile işletmeleri yaşam eğrisindeki konumlarına göre farklı karakteristiklere ve sorunlara sahip olurlar.

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

**Şekil 2: Üç Boyutlu Evrim Modeli**



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

## MÜLKİYET EVRİMİ

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

### Kurucunun Kontrolündeki Dönem

Tek patron ya da kurucunun kontrolündeki dönem, hisselerin çoğunluğunun ve kontrolün tek bir kişinin elinde olduğu dönemdir. Eğer başka hissedar varsa bunlar genelde çok düşük oranda hisse sahipleridir ve mülkiyet otoriteleri zayıftır. Bu tip işletmelere "girişimci işletmeler" de denir. Ancak tüm kurucu kontrolündeki işletmeler girişimci işletmeler değildir. Tek patron aile şirketleri büyüklük açısından çok farklılık gösterirler. Genellikle orta büyüklükteki şirketlerdir. Bu dönemdeki aile şirketlerinin çoğunda çekirdek ailenin üyeleri çalışır. Bu aile şirketlerinin çoğunluğunda yönetim kurulu aile üyelerinden oluşur ve kağıt üzerinde ya da onaylayıcı tiptedir. Mintzberg'in girişimcilik modeline göre, işletmeyi kuran veya

atalarından devralan güçlü bir lider vardır. Kuvvetli bir bağımsızlık eğilimi olan bu lider, firma kurmak veya devam ettirmek konusunda oldukça ısrarlıdır.

Bu aşamadaki aile şirketlerinin önündeki en önemli sorunlar, yeterli sermaye elde etmek, tek kişinin hakimiyeti ile paydaşların istekleri arasında dengeyi kurabilmek ve gelecek nesil için uygun mülkiyet yapısını belirlemektir (Gersick,1997: 32)

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

Kurucunun kontrolü dönemindeki şirketler kurucunun mutlak otoritesi ve kontrolü ile paydaşların istekleri arasında dengeyi kurmaya uğraşırlar. Hiçbir işletme tek patron işletmesi kadar otoriter olamaz. Bazı durumlarda tek kişinin enerjisi, gücü, yeterliliği, otoritesi işletmeye yetmez ve işletme kurucuyu aşar. Bazı durumlarda da tek kişiye bağımlı olan işletme, kurucunun hastalığı ya da başka nedenle çalışamaması üzerine felce uğrar. Her iki durumda da aile şirketi zarar görür.

Kurucunun kontrolündeki şirket, aile dairesini de etkiler. Kurucu genellikle ailenin itici gücünü temsil eder, aile içinde baskındır, kararlarına saygı duyulur. Kurucu, aile üyeleri arasında da liderliğini sürdürür. Aile üyeleri arasında bir sonraki nesil yöneticiyi seçmek, kardeşler arasında rekabete ve kıskançlığa neden olabilir. İşletmenin gelecekteki mülkiyet yapısını belirlemek kurucunun en çok zorlandığı dönemlerden biridir. Kararlarında sosyal normlar, gelenekler, değerler etkili olabilir. Kurucu, aile üyelerinden sadece birine mülkiyeti devredebilir ya da varisler arasında

bölüştürür. Mülkiyet planını yaparken vergilendirme, ileri yıllar için emeklilik ihtiyaçları, eşe ve bağımlı aile üyelerine finansal destek gibi konuları düşünür. Bazı aile şirketleri vergi avantajı ve sürekliliği nedeniyle vakıf kurarak aile şirketinin geleceğini garanti altına alırlar. Kurucu bu süreçte genellikle aile üyeleri arasındaki uyumun bozulmaması için eşit dağıtımı uygun görür, ancak eşit dağıtım da ailenin uyumunun bozulmasına engel olmaz. Bu dönemdeki aile şirketinin kurucusu çok önemli bir karar vermek zorundadır. Kurucu, şirketin geleceğinin tek patronlu olarak daha başarılı olacağını düşünürse, bir kişiyi seçer ve şirket kendisinden sonra tek patronlu olarak devam eder. Kurucu şirketin geleceği için ailenin ahenk içinde olması gereğine inanıyorsa, mülkiyeti adil olarak dağıtır ve kendisinden sonra şirket kardeş ortaklığı olarak devam eder.

**Kardeş Ortaklığı**

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

Kardeş ortaklığı olan şirketler, kurucunun kontrolündeki şirketlerden daha büyüktür. Bazı aile şirketlerinde kardeşler mülkiyet kontrolüne sahiptirler ve kurucu işletmenin yönetiminde aktiftir. Bu tip şirketler her iki dönemi de içerdiği için "melez" olarak tanımlanır (Gersick,1997:43). Bu şirketlerde babanın otoritesi devam ettiği sürece işletme, tek patronlu işletme özelliklerini sürdürür. Bir başka kardeş ortaklığı ise, kardeşlerden birinin ebeveyn gibi liderlik rolünü üstlenmesi ve tek patron işletme özelliklerini benimsemesi ile gerçekleşir. Bu durum daha çok kardeşlerarası yaş farkının fazla olduğu şirketlerde geçerlidir. Babaerkil (paternal) tarzı ile ebeveyn rolünü üstlenen kardeş, diğerleri ile çatışmaya eğilimlidir.

Bir başka kardeş ortaklığı şekli ise, şirketin vizyonuna en yakın, diğer kardeşlerin saygı duyduğu ve açık iletişim kurduğu kardeşin diğerleri tarafından lider olarak seçilmesi ile olur. Eşitler arasında birinci kardeş (First-among equals) kurucu tarafından seçilir. Ancak bu, bazı ailelerde kardeşler arasında rekabet ve olumsuz duygular oluşmasına neden olur.

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

Lansberg (1999) aile şirketleri ile ilgili yaptığı çalışmalarda, liderlikte tek liderden farklı alternatifler olabileceğini belirtir. Lansberg aile işletmelerini iri arılara benzeterek fizik yasasına göre iri arıların uçmasının imkansız olduğunu, ancak

gerçek yaşamda uçabildiklerini belirtir. Aile şirketlerini iri arılara, organizasyon teorilerini de fizik yasalarına benzeterek aile şirketlerinde kolektif liderliğin doğru şartlar sağlandığında gerçekleşebileceğini dile getirir (Landsberg, 1999:21).

Kardeş ortaklığının bir başka sorunu da, çalışmayan hissedarların rollerini tanımlamaktır. Aile şirketinde çalışan ve çalışmayan üyeler arasında zorlu bir ilişki vardır. İşte çalışanların kazancı ile çalışmayanların kazancı, işe emek verenlerle vermeyenler arasındaki gelir dengesi konularında uzlaşmak kolay değildir. Kurucu, bu ilişkinin çatışmaya eğilimi olduğunu bilir ve bazı durumlarda mülkiyeti çalışan evlada bırakır. Bazı durumlarda ise mülkiyeti eşit olarak dağıtır. Bu farklı yöntemler ailenin hangi değeri benimsediğini de gösterir. Başarılı kardeş ortaklıkları, çalışan ve çalışmayan aile üyelerinin farklı gereksinimlerini dikkate alarak pekçok farklı yöntem kullanırlar; aile konseyi oluşturma, etkili iletişim teknikleri, etkili çalışan yönetim kurulları, hissedarlar sözleşmesi bu yöntemlerin bazılarıdır. Çalışan ile çalışmayan aile üyeleri arasında etkili iletişimi sağlayan ve rolleri iyi tanımlayan aileler de işletmeleri gibi sağlıklı yaşam sürerler.

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

Bunlar pekçok kardeş ortaklığında aileleri birbirine düşüren ve sonunda şirketleri çöküşe götüren konulardır.

Kardeş ortaklığında üzerinde durulması gereken bir başka sorun da, aile üyeleri arasında ortaya çıkabilecek "hizipleşme" eğilimini kontrol etmektir. Birlikte büyümüş olan kardeşlerde, birbirlerine ne kadar bağlı olsalar da, kendi çocukları büyümeye başlayınca kendi ailelerine öncelik verme, kendi çocuklarını kayırma eğilimi belirebilir. Kendi çocuklarının işe girmesi, terfi etmesi, güç ve kontrol sahibi olması gibi konularda en uyumlu kardeşler bile sürtüşebilir. Bu sorunun da çözümünde yine aile konseyi ve anayasası vardır. Aileye sonradan katılan üyeler yani gelin ve damatlar aile şirketine güç kazandırabilir ya da kaybettirebilirler. Bunların aile dinamiklerini algılamaları, kardeşlerin algılamasından farklıdır; daha objektif ve daha paylaşımcı olabilir. Ya da tamamıyla eşi ve çocuklarına, kendi çekirdek ailesine odaklanıp, şirketin çıkarlarını hiçe sayabilirler. Aileye sonradan katılan üyeler kendi tarzları ile olumlu ya da olumsuz, kardeş ortaklığının başarısını etkilerler.

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

**Kuzen Konsorsiyumu**

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

Kuzen ortaklığının en temel sorunları: aile ve hissedarlar grubunun karmaşıklaşan yapısını yönetebilmek ve aile şirketi sermaye piyasası oluşturabilmektir.

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

Aile şirketlerinde yönetim kurulunun etkili olarak çalışmadığı bir gerçektir. Kuzen ortaklığı aşamasında ortak sayısı arttığı için yönetim kurulunun önemi artar. Bu yönetim kurulu, çoğunlukla aile üyelerinden oluşur ve gündemini işletmenin stratejik konuları yerine kişisel konular oluşturur. Strateji oluşturmada yetersiz ve

güçsüz kalır. Yapısal oluşumu ailenin tüm bireylerinin eşit olması temeline dayandırıldığı için karar verme süreci zayıflar.

Kuzen ortaklığı olan aile şirketlerinde, aileden doğan güç zayıflığa dönüşür. Kişilerarası çatışmalar, ortak deneyim yoksunluğu, aile üyelerinin farklı finansal durumları, ailede ölüm veya boşanma gibi olağandışı olaylar aile şirketlerinde sorunlara yol açar. Yapılan bir araştırmaya göre, Latin Amerika ve Avrupa'daki aile şirketlerinin kuzen ortaklıkları Amerika'dakilere göre daha başarılıdır (Gersick,1997: 50). Avrupa ve Latin Amerika'da aile bağlarının daha kuvvetli olması ve aile üyelerinin kariyer hırsının daha az olması nedeniyle kuzen ortaklıkları ayakta kalabilmiştir. Ayrıca, ABD'de girişimciliğe, bağımsızlığa verilen önem nedeniyle birinci nesil şirketlere daha çok önem verilir.

Kuzen ortaklığı aşamasına gelene kadar şirket aritmetik olarak, aile ise geometrik olarak büyür. Hissedarlar alışık oldukları yaşam tarzını sürdürebilmek için daha fazla kâr payı isterler. Oysa, şirketin de büyümesi için sermaye artırımına gereksinimi vardır. Bu çelişki de kuzen konsorsiyumunda sıklıkla karşılaşılan bir soruna neden olur: kuzenlerden birinin hisselerini satma isteği. Bu nedenle veya şirketin yönetimi ile uzlaşamama nedeniyle hisselerini nakde çevirmek isteyen ortak, aile şirketini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu durumda aile içi piyasanın oluşturulması gerekir. Hisseleri değerlemek oldukça zor bir iştir. Tarafsız ve adil olmak esas olmalıdır. Hisselerin değerlemesi sürecinde dışarıdan profesyonel yardım almak, yasal ve vergi ile ilgili tüm detayları değerlendirmek önemlidir (Landsberg,1999:35). Bu tip uygulamalar aile şirketinde ihtiyaç belirmeden önce önlem olarak alınmalıdır.

“Hissedarlar Sözleşmesi” çerçevesinde, hissedarların paylarını satış kuralları önceden belirlenmeli ve şirketin bu uygulamadan zarar görmesi engellenmelidir.

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

Halka açılmanın temel yararları, daha çok sermaye elde ederek büyüme, daha profesyonel olma, rekabetin içinde olma, yetenekli yöneticiler için daha iyi kariyer olanakları oluşturma olarak sayılabilir.

Halka açılmanın zararları ise, bağımsız karar verememe, halka açıklama yapmanın zaman ve para maliyeti, kısa dönem finansal getiri baskısı olarak sayılabilir. Bazı aile şirketleri halka açıldıktan sonra tekrar hisseleri halktan satın alarak özel şirketin ayrıcalıklarını geri kazanmak istemişlerdir.

## AİLENİN EVRİMİ

Ailenin evrimi yaşam dönemlerini kapsar. İnsan yaşamının doğal evreleridir. Birey önce bir çekirdek aile içinde doğar, daha sonra kendi çekirdek ailesini kurar ve

bir sonraki nesli yetiştirir. Varlığını sürdürmek yegâne amacıdır. Bu süreçte olağan ve olağandışı pekçok olay gerçekleşir. Yeni kuşağın aileye katılması, otoritenin ebeveynden çocuklara geçmesi, kardeşlerin ilişkileri, kuzenlerle ilişkiler, evlilik ve emeklilik gibi olaylar zaman içinde ailede değişikliklere yol açar. Ailenin evrimi ile ilgili çalışmalar incelendiğinde Yale Üniversitesi'nde Daniel Levinson'un yetişkin gelişimi ile ilgili çalışmaları, aile şirketleri çalışmalarına baz teşkil eder. Levinson'a göre, normal bir yetişkinin yaşamı ergenlikten sonra durağan ve değişen evrelerden oluşur (Levinson,1978). Geçiş evrelerinde kişi yaşamını yeniden yapılandırmak ister, önceliklerini, etkinliklerini, amaçlarını ve onu yönlendiren değerlerini gözden geçirir. Yaşamının bir sonraki devresini ona göre planlar. Yeni planlanan yaşam dönemi, bir önceki dönemin deneyimlerinden süzülmüş ve tasarlanmıştır. Bu durum yaşam boyu sürer, geçiş dönemleri durağan dönemlere, durağan dönemler de geçiş dönemlerine zemin hazırlar. Yetişkin insanın yaşam evrelerini aile şirketine benzetebiliriz. Aile şirketlerinde de aynı durağan ve geçiş dönemlerinden söz edilebilir. Ailenin evrimi dört dönemden oluşur: Genç iş ailesi, işe başlayan aile, birlikte çalışan aile ve bayrağı devreden aile. Aile ekseni, mülkiyet ve işletme ekseninden farklıdır. Aile ekseninde geri hareket etmek mümkün değildir, aile üyelerinin biyolojik olarak yaşlanmaları ile aile ekseni hareket eder.

**Genç İş Ailesi Dönemi**

Bu dönemde, ailenin ebeveynleri 40 yaşın altında, çocukları da 18 yaşın altındadır. Bu dönemde geleneksel ailenin gelişimini içeren (evlilik, yerleşme, ilk

çocuğun doğumu, diğer çocuklar ve çocukların okula başlaması...vb.) pekçok olay gerçekleşir.

Genç iş ailesinde "evlilik müessesesi"nin kuruluş ve işleyiş biçimi çok önemlidir. Evlilik, psikolojik ve sosyal bir anlaşmadır: değişik konularda alışkanlıklar ve kurallar içerir. Bu kuralların ihlâli çatışmaya neden olur. İki kişinin evlilik müessesesini algılamaları, aile ilişkilerinde etkileşim biçimleri farklı olabilir. İletişimin çok sıkı ve yoğun olması gerektiğine ya da adeta ilişkisiz denebilecek tarzda bağımsız olmanın gerekliliğine inanılabilir. Bu farklı bakış açıları eşler arasında sorun çıkarabilir, bu da aile şirketini olumsuz etkiler. Evliliğin yaratabileceği bir başka sorun da güç mücadelesidir. Şirkete ortak olan eş girişimciyi destekler, hatta bazen danışmanlık görevini de üstlenir. Ancak, eşler arasındaki ilişki aynen işe yansır. Eşin aktif olarak karar alma sürecine katılması güç dengelerini bozar. Bazı aile şirketlerinde eşler iş ortağı gibi çalışırlar. Paylaşımcı ve eşitlikçi anlayış ile şirketin başarısını artırırlar.

Genç iş ailesinin çocuk sahibi olmaları ve çocuk yetiştirmeleri zor bir süreçtir. Eğer eşlerin her ikisi de çalışıyorsa bu daha da zorlaşır. Çocuklar anne babaları ile birlikte olmak istemelerine rağmen ebeveynlerin işi dışında harcayacak zamanları yoktur ve aile şirketini başarılı kılmak için çok çalışmak zorundadırlar. Böylece çocuklar, anne babalarını şirketle paylaşmak durumunda kalırlar, bu da çocukların şirket ile ilgili olumsuz bakış açısı geliştirmelerine ve ilerleyen yaşlarında anne babalarını kendilerinden çalan şirkette çalışmak istememelerine neden olur (Gersick,1997:149).

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

**İşe Başlayan Aile Dönemi**

İşe başlayan ailenin ebeveynleri 35 ile 55 yaş arasındadır, çocuklar ise 15 ile 20 yaşlardadır. Anne-baba, orta yaşlarında, şirketin stratejilerini ve kişisel yaşam tarzlarını yeniden gözden geçirme evresindedirler. Çocuklar ise iş yaşamlarının ilk basamaklarında ve aile şirketlerinde çalışıp çalışmama kararı evresindedirler. Çocuklar aile şirketinde çalışma kararını verebilmek için aile şirketinin geleceği, liderlik olanakları ve finansal faydalar hakkında bilgi edinmelidirler.

İşe başlayan ailenin karşılaşacağı en önemli sorunlardan biri, ebeveynlerin içinde bulunduğu yaş döneminin getirdiği sorunlardır. Levinson'un araştırmasında bir yetişkinin yaşamındaki en zor devre “orta yaş” dönemidir. Orta yaş kişilerin 40 yaşlarına gelince yaşamlarını tekrar gözden geçirmeleri ve o güne kadar yaptıkları ile tatmin olmamaları sonucu yaşadıklarıdır. Orta yaş dönemi, yetişkin yaşamının iki ana bölümü arasındaki dönemdir, 20-40 yaş dönemi deneme, başarı odaklılık ve bağlılık , 40-60 yaş arası ise otorite, olgunluk ve kontrol dönemi olarak bilinir. Bu dönemde kişi aile ilişkilerini, işini, kariyer planlarını, geniş ailesi ile ilişkilerini, duygularını, sosyal rolünü, istek ve arzularını gözden geçirir. Bu dönemi yaşamının ilk yarısı olarak algılar ve zaman varken değişiklikler yapmak ister. Bu dönemde

kişinin çocukları ergenlik dönemine girer ya da evi terk eder, ileri yaşlardaki anne-babasının sağlık sorunları olur. Tüm yaşanılanlar kişiyi süreklilik üzerinde düşündürür.

İşe başlayan aile döneminde, kardeş ilişkileri de çok önemlidir. Aile şirketlerinde çalışma kararında kardeşlerin birbiri ile geçimi çok önemli rol oynar. Aile şirketinde çalışmayı seçen kişi, yaşam boyu kardeşi ile yakın olmayı da seçer. Kardeş ilişkilerinde önemli bir konu da doğum sırası ve farklılaşmadır. Aile şirketlerinde ilk doğan çocuğu lider yetiştirmek (primogeniture) sıkça görülen bir uygulamadır. Kardeşler aynı aile içinde yaşamalarına rağmen birbirlerinden farklı olmak için özel bir güç sarf ederler. Bu doğal bir süreçtir. Hem birbirlerinden farklılaşmak, hem de birlikte olmak istemeleri aile şirketinde farklı yerlerde çalışmalarına ve farklı konularda güçlenmelerine neden olur. Bu da aile şirketini sağlam bir kardeş ortaklığına doğru götürür.

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

**Birlikte Çalışan Aile Dönemi**

Birlikte çalışan ailenin en belirgin özelliği, iki ya da daha fazla kuşağın aile şirketinde görev almasıdır. Birinci kuşak, 50-65 yaşlarında, iş deneyiminin ve

otoritesinin doruğundadır. Şirket kârlı ise, kurucu yönetici yeni girişimlerle işi büyütmekte, kendisi de konforlu bir yaşam sürmektedir. İkinci kuşak ise, 20-45 yaş arasındadır. Aile şirketinde çalışma kararını vermiştir ve şirkete bireysel katkılarda bulunur.

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

Aileler üyeleri ile etkileşimlerinde farklılık gösterirler, bazıları çok yakın ilişkiler içinde, bazıları ise mesafelidirler. Birlikte çalışan ailenin iletişimi çok önemlidir ve dürüst, açık, tutarlı olmalıdır. Aile üyeleri birbirine karşı dürüst olurlarsa, bu şirkete de değer olarak yerleşir. Dürüst, açık ve tutarlı ilişkiler aile şirketine başarı kazandırır. Birlikte çalışan ailelerde en büyük zorluk anne-babanın çocuğunu değerleme aşamasında yaşanır, anne-baba duygusal davranır ve objektif olamaz. Bu yalnız anne-baba için geçerli değildir. İkinci kuşak da birinci kuşağa geribildirimde çekinceli davranır.

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

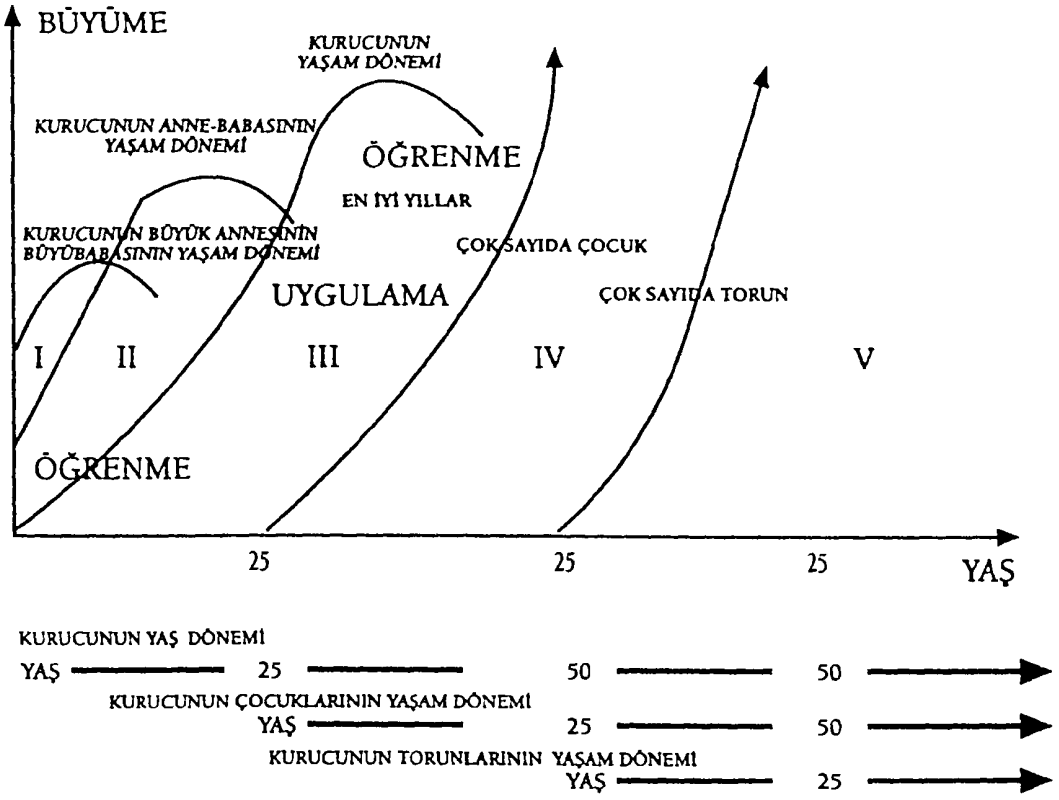
**Bayrağı Devreden Aile Dönemi**

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

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

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

**Şekil 3: Ailenin Evrimi**




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

## AİLE ŞİRKETİNİN EVRİMİ

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

-İşe Başlangıç

-Büyüme-Biçimselleşme

-Olgunluk

Aile şirketlerinde aşamalararası değişim çok ani olur. Ani olaylar değişimi tetikler. Şirketler bazen bir aşamadan diğer aşamalara sıçrayabilirler ya da geri aşamalara dönüş yapabilirler. Kardeş ortaklığı ve kuzen konsorsiyumu aşamalarına gelmiş aile şirketlerinin birden fazla aşamada olması da mümkündür. Şirketin bir bölümü işe başlangıç döneminde iken, diğer bölümü büyüme ya da olgunluk döneminde olabilir. Bu bağlamda, şirketi farklı bileşenlere ayırmak ve bu bileşenleri içinde bulundukları aşamaya göre değerlemelerin gerekir. Aile üyelerinin çelişen bakış açıları bazen bu farklı aşamalardan doğabilir. Örneğin, ana şirket olgunluk aşamasında, yan kuruluşlar ise başlangıç aşamasında olabilir. Bu aşamalardaki aile ve mülkiyet gelişimleri de farklılık gösterebilir. Başarılı aile şirketleri, şirketin içinde bulunduğu aşamaya göre iş geliştirme planı yaparlar. Bu şirketlerin hissedarları ve yöneticileri büyüme dönemlerinin karakteristiklerini iyi bilirler, aile ve mülkiyet gelişimini de şirketin aşamaları ile birlikte düşünür ve değerlendirirler.

**Başlangıç Dönemi**

İşe başlangıç dönemi, kurma ve ayakta kalabilme sürecidir. Şirketler hayal olarak başlar ve gerçek olurlar. İşe başlangıç döneminde kurucu zaman, enerji ve kaynak harcayarak işin merkezinde yerini alır. Biçimsel olmayan ilişki ağırlıklı bir yapı mevcuttur. Şirketin tüm iletişimi kurucu kanalı ile gerçekleşir ve örgütsel yapı henüz

kurulmamıştır. Bu dönemde şirket sadece bir ürün ya da hizmete odaklanır. Kısa dönemli getiriler düşünülür. Piyasada yer edinmek birincil amaç olarak görülür.

İşe başlangıç döneminin en önemli sorunu yaşamı sürdürebilmek ya da ayakta kalabilmektir. Bu da piyasaya giriş, iş planı ve finans bileşenlerini içerir. Önce şirket ürününü piyasaya sunar, piyasadaki ihtiyacı ve rekabeti görür. Daha sonra iş planı çerçevesinde kâr elde etmek için ideal koşulları araştırır ve gerekli teknolojiyi sağlar. İşe başlangıç döneminde kurucunun psikolojisi gözardı edilemez. Kurucunun hayali gerçekleştikten sonra işletme ile ilgili değerlendirmelerin akılcı ve objektif olması çok önemlidir. Aile şirketlerine özgü bir zayıflık da bu aşamada kurucunun aşın heyecanlanarak, işi yeterince rasyonel analiz edememesidir.

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

**Büyüme ve Biçimselleşme Dönemi**

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

Bu dönemdeki şirketlerin karşısına çıkan en büyük zorluklardan biri de kurucunun rol değişikliği ve işin kurumsallaşmasıdır. Şirket büyürken işlevlerine göre bölünür, başlangıç dönemindekinden çok farklı roller ortaya çıkar. Şirket artık kurucu merkezli değildir. Hiyerarşik yapı içinde roller daha açık tanımlanır, kurucunun tek otoritesi profesyonellere devredilir.

Aile şirketlerinde bu dönem, kurucu için çok zordur. Şirketin tüm aşamalarını yaşamış, yürütmeden sorumlu olmuş bir kişinin bu yetkilerini profesyonellere devretmesi ve yeni rolünü kabul etmesi oldukça zor bir süreçtir. Şirketin müşterileri, tedarikçileri ile iletişimde merkez olan kurucu, büyüyen şirket ile ihtiyaca yanıt veremez hale gelir. Tek kişinin yerini, geliştirilmiş bölümler ve yöneticileri alır.

Bu dönemdeki şirketlerin bir diğer sorunu da stratejik planlamadır. Bu dönemde strateji oluşturmak için çok imkan vardır, ancak işletmeler yatırımlardan ve büyümekten strateji geliştirmeye fırsat bulamazlar (Carlock, 2001: 73).

Bu dönemde nakit yönetimi de büyük önem kazanır, etkili bir finans bölümü ve profesyonel yöneticiler şirketin başarısını artırır. Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde nakde duyulan gereksinim fazladır. Şirketin elde ettiği kârı yatırıma yöneltmesi doğal bir uygulamadır. Ancak ailenin bugünkü ve gelecekteki gereksinimleri, çocuklar için yapılması gereken harcamalar (eğitim, evlenme...vb.)

nedeniyle elde edilen kârın işletmeye aktarılması zorlaşır. Aile ve şirket kârı kendi ihtiyaçları için kullanmak ister. Şirketin kazançlarını yatırıma yöneltmemesi durumunda nakde ihtiyacı olan şirketin ihtiyacı daha da artmaktadır.

Büyüyen aile şirketlerinin karşılaştığı bir başka sorun da genişleme sürecinin planlanması ile ilgilidir. Şirkette çalışan kişilerin yeterli uzmanlığa sahip olmamaları profesyonellerin kuruma katılma1arını zorunlu kılar. Büyüyen şirketlerin nakit yönetimi, ürün, pazar çeşitlendirme ve geliştirme konularında profesyonelleri istihdam etmelerini gerektirmektedir.

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

**Olgunluk Dönemi**

Şirketin olgunluk döneminin belirtileri, istikrar ve yavaşlayan büyüme hızıdır. Aile şirketlerinde en belirgin olgunluk belirtisi, profesyonel yöneticilerin sorumluluk ve otorite sahibi olmalarıdır. Bu şirket kurulmuş, ayakta kalmak için direnmiş, büyümüş ve kendi sektöründe pazarını oluşturmuş bir şirkettir. Bu bir aile şirketi ise aile ile şirketin isimleri özdeştir, aile toplum tarafından etkili ve başarılı bir aile olarak tanınır. Olgunluk dönemindeki pekçok aile şirketinin kurucu aileleri, toplumda sosyal etkinliklerde çok gözönündedir. İçinde bulunduğu sektörün

öncülerinden olduğu için pekçok profesyonel dernek ve örgütün yönetim kurulu üyesidir. Aile, şirketin halkla ilişkilerinde çok önemli rol oynar. Olgunluk dönemindeki aile şirketi özel geçmişi, gelenekleri ile istikrarlı bir çizgidedir ve toplumsal duyarlılığı benimseyen bir imajı vardır.

Olgunluk da bir dönemdir, varılan son nokta değildir. Teoriye göre, tamamıyla olgunlaşmış bir işletme, soyunun tükenmesini bekleyen dinozora benzer (Gersick,1997:123). Pekçok uzman, yeni girişimler ve yeni yan ürünlerle olgun işletmelerin eskime ve yok olma tehlikesinden kurtulduklannı belirtirler.

Bazı şirketler örgütsel geleneklerine sadık kalarak, modernleşirler, ancak yeni olanaklar aramazlar. Aile şirketlerinin uzun dönem olgunluk devresinde kalması çok nadirdir. Aile şirketleri ya yeni bir ürünle, ya yeni bir girişimle, ya da başka şehir veya ülkelerde şube açarak kuruluş dönemine veya büyüme ve biçimselleşme dönemine geri dönerler.

Olgunluk dönemindeki şirketlerin başlıca özellikleri, istikrarı destekleyen örgüt yapısı, mütevazı ölçülerde büyüme, yönetsel işbölümü ve oturmuş rutinlerdir.

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

Olgunluk dönemine erişmiş firmalar stratejik çalışmalarını yavaşlatırlar. Oysa yenilikleri, gelişmeleri izlemeleri ve stratejileri bu bağlamda tekrar gözden

geçirmeleri gerekir. Olgunluk döneminde aileden olmayan yöneticilerin etkililiği artar, onun için bu yöneticileri ödül ve prim sistemleri ile işe bağlamak önem kazanır. Bu yöneticilerin kariyer planları yapılmalı, hissedarlarla ilişkileri sağlam temeller üzerine oturtulmalıdır.

## AİLE ŞİRKETLERİNİN YAŞAM DÖNEMLERİ

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

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

-Girişimcilik Evresi

-Büyüme ve Gelişme Evresi

-İkinci Kuşağa Devretme Evresi

-Halka Açılma ve Profesyonel Yönetim Evresi

**Girişimcilik Evresi**

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

Girişimcinin kişilik özellikleri McClelland (1961), Zalesnick (1977), Kets de Vries (1977), Schein (1983) gibi bilim adamları tarafından araştırılmış, liderlik ve karizma ile ilgili çalışmalar, Trice and Beyer (1983) tarafından özetlenmiştir. Ayrıca House (1977), girişimciyi etkin bir model, yetkin ve başarı güdüsü yüksek, ideolojik amaçlan olan, çalışanları motive eden ve onlara güvenen kişi olarak niteler. Girişimcinin kişisel özellikleri teknik yetenek ve yetenek, insan ilişkilerinde beceri, yüksek başarı dürtüsü, yaratıcılık ve risk üstlenebilme olarak altı kategoride toplanır.

Girişimcilik evresindeki aile şirketi, girişimciye çok bağımlıdır. Şirket büyüme sürecine girdiğinde, bu bağımlılık dezavantaja dönüşür. Piyasayı izlemek, rekabete karşı koymak hızlı değişimler gerektirir, oysa aile şirketinin yeniliklere karşı reaksiyonu yavaştır. Aile şirketlerinde girişimcinin oluşturduğu misyona o kadar bağlanılır ki, yenilikleri deneme ve mevcut sistemi değiştirmeye karşı direnç oluşur. Şirket, değişmesi gerektiğini çok geç fark eder. Bu evredeki bir başka olumsuzluk da karar alma sürecinin yetersizliğidir. Girişimci tek başına karar vermeye alışıktır. Aile üyeleri ve çalışanlar, kurucunun onayı olmadan hiçbir karar veremezler. Bu nedenle alt kademelerde alınabilecek kararlar da kurucuyu bekler, stratejik kararlar ihmal

edilir. Böylece kurucu gereksiz işlerle zaman kaybeder ve öncelikli kararlarda yetkin olamaz. Bu evrede yönetim kurulu pekçok girişimci tarafından olumlu karşılanmaz (Dyer,1986: 71).

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

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

astlarına yetki devretmedikleri ve astlarını potansiyel tehlike olarak gördükleri belirtilir. Ayrıca, bu kişilerin astlarının yetişmesine önem vermediği, işbirliğine ve katılımcı yönetime destek vermediği belirtilir.

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

**Büyüme ve Gelişme Evresi**

Şirket, zamanla büyür ve olgunlaşır. Bu evrede kurucu farklı sorunlarla karşı karşıya kalır. İş dünyasındaki değişiklikler aile şirketini stratejik kararlara sürükler. Şirketin rekabet gücünü elinde tutması için işi büyütmesi gereği ortaya çıkar. Kurucu, şirket yönetimini tek başına yapamayacağını anlar, sorumluluk devretmeye ve gücünü paylaşmaya başlar. Bu bağlamda şirketin işgücü de nicelik olarak artar ve niteliğin önemi ortaya çıkar. Bu nedenle de işbaşında eğitim ve yetiştirmeye daha çok önem verilir. Kurucu, kendi değerlerini ve inançlarını şirketin çalışanlarına ve gelecek nesillere aktarmak ister. Aileden ya da aile dışından potansiyel lider arar. Bu da kişilerarası rekabeti arttırır. Bu evrede son olarak emeklilik, mülkiyet planları, servetin dağılımı gibi konular gündemdedir.

**İkinci Kuşağa Devretme Evresi**

Bu evreye giren aile şirketleri daha önceki evrelerden çok farklı sorunlarla karşılaşır. Bu evrede hem aile, hem de işletme olgunlaşmıştır. Kurucu eskisi kadar tek ve mutlak güç değildir. Şirket farklı gruplardan oluşur: aile üyeleri, aile dışından çalışanlar ve dış yatırımcılar. Tüm grupların gereksinimleri farklıdır. Bu da çatışmalara zemin yaratır. Mülkiyet, kâr dağılımı gibi konular şirketin geleceği ile ilgili planlar yapılmasını zorunlu kılar. Bu evrede şirketlerin en önemli sorunu çatışmalar olduğu için, etkili çatışma çözme yöntemleri uygulanmalıdır (Kenneth,1996:356) . İkinci kuşağa devretme evresinde güç çatışmaları yoğunlaştığı için, ailenin kültürel yapısı ataerkilden çatışmacı aileye dönüşür. Yönetim kurulu,

kurucunun ayrılmasından sonra güçlenir. İkinci kuşağın farklı arzuları, yönetim kurulunda da gruplaşmalara neden olabilir. Bazı aile şirketlerinde şirketin ataerkil yapısı ailenin en büyük oğlu tarafından sürdürülür, çoğu aile şirketinde ise ikinci kuşak serbest kültür kalıbını benimser. Bu üç şekilde gerçekleşir:

1. Aile, profesyonel yöneticilere güven duyar ve sorumluluk verir.

2. Aile, işin konusu hakkında bilgi sahibi değildir, bu nedenle işin sorumluluğunu güvendiği profesyonellere devreder.

3. İkinci kuşak aile üyeleri işletmenin kurucusu gibi çalışmak istemezler ve işletme ile ilgili hırs ve arzuları yoktur.

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

İkinci kuşağa devretme evresinin en temel özelliği çatışmalar ve güç kavgalarıdır. Kardeşler arasındaki rekabet, hizipleşme eğilimi, çatışmalara zemin hazırlar. Bu çatışmalarla başedebilmek için farklı yöntemler kullanılır: Bazı aileler, aileden birini aracı olarak belirler. Bu aile şirketinin avukatı, danışmanı olabilir, kişisel ve kişilerarası sorunların çözümünde bu kişi herkesi dinler ve aracılık yapar. Genel çatışma çözme yöntemlerinin dışında bazı özel teknikler vardır: Varlık yönetim

kurulu, üçüncü şahıs, rol pazarlığı, yüzleşme toplantısı bunlardan bazılarıdır (Dyer,1986:90).

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

**Halka Açılma ve Profesyonel Yönetim Evresi**

Aile şirketi ilk üç evreyi atlatabilmişse, bu evreye ulaşır. Bu evrede şirketin faaliyetlerini sürdürebilmesi için ek sermayeye gereksinimi vardır, bu nedenle aile halka açılma kararı ile karşı karşıyadır. Aile içinden yeterli yönetici yoksa, profesyonel yönetime geçme de bir başka önemli karardır. Aile şirketlerinin çok küçük bir kısmı bu evreye ulaşabilirler. Halka açılma bir şirketin hisse senetlerini menkul kıymetler borsasına kaydettirerek satmasıdır. Ancak, menkul kıymetler borsasının yeterince gelişmediği veya yeterli olmadığı hallerde, aracı kurumların

borsa yerine kullanılması, dolayısıyla piyasanın oluşturulmasıyla halka açılma gerçekleşebilir. Türkiye gibi sermaye piyasasının etkili olmadığı ülkelerde faaliyette bulunan şirketler, artan sermaye ihtiyaçlarını genellikle vadeli para piyasalarından karşılamaktadırlar (Yalçın, 1993:53).

Halka açılma, şirkete ek sermayenin dışında likidite ve vergi avantajı sağlar. Aile şirketlerini halka açılmaya özellikle teşvik eden, kurumlar vergisinin % 30'lara kadar indirim imkanının sağlanmasıdır. Ayrıca, şirketin senetlerinin borsaya kota edilmesi o şirkete prestij de kazandırmaktadır.

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

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

**Tablo 3: Aile Şirketlerinde Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri**

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

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

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# AİLE ŞİRKETLERİ KÜLTÜRÜ

Örgüt kavramı, insanların birtakım ortak amaçlar, değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir. Bu bağlamda, örgüt kültürü kavramı da örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir probleme ilişkin çözümler kişilerin bu konuda düşünmesine ve giderek bu çözümlerin paylaşılan bir değer olmasına yol açmaktadır. Bu anlamda örgüt kültürü, üyeleri birarada tutan sosyal bir yapıştırıcıdır. Yapılan çalışmalarda, örgüt kültürünün temel boyutları olarak değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, semboller, öyküler, kahramanlar tanımlanmıştır. Kısaca, işletmenin kültürünü üreten ve yeni üyelerin kültürü öğrenmelerini sağlayan aracılar, işletmedeki değer sistemi, mitler, semboller, adetler gibi kültürel unsurlardır. Bu doğrultuda örgüt kültürü kavramının işletme yönetiminde performansı ve örgütsel etkililiği arttırmaya yönelik bir araç olarak algılandığı söylenebilir. Örgüt kültürünü oluşturan unsurların yönetimce belirlenen politika, amaç ve uygulama yöntemleri ile tutarlı olanları onaylayıp, meşrulaştırması, istenen davranışları şekillendiren bir içeriğe kavuşturulması sözkonusudur. Bu nedenle, son yıllarda yönetimde etkililiğin, örgütsel performans ve verimliliğin arttırılmasında örgüt kültürünün önemli bir yerinin olduğu ortaya konmuştur (Sabuncuoğlu vd., 1998:28).

## KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür kavramı, birçok bilimsel araştırma disiplini ya da uygulama alanında kullanılmaktadır. Bu çok alanlılık kültüre pekçok farklı yaklaşımı ve farklı kültür tanımlarını da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla biyoloji, sosyoloji, tarih, antropoloji, güzel sanatlar, felsefe...vb. konularda ele alınan kültür kavramı, tek bir tanımla belirlemek olanaksızdır hale gelmektedir.

Genel anlamda kültür, insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirlemektedir ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Berberoğlu, 1991:39).

Kültür, tanımlandığı toplumsal düzeye göre genel ve alt kültürler olarak ikiye ayrılır. Genel ya da üst kültür, çoğunlukla bir ulus düzeyinde ele alınır. Türk kültürü, tüm Türk halkının benimsediği ortak kültürdür. Aynı biçimde üst kültürün ait olduğu toplumu oluşturan çok sayıda topluluk, cemaat ya da kurum için de ayrı kültürel yapıların varlığı sözkonusudur. Bir ülke içinde bir bölgeye, bir azınlık gruba, üniversite, kilise...vb .bir kuruma veya bir endüstri koluna özgü kültürel özellikler de tanımlanabilir. Tüm bu yapılar alt kültürleri oluştururlar. Alt kültürler, üst kültürlere ait hakim kültürel değerleri taşırlar ancak, kendilerine özgü yaşam biçimleri ve değerleri ile farklılaşırlar (Erdoğan,1991:122).

Kültür kavramı, insana ilişkin birçok bilimsel disiplinde çeşitli anlam ve işlevler yüklenerek kullanılmıştır. Sosyolojik alanda da kültür, üç analitik düzeyde ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi, ulusal kültür, diğerleri örgütsel ve mesleki kültürlerdir (Tevrüz,1996:96). Toplumların kendine özgü niteliklerini ve tarihsel

gelişim sürecini açıklayıcı anahtarlardan biri olarak ulusal kültür tanımları kullanılmaktadır. Örgütsel düzeyde oluşan kültürler ya da meslek kolları içinde gelişen kültürler ve etik yapılar, ulusal kültürlerle karşılıklı etkileşim içindedirler. İşletme içerisinde bireyler, kendisi için hazırlanmış ve ulusal kültürün değer sistemlerinden belli ölçülerde farklı olabilecek değer ve uygulamaları içeren yeni ideolojilere adapte olabilme ve yeniden sosyalleşme çabası içine girmektedirler. Ancak, üyesi oldukları bu yeni kültürel dünyaya ve sosyalleşme sürecine eski varsayımların değerini ve davranış biçimlerini de taşımaktadırlar (Tevrüz,1996:97).

Bireyleri, birtakım amaçlar etrafında biraraya getiren işletme organizasyonları da, toplumda birer alt kültürel alan oluştururlar. Organizasyonların sahip olduğu kültür, bir üst evren olarak ulusal kültürlerden öğeler taşır, onunla etkileşim halindedir, ancak kendine özgü bir değer ve semboller sistemine de sahiptir.

Kültürel yapılar insanın yaşam süresi ile sınırlı değildir. Birey belli bir kültürel ortamda doğar, ortamdan etkilenir ve bu etkileşim sonucu kendi özgün yorumlarını geliştirir. Kültürün insanın yaşam süresi içindeki bu davranış aşamaları da, zaman temelinde bir kültür ayrımlaştırmasını ortaya çıkarmaktadır. Buna göre üç kültürün varlığından söz edilir (Erdoğan, 1991:123):

1. Önceden oluşan kültür (Prefigurative): Atalardan alınan, tarih boyunca yerleşmiş, yaşam boyunca yavaş yavaş öğrenilen kültürdür.

2. Birlikte-eş zamanlı oluşan kültür (Cofigurative): Toplum üyelerinin çağdaşları ile birlikte gelişip öğrendikleri kültürdür.

3. Sonradan oluşan kültür (Postfigurative): Bireyin yaşamının sonraki evrelerinde öğrendiği kültürdür. Yaşlıların gençlerden aldığı, zaman içinde değişen değerleri taşıyan kültür niteliğindedir.

Sonuç olarak, genel bir çevrede kültür, herhangi bir sosyal birimin, dış çevresiyle uyum ve kendi içinde bütünleşme süresince ortaya çıkan problemlere hakim olma gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen, geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan, gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan, maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini, bilinç ve bilinçaltı düzeylerde etkileyen varsayımlarla, bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerin tamamı olarak tanımlanabilir (Tevrüz,1996:90).

Kültür tanımı hangi düzeyde, hangi yaklaşımla yapılırsa yapılsın sonuçta bir kültürden bahsedilebilmesi için bir topluluğun varlığı zorunlu olmaktadır. Bir başka deyişle, bireyin tek tek inançları, değerleri ve tutumları vardır, ancak kültürleri yoktur. Kültür, ulus, bölge, sınıf, etnik topluluk, biçimsel organizasyon, siyasal parti gibi bir kollektivite özelliğine dayanmaktadır (Sarıbay,1992:71). Bu bağlamda, işletme örgütleri de üyeleri tarafından üretilen özgün kültürel yapılara sahip toplumsal birimler olarak kabul edilmektedirler. İşletmelerdeki biçimsel ve teknolojik yapının yanısıra insan ilişkileri ve bu ilişkilerin insan davranışı, dolayısıyla da örgütsel etkililik ile ilişkisini esas alan çözümlemelerde de örgütler birer sosyal örgüt olarak kavramlaştırılmakta ve üretilen örgüt kültürü temel analiz alanını oluşturmaktadır.

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

İnsanlığın gelişimiyle birlikte ortaya çıkan ve günümüze kadar giderek çeşitlenen en önemli örgütlenme biçimlerinden biri de meslek ve çalışma örgütleridir. İşletme örgütleri, sanayi devrimi sonucu üretim biçiminin kapitalist gerekler doğrultusunda dönüşmesi ile birlikte ortaya çıkmış ve kendi içinde gelişim sürecinde hem bireyleri etkilemiş, hem de toplumlardan etkilenmiştir. İşletme örgütünün içsel dünyası ve kendi dışındaki çevre ile ilişkisi oldukça karmaşık bir bütünü oluşturmaktadır.

Örgütlerin varlığını sürdürme mücadelesinin temeli olarak etkililiği artırma ve rekabet gücünü korumanın koşulları, işletme yönetimi alanında zaman içinde farklı değişkenlere bağlı olarak açıklanan temel sorunu meydana getirmektedir. İlk dönemlerde işletmeler, bir dizi mekanik bağlantıdan ibaret görülmüş, bireyler de bu mekanik bağların bir parçası olarak kabul edilmiştir. Bu durumda işletme etkililiği, teknik üstünlüğe ve üretim miktarına bağlı bir değişken olarak yorumlanmıştır. Ancak, bir örgütün biçimsel birtakım düzenlemeler, hiyerarşik ilişkiler, görev tanımları, raporlar, makineler ya da hammaddelerden başka, tüm bunları asıl yaşamsal somut sonuçlara dönüştüren bir insani boyuta da sahip olduğunun vurgulanmaya başlamasıyla birlikte, işletme başarısının koşullarına ilişkin yorumlar da farklı bir alana kaymıştır.

Örgüt, insanlar ve gruplararası ilişki ağlarından türeyen ortak bir değerler dünyasını, zihinsel ve duygusal ilişkileri düzenleyen biçimsel olmayan bir yapıyı da geliştirip sürdürmektedirler. Bu örgütü şekillendiren zihinsel ve duygusal dünya ise örgütün, örgüt kültürünü oluşturan mekanizmaları içermektedir.

Örgüt kavramı, insanların birtakım ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir (Malinowski, 1990:41).

**Örgüt Kültürünün Tanımı ve Temel Özellikleri**

Literatürde örgüt kültürü, işletmelere özgü bazı fonksiyonel özellikler, süreçler ve yapılar dikkate alınarak incelenmektedir. Bu örgütsel unsurlarla kültür arasındaki ilişkileri çözümlemesi açısından örgüt kültürüne ilişkin olarak şu özellikler sayılmaktadır (Tevrüz, 1996:88)

1. İşletme kültürü, bütüncül bir özellik taşır. Dolayısıyla kültürün kendisi, kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir.

2. Kültür, işletmenin o güne kadar ki birikimlerini içeren tarihi bir perspektifi yansıtır. Kültürün şekillenmesi, o işletmeyi oluşturan insanlar arasında uzun bir etkileşim ve sosyalleşme süreci gerektirir. Bu etkileşimin ürünü olan kültürel değişkenler (değer, inanç, tavır, sembol...vb.) insanların algı çerçevelerini oluşturur.

3. Kültür, işletmenin yapısal özellikleri ile ilgili kavramlarla değil sadece, antropolojik kavramlarla açıklanabilir.

4. Kültürün değiştirilmesi zor ve uzun vadelidir. Bütünde değil bazı değişkenlerde de (normlar, semboller, anlamlar, değerler) değişim gerçekleşebilir.

5. Kültür, insan davranışlarının ifadesel boyutuyla ilgili sembolik birikimler içerir. Dolayısıyla kültür teorisinde, örgüt içinde söylenilen, yapılan, üretilen ve görünenlerin arasındaki sembolik anlamlar önem taşır.

6. Kültür değişkenleri duygu yüklüdür. Kültür, duyguların sosyal açıdan kabul görecek kanallara aktarılmasının bir yoludur. Kültürel öğelerin oluşumunda, insanlararası duygu paylaşımı önemli rol oynar.

7. Kültürün çekirdeğini, işletmede çalışanların zihinlerinde oluşturdukları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen, anlamlılık getiren ve doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen bilinç dışı düzeydeki varsayımları oluşturur.

Örgüt kültürü, organizasyon başarısına ve yönetsel süreçlere etkisi gözönüne alınarak değişik işlevlerle nitelendirilmektedir. Bir kaynakta örgüt kültürünün işlevleri şöyle sıralanmaktadır (Şişman, 1990:146):

1. Örgütsel kontrol ve koordinasyon mekanizması olarak örgüt kültürü: Bilgi toplumu ve endüstri ötesi toplum olarak adlandırılan yeni yapılanmalar, basit emir kumanda ile yönetimi geçersiz kılmaktadır. Bilgi sahibi olma ve bilginin her bireyce, her süreçte kullanılması gereği, bilgisayar teknolojisinin olanakları, kontrol yöntemlerini de değiştirmiştir.

2. Kültür, bir örgütsel biçimlendirme aracıdır.

3. Örgüt kültürü, bir örgütsel sosyalleşme süreci ve aracıdır.

4. Örgütsel sorunların çözüm yöntemidir.

5. Moral ve güdüleme aracıdır.

6. Örgütsel iklimin belirleyicisi, örgütsel etkililik ve verimliliğin anahtarıdır.

7. Örgütsel değişmenin hedefi, aracı ve belirleyicisidir.

8. Örgüt içinde istikrar ve mükemmelliğin göstergesidir.

Aynı biçimde örgütün dış çevre ile uyumunun sağlanması ve varlığını sürdürebilmesi konusunda da örgütün başa çıkması gereken bazı değişim sorunları belirmektedir. Günümüz rekabet koşullarında değişen pazar yapıları, müşteri beklentileri ve rakiplerin yenilikçi güçleri ile rekabette değişim öncülüğü yaratmak örgütlerin en temel ihtiyacı konumuna gelmiştir. İşletmelerin dış çevre ile uyum sağlama sürecinde karşılaştıkları sorunlar ise şöyle özetlenmektedir (Şişman,1990:61):

1. Grubun amacı ve stratejisinin oluşturulması,

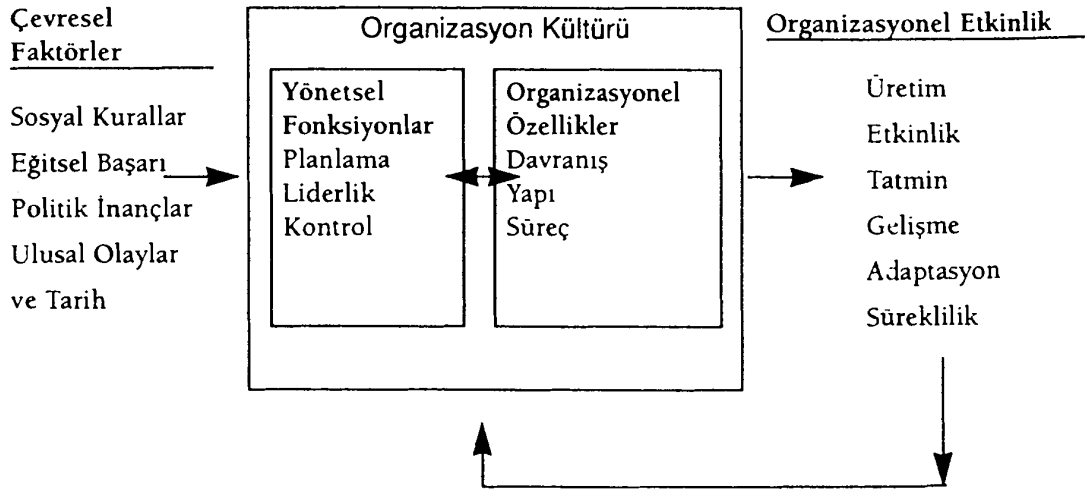
2. Amacı gerçekleştirmede kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi (örgütsel yapı, işlerin bölünmesi, ödül ve ceza sistemi,otorite ilişkileri...vb.)

3. Başarı ve performansı değerlemede kullanılacak ölçütlerin ortaya konması,

4. Örgütün işlevlerini yerine getirirken karşılaşılan sorunların çözümü konusunda bir uzlaşma sağlanması.

Yüklendiği işlevlerden yola çıkarak kültürün bir algılama, davranış ve yargılama kodu, oluşturduğu bağlılık ve uyum yaratma sürecindeki etkililiği ile dinamik yapılı bir değişim desteği olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda işletmedeki örgüt kültürü, örgüt gerçeğinin görülmesine olanak veren düşünsel bir yapı ya da bir paradigma olarak değerlendirilmektedir.

**Şekil 4: Örgüt Kültürü ve Etkinlik**




Kaynak: Karpuzoğlu, E. (2001). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları:156.

## Yönetsel Düşüncenin Tarihsel Gelişim Sürecinde Örgüt Kültürünün Yeri

İşletmelerin varlığını sürdürme mücadelesi, pazar, rekabet koşulları ve müşteri beklentilerindeki değişimlere uyum sağlamak temeline dayanmaktadır. Bu doğrultuda, yönetimler tarafından verilen değişim kararlarının hayata geçirilmesi de örgütlerdeki her düzeyin ve birimin katılımını, aynı amaçlar doğrultusunda örgütsel bir yönelimi gerektirdiğinden, karar verme ve uygulama süreçleri hem teknik, hem de davranışsal analizleri ve araçları içeren bir niteliğe kavuşmuştur.

Karar verme ve uygulamada, özellikle koordinasyon ve kontrol işlevlerinde insan faktörünün sahip olduğu rolün değişimi, örgütlerdeki insan ilişkileri sisteminin ve insana özgü faktörlerin gözönüne alınmasını gerektirmektedir. Bu noktada kültür kavramının, son yıllardaki gelişme ve değişmeler karşısında işletmelerin ihtiyaç

duydukları yönetsel yaklaşım değişiklikleri ve bu doğrultuda yapılacak yeni örgütsel düzenlemeleri açıklamada bir referans çerçevesi olarak kullanıldığı gözlenmektedir.

İşletmeler, hem rekabet koşullarındaki değişimlerin getirdiği yeni ekonomik arayışlar, hem de toplumsal alanda gelişen yeni yaklaşım ve beklentiler nedeni ile yönetim ve örgütte, insan ve insan ilişkilerinin yarattığı sosyal alanı analiz etmek ve bu alana özgü unsurları yönetim sürecinin araçlarına birer değişken olarak eklemek zorunda kalmışlardır. Bu aşamada da kültür, yönetim bilimine, sosyal alanda ortaya çıkan sorunların çözümünde başvurulacak yeni bir kavramsal çerçeve sunmaktadır (Sabuncuoğlu vd., 1998:52).

İşletmeler ekonomik, teknolojik ve sosyal değişimlerin yarattığı karmaşık çevreye hızlı bir biçimde uyum sağlamak ve sürekli olarak performanslarını geliştirmek için her dönemde etkili bir yönetim arayışı içinde olmuşlardır. Bu arayışların yönlendirdiği yönetim teorilerinin gelişim sürecine bakıldığında da insan unsuru ve onun kurduğu ilişki sistemlerine, kültürel yapılara, bu yapıların öğelerini oluşturan değerlerin, sembollerin, ortak anlamların, ortak geçmişin yarattığı tüm duygusal ve zihinsel paylaşımların yönetim ve örgüt açısından önemine, değişik biçimlerde ve düzeylerde değinildiği görülmektedir.

Örgüt kültürü kavramının yönetim modelleri içinde giderek daha önemli bir yer tutması ve örgütsel amaçları gerçekleştirmede işletme yönetimlerinin dikkate alması gereken bir araç olarak ifade edilmesine neden olan, sosyal ve ekonomik alanlarda, karşılıklı etkileşerek ortaya çıkan değişimler şu şekilde özetlenmektedir (Sabuncuoğlu vd.,1998:59):

1. Pozitivist ve rasyonalist yaklaşımların yetersizlikleri,

2. Sosyal bilimlerde evrensellikten durumsallığa, nesnellikten öznelliğe kayma eğilimi,

3. Sosyal olayları ve ilişkileri açıklamakta makine ve organizma analojilerin kullanılması yerine anlam sistemleri, kültürler gibi paradigmaların kullanılmaya başlanması,

4. Kültürün geniş kapsamlılığının yapı, liderlik ve stratejiler gibi

kavramların bu yönden ele alınmasına olanak vermesi,

5. İşgören profili ve beklentilerindeki değişimler,

6. Kültürel yapıya ait öğelerin ve süreçlerin örgütsel verimlilik ve kontrolde etkin hale gelmesi.

Örgüt kültürü kavramının işletme yönetiminde yönetsel performansı ve örgütsel etkililiği artırmaya yönelik bir araç olarak algılandığı söylenebilir. Kültür kavramı çalışanın örgütteki yeri ve önemine, onun ilişkilerine birey değil yönetim eksenli bir bakış açısı getirilerek kullanılmaktadır. Örgüt kültürünü oluşturan unsurların yönetimce belirlenen politika, amaç ve uygulama yöntemleri ile tutarlı, onları onaylayıp meşrulaştıran, istenen davranışları şekillendiren bir içeriğe kavuşturulması, son analizde kültürel motifterin yönetsel amaçlar doğrultusunda manipüle edilmesi söz konusudur. Bu anlamda örgütlerde yaratılan kültürel yapı yönetim uygulamalarının başarısı için bir destek mekanizması olarak nitelendirilmektedir.

Son yıllarda, yönetimde etkililiğin, insan kaynağına dayalı bir örgütsel yetenekle örgütsel performansı arttırmanın, üründe kalite ve gelişimi sağlamanın ve hızlı

değişimin belirleyiciliğinde olan pazarlarda işletmelere rekabet gücü kazandırmanın fırsatlarını sunan yeni yönetim yaklaşımlarında örgütlerdeki değer sistemleri, normlar ve davranış biçimlerinin tümü olarak tanımlanan ve nihai olarak iş sonuçları ve verimlilik üzerine etkisi vurgulanan kültür kavramının temel düşünce eksenini oluşturduğu görülmektedir.

## AİLE ŞİRKETLERİ KÜLTÜRÜ KAVRAMI

### Aile Şirketleri Kültürü Tanımı ve Özellikleri

Aile şirketleri kültürünü anlamak şirketin, ailenin ve yönetim kurulunun kültürünü anlamakla başlar. Genel olarak, 'kültür, grubun paylaştığı temel değerler ve varsayımlar' olarak tanımlanır (Dyer,1986:15). İşletme kültürü, işletmenin çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklannca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişilerarası ilişkilerin tamamı olarak tanımlanır (Erdoğan,1997:121). Kültürün öğeleri maddi kültür öğeleri (teknoloji gibi), dil, ahlak ve estetik, eğitim, inanç, tutum, kural ve değerler olarak sayılabilir.

Bugün dünyadaki şirketlerin başarısında önemli faktörlerden biri de, kurum kültürü ve değerleridir. Aile şirketlerinde kültür çok daha yüksek değer kazanır. Çünkü aile üyeleri arasında kan bağının ötesinde duygusal bağ vardır. Dolayısıyla bu da aile şirketini duygusal olarak diğer şirketlerden daha da güçlü kılmaktadır. Ailenin değerleri, şirketin değerleri ile birleşince sinerji doğar ve aile şirketine büyük bir güç

katar (Aronoff vd., 2000:2). Değerler, aile ile şirketi birbirine bağlayan köprüyü oluşturmaktadır.

Aile şirketlerinin kültürü, şirkette karar almayı etkiler, ailenin değerleri de kararlarda etkili olur. Örneğin, insanlara şartsız güven değeri ile yetişmiş bir yöneticinin aldığı kararlar, bu değer doğrultusunda olur. Bu yöneticinin çalışma şekli, uygulamaları hep insanlara güven değerini yansıtır. Başka bir yönetici için tersi olabilir, insanlara güvensizlik değeri ile yetişmiş bir yöneticinin yönetim tarzı, önderliği tamamıyla farklı olur.

Aile şirketlerinde şirket büyüdükçe, lider uygulamaları, davranışları ve kabulleri ile değerlerini şirkete yansıtır, bu da örgüt kültürünün oluşumuna katkı yapar. Bilinçli ya da bilinçsiz olarak alınan tüm kararlarda bu örgüt kültürü etkili olmaktadır. Bu değerlerin bir başka yönü de, yöneticileri motive edici olmasıdır. Bazen şirket hedefleri vizyon oluşturmada yetersiz kalabilir, bu durumda değerler devreye girer. Yöneticilerin şirketin hedeflerine ulaşmanın ötesinde, yapılan işten onur duymaları ve yapılan işin yararına gönülden inanmaları motivasyonlarını arttırır. Yeni projelere daha coşkulu daha istekli yaklaşmalarını sağlar. Böylece şirket kendi değerlerini paylaşan kişilerle çalışır, liderlik pozisyonlarına bu değerlere sahip çıkanları getirir. Böylece örgüt kültürü güçlenir ve değerler korunur.

Değerler, işletmelere uzun dönemli olarak bakmayı sağlar. Stratejik planlamayı teşvik eder. Geçmiş başarıları bir tarafa koyup, gelecekle ilgili kararlar almayı zorunlu hale getirir. Böylece şirket liderleri için değişim süreci kolaylaşır. Geleneksel düşünmek yerine, işin yapılış şekli ile ilgili farklı yollar deneme isteği doğar, lider yeni teknolojileri ve yenilikleri izler.

Aile şirketlerinin en önemli özelliklerinden biri de, şirket sahibinin dürüstlük ve bağlılık değerlerine verdiği önemdir. Aile şirketinin yüzü, ailenin yüzünü temsil eder, şirketin adı ailenin adı ile özdeştir. Bu bağlamda şirket ortaklarına karşı sorumluluk içindedir ve karşılıklı güven duygusu baskındır. Gerek çalışanları, gerek müşterileri aile şirketine uzun dönemli bağlanırlar. Bu da aile şirketlerinin diğer şirketlere göre önemli bir üstünlüğüdür. Kültür, çalışanları motive etmenin yanısıra, işe anlam katar, işin piyasada tanınmasına olanak sağlar ve kurumun stratejik planlarına destek verir (Aronoff vd.,2000:66). Kültür ve değer, nesiller boyunca işletmelerle aileleri birarada tutar. İlişkilerdeki temel doğru ve yanlışları, öncelikleri belirlemede yön gösterir.

Kurucunun benimsediği değerler şirketin birincil hedeflerine, yöntemlerine ve değerlendirme değişkenlerine yansır. Şirkette liderlik rolünü üstlenen kişinin amacı topluluğun çabası ile ürün ya da hizmeti piyasaya sunmaktır. İşte kültür en başta bu topluluğu oluşturma ile şekillenmeye başlar. Önce yapılacak iş hakkında topluluğun ikna edilmesi, daha sonra da topluluğun bilinçli ve sistemli çaba ile çalışması aşamalarında kurucunun tarzı ve davranışları şirket kültürüne etki eder. Şirketin belli amacı gerçekleştirmek için yaptığı faaliyetler sırasında kurucu ve çalışanların dış kaynaklı problemlerle başetme yöntemleri ya da kendi içinde verdiği uğraşlar işletmede birlikte çalışma kurallarını oluşturur. Öncelikle kurucunun benimsediği değerler, daha sonra da çalışanların birlikte oluşturduğu değerlerle birleşir ve kurum kültürünü oluşturur.

Edgar Schein kurum kültürünü etkileyen iç ve dış faktörleri şöyle özetler (Schein, 1996:715):

**Dış Faktörler**

- Misyonu oluşturmada görüş birliği sağlama,
- Amaçlarda görüş birliği,
- Amaçlara ulaşma yöntemlerinde görüş birliği (örgüt yapısı, ödül sistemi, işbölümü...vb.)
- Değerlendirme kriterlerinde görüş birliği (kontrol sistemi),
- Amaçlara ulaşılamadığı zaman düzeltici stratejilerde görüş birliği,

**İç Faktörler**

- Ortak dil ve kavramlar,
- Grubun sınırlan konusunda görüş birliği,
- Güç dağılımı kriterlerinde görüş birliği,
- Arkadaşlık, sevgi ve samimiyet kriterlerinde görüş birliği,
- Ödül ve ceza kriterlerinde görüş birliği,
- İdeolojik görüş birliği,

Bu faktörler aile şirketlerinde kültüre, diğer şirketlerden farklı bir etki yapar. Aile kendi kültürünü ve değerlerini şirkete taşıyarak sinerji yaratır ve üstünlük sağlar. Ailenin ve şirketin geçmişine bağlı olarak şirket kültürü değişime uğrar.

## Aile Şirketi Hedefleri

Ailenin hedefleri ile şirketin hedefleri farklıdır, bu farklılık da doğaldır. Çünkü aile ile işletme zıt unsurlar içerir; aile için önemli olan işletme için önemli olanla taban tabana zıttır. Craig Aronoff ve John Ward bu farklılıkları Tablo'4 de özetler (Aronoff vd., 2000:17):

**Tablo 4: Aile Şirketi Hedefleri**

| Ailenin Hedefleri | İşletmenin Hedefleri |
|---|---|
| Her üye için eşit fırsat | Başarıya göre terfi |
| Aile üyelerinin çalışması | Nitelikli insangücü |
| Aileye devretme | Profesyonel yönetim |
| Yüksek kâr payı | Yatırım |
| Kâr | Büyüme |
| Güvenlik ve güvence | Risk |

Kaynak:Aronoff,C., John Ward (2000). Family Business Values, Family Busines Leadership Series, No.12:17'den uyarlanmıştır.

Ailede geleneklere göre her aile üyesine eşit fırsat tanınır ve ailenin uyum içinde yaşaması esastır. Oysa, şirkette eşitliğin yerini adil olmak alır ve başarı esastır. Şirketlerde başarıya göre terfi ve ödül sistemi geçerlidir. Aile tüm üyelerinin şirkette çalışmasını ister, halbuki şirket seçici olmak, nitelikli işgücü ile çalışmak zorundadır. Aksi halde başarılı olamaz. Aile bireyleri, yaşam standartlarını yükseltmek için yüksek kâr payı ister, şirket ise yeni yatırımlarla daha da büyümenin peşindedir. Aile için güvenlik ve güvence çok önemlidir. Tüm bireylerin huzuru birincil amacıdır. Şirket ise yeni yatırımlarla, yeni girişimleri ile rekabete karşı risk almak zorundadır.

Tüm bu farklılıkların ortak zemini ailenin ve şirketin paylaştığı değerlerdir. Bu nedenle aile şirketlerinin kültürü ve değerleri çok önemlidir. Kuşaktan kuşağa değerleri benimsetmek, aile şirketlerinin başarısı için en önemli konulardan biridir.

**Aile Şirketleri Kültür Öğeleri**

Aile şirketlerinin kültürünü etkileyen öğeler dört boyuttan oluşur (Dyer, 1986: 14). Bunlar, doku, perspektif, değerler ve varsayımlardır.

Doku, şirkete yeni gelen kişinin ilk karşılaştığı fiziki, davranışsal öğelerden oluşur. Kullanılan dil, jest, el kol ve baş hareketleri, anlatılan hikayeler sözel dokuyu; teknoloji, fiziki mekan, giyim tarzı ise fiziki dokuyu oluşturur. Aile şirketlerinin kültürünü anlamak için davranışsal dokuyu bilmek, hangi davranışların işletme içinde kabul edilebilir olduğunu anlamak gerekir. Doku, kültürün başlangıç noktasıdır.

Perspektif ise, sorunlu dönemlerde kullanılan düşünce ve eylemler bütünüdür (Dyer, 1986:14). Perspektif, belli durumlarda kabul edilebilir davranışın sınırlarını belirler, ortak kurallar ve normlardan oluşur. Aile şirketlerinde devretme sürecinde bir sonraki kuşak aile üyelerinin çalışma şekli, aile şirketinin perspektifidir; bazı aile şirketleri aile üyelerinin en alt kademeden başlayıp yükselmesi perspektifini benimserken, bazıları da kuvvetli bir danışmanlık sistemi kurarak aile üyelerini üst pozisyonlara yerleştirme ve danışmanlık verme perspektifini benimserler. İşe alma, terfi ve ücret konularındaki perspektifler birbirinden farklı olabilir.

Değerler, daha geniş kapsamlıdır ve şirketlerdeki tüm davranışı yönlendiren ana ilkelerdir. Değerler genel amaçları, idealleri ve standartları yansıtır. Örneğin, şirketin insiyatif kullanma durumu, hizmet anlayışı ya da çalışanlarının içten denetimliliği gibi konular şirketin değerlerini yansıtır. Bu değerler kimlik ya da yönetim felsefesi olarak yazılıdır.

Varsayımlar ise daha soyuttur. Aile şirketlerinin kültürünü oluşturan varsayımlar üç grupta sayılabilir; kendisi, başkaları ve yaşanılan dünya ile ilgili olmak üzere (Dyer, 1986:19). Şirketin üyeleri arasındaki ilişki sistemi ile ilgili varsayımlar hiyerarşik, bireysel ya da gruba dayalı olabilir. İnsanın doğası hakkındaki varsayımlar iyi, kötü ya da tarafsız olabilir. Doğrunun ancak dışarıdan bir otorite tarafından söylenmesi gerekli olduğuna ya da doğruyu kişinin kendisinin bulması gerektiğine inanılabilir. Kişinin çevre ile mücadelesindeki varsayımlar farklı olabilir. İşletmenin üyeleri geçmişe ya da bugüne ya da geleceğe odaklanmış olabilir. Bu farklı varsayımlardan oluşan sisteme 'kültürel kalıp' denir. Bir işletmedeki ilişkiler gruba dayalı, büyük bir ailenin çocukları arasındaki ilişki gibi olabilir, işletmede çalışan insanlar hakkındaki genel görüş olumlu ve kendini geliştirmeye açık olabilir, doğru bilginin yeni fikirler deneyerek ortaya çıkacağına inanç olabilir. Bu da şirketin kültürel kalıbını oluşturmaktadır.

Aile şirketlerinin kültürü, şirketin, ailenin ve yönetim kurulunun kültürü ile etkilenir. Bu nedenle şirketin, ailenin ve yönetsel yapının kültürel kalıplarını incelemek gerekir.

**Ailenin Kültürel Kalıpları**

Ailenin kültürel yapısı farklılık gösterir. Aile üyelerinin sayısı, yaşları, ailedeki ölüm ve boşanmalar, ailenin krizle başetme yöntemi ailenin kültürel kalıbını etkiler. Ailelerin farklı kültürel kalıpları aile ilişkileri, aile üyelerinin yapısı, problem çözme ve çatışma çözme yöntemleri konularındaki farklı varsayımlardan doğar. Rosenblatt, de Mik Anderson ve Johnson (1985), Kepner (1983) ve Levinson (1983) aile kültürlerini üç kategoride toplar (Whiteside, 1993:13)

- Babaerkil Aile
- İşbirlikçi Aile
- Çatışan Aile

**Babaerkil Aile**

Babaerkil aile tipinde baba ya da ailenin lideri tek otoritedir; tüm aile onun istekleri doğrultusunda yaşar. Tüm önemli kararlar bu kişi tarafından verilir ve diğer aile üyeleri sadakatle onu izler. Eş ve çocukların söz hakkı yoktur. Lider, ailenin diğer üyelerine hiç güvenmez. Bu tip ailelerin oluşturduğu aile işletmelerinde lider ölene kadar gücü elden bırakmaz.

**İşbirlikçi Aile**

Geleneksel liderin tersine işbirlikçi aile lideri, eşine ve çocuklarına güvenir. Karar alma sürecinde eşi ve çocuklarından görüş alır. Her aile üyesinin söz hakkı vardır. Ailenin amaçları ve değerleri hep birlikte belirlenir. Aile dayanışmasına önem

verilir. Aile üyeleri ilişkilerinde birbirlerinden bağımsız hareket ederler, ama birlikte çalışmanın tüm gereklerini yerine getirirler.

**Çatışan Aile**

Çatışan ailenin hedefleri ortak değildir. Her birey, kendi istek ve arzuları doğrultusunda davranır. Aile üyelerinin birbirine güveni yoktur, ilişkiler sağlıksızdır. Bu ailelerdeki en önemli eksiklik, aile üyelerinin birbirlerinin farklılıklarını kabul edememesi ve sorun çözmedeki yetersizlikleridir. Bu ailelerde güvensizlik, çatışma ve yabancılaşma hakimdir.

**Aile Şirketleri Kültürel Kalıpları**

Aile şirketlerinde dört tip kültürel kalıptan söz edilebilir. Bu farklı tip kalıplar şirketin üyelerinin farklı kontrol edilme biçimlerinden kaynaklanır (Kilmann vd., 1985:42-45).

-Ataerkil Kültür

-Serbest Kültür

-Katılımcı Kültür

-Profesyonel Kültür

**Ataerkil Kültür**

Ataerkil kültürün en önemli özelliği, şirketteki ilişkilerin hiyerarşik olması ve şirketin her türlü kararının yalnızca bir aile bireyi tarafından verilmesidir. Aile üyelerinin açıkça tercih edilmesi ve aile dışından çalışanlara güvensizlik, ataerkil kültürün göstergeleridir. Bu tip şirketler, çalışanların inisiyatif kullanamadığı, ailenin, işi çok yakından kontrol ettiği şirketlerdir. Bu şirketlerin yöneticileri çoğunlukla geçmişe odaklanmıştır; şirket kurucunun mirası olarak algılanır ve aile gelenekleri hüküm sürer. Bazı ataerkil işletmeler ise bugüne odaklanır. Bu tip firmalar için kısa dönemde kâra geçmek, geleneklerden daha önemlidir; bu şirketlerin liderleri, yeni duruma ve şartlara göre süratle şirketlerini değiştirirler.

**Serbest Kültür**

Serbest kültür, pekçok yönden ataerkil kültüre benzer. Aile üyeleri üst düzey yönetimdedir. Ailenin koyduğu hedeflere ulaşmak başlıca amaçtır. Çevre ve zaman konusundaki varsayımlar da aynıdır. Serbest kültür, insan doğası ve gerçek konusundaki varsayımları konularında ataerkil kültürden farklılık gösterir. Çalışanlarla aile arasındaki ilişkide yüksek düzeyde güven hakimdir. Kurucu ve aile üyeleri pekçok yetkilerini alt düzeyde çalışanlara devreder. Burada şirketin amacı, kurucu ve ailesi tarafından belirlenir, bu amaç doğrultusunda çalışanlara serbestlik sağlanır. Böylece serbest kültür şirketinde kurucu ve ailesi amaçları belirler, bu amaçlara ulaşmada kullanılacak araçları seçme ve kullanma gücü çalışanlara verilir. Oysa ataekil şirkette, hem amaç, hem araç aile tarafından belirlenir.

**Katılımcı Kültür**

Katılımcı kültür, daha çok gruba dayalı ilişkilere dayanan, ailenin gücünün ve statüsünün minimum olduğu, daha çok eşitliğe önem veren kültürdür. Uygulamada seyrek görülmektedir. İlişkiler güvene dayalıdır. Şirket çalışanları çok yakın kontrol edilmez. Aile ya da kurucunun karar vermesi yerine çalışanlar karar verirler. Her çalışan, şirketin sorunlarını çözmede bir kaynak kişi olarak görülür. Katılımcı kültürde bugün ve gelecek üzerine odaklanılmaktadır. Akraba kayırma gibi uygulamalar bu kültürde yer almaz. Değerlendirme, grubun birlikte çalışma performansına göre yapılır (Whiteside, 1993:13). Bu kültürde kişisel gelişim ve eğitim çok önemlidir.

**Profesyonel Kültür**

Profesyonel kültürde, aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticiler örgütün kültürüne katkıda bulunur. Bu şirketler ataerkil , serbest ve katılımcı kültürün tam tersine bireysel motivasyona ve başarıya çok önem verirler. Rekabete dayalı bir sistem geçerlidir ve sistem içinde bireysel ödüller önemli rol oynar. İnsanın doğasını nötr kabul eder, duruma göre ödül ve kontrol sistemi uygulanmaktadır. Komisyonlar, komiteler, eylem gücü gibi birimler karar verme, bilgi toplama süreçlerinde çok sık kullanılır.

**Yönetim Kurulunun Kültürel Kalıpları**

Aile şirketlerinde incelemesi en zor grup, şirketin yönetim kuruludur. Toplantılar senede birkaç kez yapılmakta ve kurulun iç dinamiklerini kimse bilmemektedir. Türkiye'de aile şirketlerinin birçoğu yönetim kuruluna sahip bile değildir.

Yönetim kurulunda, iş sahibinin akrabaları, elemanları bulunur ve iş sahibinin şirket üzerindeki etkililiğinin devam ettirilmesi sağlanır. Yönetim kurulu, iş sahibinin istediği doğrultusunda bulunsa bile akrabaların hoşgörüsü ve yardımı yeni nesilde yerini anlaşmazlıklara bırakır. Yönetim kurullarının yapısı ve işleyişi itibariyle dört tipten söz edilmektedir:

- Kağıt Üzerinde Yönetim Kurulu
- Onaylayıcı Yönetim Kurulu
- Tavsiyeci Yönetim Kurulu
- Bütüncül Yönetim Kurulu

**Kağıt Üzerinde Yönetim Kurulu**

Çoğunluğu aile üyelerinden oluşur. Yasal zorunluluğu yerine getirmek için toplanılır. Gerçekte işlevsel değildir. Aile ve kurucu, kararları zaten almış olduğu için, düzenli ve gündemli değildir. Kurumsallaşmasını tamamlayamamış aile şirketlerinde bu tip yönetim kurulu mevcuttur. Şirketin kurumsallaşamamasının nedeni, iş sahibinin aşın bireyci tutumudur.

**Onaylayıcı Yönetim Kurulu**

Aile dışından (aile avukatı, muhasebecisi, müşaviri gibi) kişilerin de katılımıyla oluşan biçimsel bir yapıdır. Dışarıdan katılanların görevi kurucunun kararlarını desteklemektir. Sadece tasdik eden bir yapısı vardır. Yönetim kurulunun strateji geliştirme gibi fonksiyonlarını yerine getirmemektedir. Yönetim kurulu toplantıları sorunlara çözüm getirmekten uzaktır. Yönetim kurulu başkanı işin sahibi olduğu için yeni fikirler tepkiyle karşılanır.

**Tavsiyeci Yönetim Kurulu**

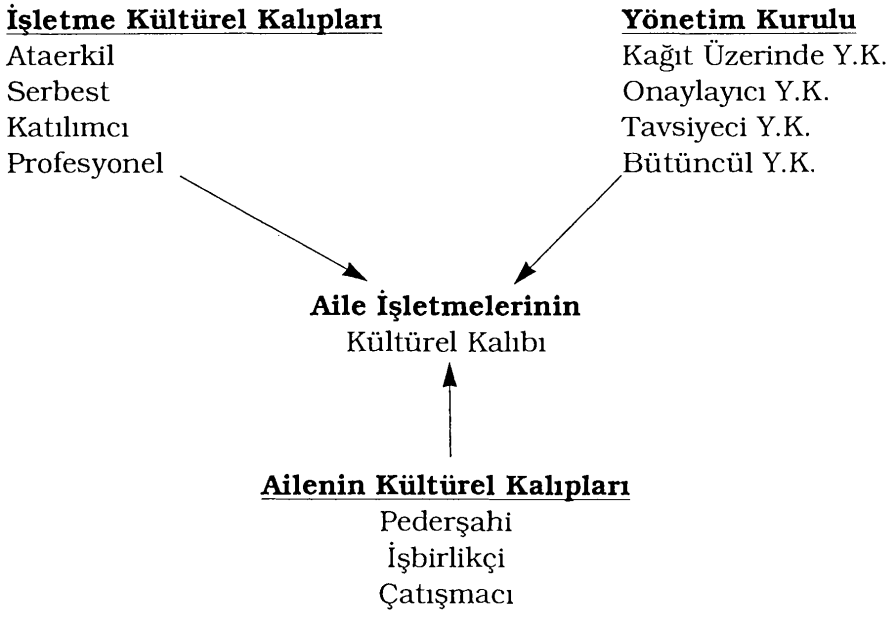
Kurulu aile yönetir, ancak aile dışından yöneticilerin de kararlara etkisi vardır. Bu kurul genellikle şirketin aile dışı hissedarlarını koruma görevini üstlenmektedir. Yönetim kurulu, politika düzeyindeki kararları almakla yükümlüdür. Ancak tavsiyeci yönetim kurulunda, şirketin sağlam temellere kavuşması için uzman ve danışmanlara gereksinim vardır.

**Bütüncül Yönetim Kurulu**

Düzenli olarak toplanır ve işletmenin bütününü değerlendirir. Şirketin strateji ve politika kararlarını alır, kriz dönemlerinde şirketin operasyonel faaliyetlerini de üstlenir. Genellikle halka açılmış aile şirketlerinde yer almaktadır. Bu kurulda ailenin amaçları ile dış yatırımcıların amaçları çeliştiği için çok çatışma yaşanır. Yönetim kurulunda aile üyelerinin yanısıra uzman ve danışmanlar da yer almaktadır.

Aile şirketlerinin kültürünü, şirket kültürel kalıbı, aile kültürel kalıbı ve yönetim kurulu kültürel kalıpları etkilemektedir (DYER). Bunların farklı kombinasyonları aile şirketlerinin kültürel yapılarını oluşturmaktadır.

**Şekil 5: Aile Şirketlerinde Kültürel Kalıplar**




Kaynak: Dyer, Gibb (1986). Cultural Change in Family Firms, Jossey-Bass Inc. Publishers: 21.

# DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

# DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE AİLE ŞİRKETLERİ

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

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

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

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

**Tablo 5: Dünya Aile Şirketlerinin Ülke Ekonomileri İçindeki Yeri**

| Ülke | Aile şirketinin ülkedeki tüm işletmelere oranı | Ülkenin GSMH'si içindeki oranı | Ülkedeki toplam işgücüne oranı |
|---|---|---|---|
| İtalya | 99% | - | - |
| A.B.D. | 90% | %30-60 | 60% |
| Almanya | 80% | 66% | 75% |
| Meksika | 80% | - | - |
| Avustralya | 75% | - | 50% |
| Şili | 75% | - | - |
| İspanya | 71% | - | - |
| İngiltere | - | - | 50% |
| Türkiye | 90% | - | - |

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

## DÜNYANIN EN ESKİ AİLE ŞİRKETLERİ

Aile şirketlerinin yaşam evresinin çok kısa olduğu ve üçüncü nesile zor ulaştığı gözönüne alındığında, Tablo 6'da yer alan aile şirketlerinin asırlardır sürekliliğini devam ettirdiğini görmek etkileyicidir. Dünya'nın en eski aile şirketleri arasında yer alan şirketler, mülkiyeti daima aile içinde korumuştur. Bu şirketlerin tümü yüzyıllar boyunca, kuruldukları tarihten itibaren çok farklı devletler, ulusların yönetimine dayanmış ve sürekliliklerini devam ettirmişlerdir.

**Tablo 6: Dünyanın En Eski Aile Şirketleri**

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

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

## DÜNYANIN EN BÜYÜK AİLE ŞİRKETLERİ

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

**Tablo 7: Dünyanın En Büyük Aile Şirketleri**

| | Şirket Adı | Aile Adı | Ülke | Kuruluş Yılı | Faaliyet Alanı | Şirket Geliri (milyar $) | Çalışan Sayısı |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Wall-Mart | Walton | ABD | 1962 | Perakende Zinciri | 217,8 | 1.380.000 |
| 2 | Ford Motor Co. | Ford | ABD | 1903 | Otomobil | 162,4 | 354.431 |
| 3 | Samsung | Lee | Güney Kore | 1938 | Holding | 98,7 | 175.000 |
| 4 | LG Group | Koo | Güney Kore | 1947 | Holding | 81 | 130.000 |
| 5 | Carrefour Group | Deforrey | Fransa | 1959 | Perakende Zinciri | 61,6 | 382.821 |
| 6 | Ifi Istituto Finanziario Industriale S.p.A | Agnelli | İtalya | 1927 | Perakende Zinciri, Sigorta | 59,2 | 198.764 |
| 7 | Fiat Group | Agnelli | İtalya | 1899 | Otomobil | 54,7 | 198.764 |
| 8 | Cargill Inc. | Cargill/MacMillan | ABD | 1865 | Yem, Tohum, Gübre, Et | 50,8 | 97.000 |
| 9 | PSA Peugeot Citroen S.A. | Peugeot | Fransa | 1810 | Otomobil | 45,8 | 192.000 |
| 10 | Koch Industries | Koch | ABD | 1918 | Petrol ve Doğalgaz | 40 | 11.500 |
| 11 | BMW (Bayerische Motoren Werke AG) | Quandt | Almanya | 1910 | Otomobil | 34,1 | 97.275 |
| 12 | SCH (Banco Santander Central Hispano S.A) | Bolin | İspanya | 1857 | Bankacılık | 32,7 | 114.927 |
| 13 | Robert Bosch GmbH | Bosch | Almanya | 1890 | Oto Parça, End.Mak.Gereçleri | 30,1 | 218.377 |
| 14 | Motorola | Galvin | ABD | 1928 | Telekominikasyon | 30 | - |
| 15 | ALDİ Group | Albrecht | Almanya | - | Gıda Perakende | 30 | - |
| 16 | Pinault-Printemps Redoute | Pinault | Fransa | 1963 | Gıda ve Ev Dek.Perakende | 24,6 | 107.571 |
| 17 | J.Sainsbury | Sainsbury | İngiltere | 1869 | Gıda Perakende | 24,6 | 174.700 |
| 18 | Viacom | Redstone | ABD | 1954 | Medya (MTV) | 23,2 | 122.770 |
| 19 | Auchan | Mulliez | Fransa | 1961 | Süpermarket Zinciri | 23,1 | 136.000 |
| 20 | Tengelmann Group | Haub | Almanya | - | Perakende Zinciri | 22,6 | 186.000 |
| 21 | Ito-Yokado | Ito | Japonya | 1920 | Süpermarket Zinciri | 22,4 | 106.911 |
| 22 | Loew's | Tisch | ABD | 1919 | Tütün, Otel | 19,4 | 27.820 |
| 23 | Novartis Group | Landolt | İsviçre | 1860 | Sağlık | 19,3 | 71.116 |
| 24 | Bouygues | Bouygues | Fransa | 1952 | İnşaat | 18,1 | 125.000 |
| 25 | Hyundai | Chung | Güney Kore | 1967 | Otomobil | 17 | 50.000 |
| 26 | Mars | Mars | ABD | 1923 | Şeker, Pirinç, Hayvan Maması | 16,5 | 30.000 |
| 27 | News Corp. | Murdoch | Avusturalya | 1923 | Medya | 16,3 | 30.000 |
| 28 | Otto Group | Otto | Almanya | - | Katalog Perakende | 15,6 | 75.962 |
| 29 | Publix Supermarkets | Jenkins | ABD | 1930 | Süpermarket Zinciri | 15,6 | 126.000 |
| 30 | Weyerhaeusser Co. | Weyerhaeusser | ABD | 1900 | Kereste | 14,4 | 44.800 |
| 31 | Michelin | Michelin | Fransa | 1891 | Oto Lastik, Seyahat | 14,4 | 127.467 |
| 32 | Bechtel Group | Bechtel | ABD | 1898 | Mühendislik ve İnşaat | 14,3 | 40.000 |
| 33 | Karstadt+Quelle | Schickedanz, Riedal, Her | Almanya | 1881 | Perakende | 14,2 | 112.141 |
| 34 | GAP | Fischer | ABD | 1969 | Giyim | 13,8 | 165.000 |
| 35 | Bombardier | Bombardier | Kanada | 1942 | Havacılık, Savunma | 13,6 | 74.879 |
| 36 | Anheusser-Busch Cos. | Busch | ABD | 1860 | Bira | 12,9 | 23.432 |
| 37 | Groupe Danone | Ribaud | Fransa | 1966 | Gıda, Süt Ürünleri | 12,8 | 100.560 |
| 38 | Winn-Dixie Stores | Davis | ABD | 1925 | Süpermarket Zinciri | 12,3 | 112.500 |
| 39 | General Dynamics | Crown | ABD | 1962 | Havacılık, Savunma | 12,2 | 51.700 |
| 40 | L'Oreal | Bettencourt | Fransa | 1907 | c | 12,1 | 49.150 |
| 41 | Lagardere | Lagardere | Fransa | 1826 | Savunma Sistemleri | 11,8 | 44.000 |
| 42 | Reliance Industries | Ambani | Hindistan | 1858 | Kimya | 11,7 | 15.083 |
| 43 | Power Corp. Of Canada | Desmaris | Kanada | 1925 | Sigorta, Enerji | 11,7 | 28.000 |
| 44 | Henkel Group | Henkel | Almanya | 1876 | Kimya | 11,6 | 59.995 |
| 45 | Cathay Life Insurance | Tsai | Tayvan | 1962 | Sigorta | 11,1 | 30.000 |
| 46 | Magna International | Stronach | Kanada | 1957 | Oto Yedek Parça | 11 | 67.000 |
| 47 | LVMH, Louis Vuitton Moet Hennessy | Arnault | Fransa | 1987 | Lüks Tüketim Malları | 10,9 | 53.173 |
| 48 | Sodexho Alliance | Bellon | Fransa | 1966 | Yemek Hizmetleri Zinciri | 10,9 | 286.000 |
| 49 | Suntory Ltd. | Saji/Torii | Japonya | - | Alkollü İçki | 10,9 | 4.870 |
| 50 | Tyson Foods | Tyson | ABD | 1935 | Tavukçuluk | 10,8 | 124.000 |
| | | | | | | | |
| 83 | Hacı Ömer Sabancı Holding | Sabancı | Türkiye | | Holding | 5,9 | 31.380 |
| 91 | Doğuş | Şahenk | Türkiye | | Bankacılık, İnşaat, Otomotiv, Medya | 5,1 | 20.000 |
| 94 | Koç | Koç | Türkiye | | Holding | 4,9 | 45.626 |

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

**Asya Ülkelerinde Aile Şirketleri**

Birçok batılı araştırmacı, Uzakdoğu Asya kültürünü monolitik bulmakla beraber, son yüzyılda iş dünyasında gösterdikleri yüksek teknolojik başarıları takdirle karşılamaktadır(Chau, 1991:161). Uzakdoğu Asya şirketlerinin bu başarılarında, kültürlerine özgü geleneksel değerleri önem taşımaktadır (Japonya'da "ie", Çin'de "chia" olarak geçmektedir). Ailecilik kavramı, iş kavramı içinde başarıyla entegre olmuş, ailedeki hiyerarşi, otorite kalıpları, görev ilişkileri örgütsel rollere adapte edilmiş, ailedeki uyum, birlik, bağlılık ve duygusal sorumluluk çalışanlar arasında kabul görmüştür. Sektörlerarası farklılık gösterse de, Uzakdoğu ülkeleri arasında yer alan Kore, Tayvan, Singapur ve Japonya'da aile şirketlerinin ekonomilerde baskın olduğu görülmektedir(Chau, 1991:161).

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

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

Hong Kong'un en ünlü aileleri, Kardoorie, Y.K. Poo, Li Ka-Shing ve Singapur'dan Lee ailesi, dünyanın en önemli hisse senedi alım-satım şirketlerini kontrolleri altında tutmaktadırlar.

Japonya'da ise, Japon endüstrisinin gözbebeği olan otomobil imalatı, elektronik, kimya sektörlerinde çok az sayıda aile şirketine rastlanmaktadır (Toyota, Suntory, Brigestone Tires). Aile şirketleri Japonya'da emlak (Kokudo Keikaku, Tongensha, Heiwa, Marugen), inşaat (Kajima, Ohbayashi-gumi), gıda (Yamasaki Baking, Ezaki Glico) sektörlerinde faaliyet göstermektedir.

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

Japonya'da en büyük erkek çocuk, babadan sonra malvarlığının büyük bölümüne sahip olur. Aile, Japonya'da ağaca benzetilerek, en büyük erkek çocuğu "ağacın kökü", diğer erkek çocukları "ağacın dalları" olarak adlandırılır. Artık güç tamamen en büyük erkek çocuktadır. Ailesinin onurunu korumak, ailenin saygınlığını devam ettirmekten sorumludur.

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

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

Çin'de aile şirketlerinde "aile dışında kimseye asla güvenme" ilkesi çerçevesinde üst yönetimi asla profesyonel bir yöneticiye bırakmadığı gözlenirken, Japonya'da tam tersi uygulanmakta, aile şirketlerinde profesyonel yöneticiye geniş yetkiler verilmektedir. Japonya'da profesyonel yöneticiye verilen önem, 18. yüzyılda "banto" adı verilen kast sistemi geleneğinin bir uzantısıdır. Bu yönetim geleneği Tokugawa dönemine kadar uzanmaktadır. Tüccar ailelerde, çırakların işe alınması ve yetiştirilmesi çok yaygın olup, zaman içinde kurumsal bir kimlik özelliği almıştır. Küçük yaşlarda erkek çocuk, tüccar aileye yakın bir dost tavsiyesi üzerine işe alınmakta, zanaat ve ticaret ("deshi") öğretilmekte, eğitimini başarıyla tamamladıktan ve on sekiz yaşına bastıktan sonra "tedai" sıfatıyla terfi etmektedir. Artık hayatının sonuna dek bu tüccar ailenin yanında çalışacaktır. Aralarında en akıllı ve yeteneklileri "banto" olarak adlandırılan yönetici konumuna getirilmektedir. Banto olan erkek çocuk, ailenin kızı ile evlendirilerek ailenin üyesi olmaktadır (Chau, 1991: 164).

Mitsubishi gibi aile şirketlerine incelendiğinde, batılı eğitim görmüş, yetenekli "banto" lara rastlanmakta ve aile üyesi gibi saygınlık görmektedirler.

**Avrupa Ülkelerinde Aile Şirketleri**

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

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

STRATOS (Strategic Orientations of Small-and Medium Sized Enterprises)'ın Avrupa'da sekiz ülke (Avusturya,Belçika, Almanya, Finlandiya, Fransa, İngiltere, Norveç ve İsviçre) 1132 aile şirketi kapsamında yaptığı araştırma bulguları

incelendiğinde, aile şirketlerinin kapalı sistem özelliğini koruduğu anlaşılmıştır. Yönetim daima ailede bulunmalı, aile geleneği korunmalı ve işletme faaliyetlerinde ailenin menfaatleri ön planda yer almalıdır (Donckels, 1991:149).

Aile şirketi yöneticileri, piyasada öncü olmaktan ziyade takipçi olmayı tercih etmektedirler. Bunun da en önemli nedeni, aile şirketlerinin çoğunun risk almaktan kaçınmalarıdır.

Avrupa aile şirketleri yöneticileri, stratejik karar alma aşamasında tutucu bir tutum sergilemektedirler. Uluslararası pazarlara girmekte tereddüt ederken, mevcut durumlarının dinamiğinin bozulma ihtimali olasılığından da son derece rahatsız olmaktadırlar. Büyüme kararı verirken, riski minimuma indirmeyi hedeflemekte, çok büyümenin gerekliliğine inanmamaktadırlar. En önemli kriter, sürekliliğin sağlanması ve ailenin mülkiyetinin korunmasıdır (Donckels, 1991:159) .

**Güney Amerika Ülkelerinde Aile Şirketleri**

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

Lansberg ve Perrow (1991) tarafından dokuz Güney Amerika ülkesi ve yirmi beş aile şirketini kapsayan bir araştırma, Güney Amerika ülkelerindeki aile şirketlerinin yabancı pazarlara girmek için temkinli davrandıklarını saptamıştır. Bunun başlıca sebepleri, Güney Amerika ülkelerinde gözlemlenen, yüksek dış borçlanma, sürekli

yapılan ve gündemde olan devülasyon, hiperenflasyon ve yabancı yatırımcıların hükümetlerce yatırım yapmalarının engellenmesidir. Öte yandan, Güney Amerika pazarı, kendi içinde özgün bir dinamiğe sahip olup, hızla büyüyen 500 milyon nüfuslu bir ekonomik bölge özelliğine sahiptir.

Güney Amerika aile şirketlerinin Kuzey Amerika ve Avrupa kültürlerinden etkilendikleri gözlemlenmiş, tarihsel ve kültürel birikimlerini İspanya, Portekiz, Kızıldereli (yerli) ve Afrika oluşturmuştur. Katolik kilisenin gücü toplumsal anlamda aile bireyleri üzerinde çok etkilidir. Sosyal sınıf ayrımı çok kesin çizgilerle ayrılmış olup, güçlü aile şirketi sahibi olan kişi hem ailesinin, hem de alt sosyo-ekonomik sınıftaki toplumun lideri görevini üstlenmektedir (Landsberg, 1991: 129).

Aile şirketi kavramı, Güney Amerika ülkeleri için yeni bir olgudur. Birçok ülkede "grupos" ların birinci ve ikinci nesil tarafından yönetildiği görülmektedir. Örneğin, Venezuela'da şirketlerin %80'i 1960'lardan sonra kurulmuş olup, halen kurucu patron tarafından yönetildiği saptanmıştır. Avrupa ve Kuzey Amerika aile şirketleri ile kıyaslandığında, Güney Amerika ülkelerinin rekabette çok zayıf olduğu ve önemli ticari ürünlerin (kahve, şeker, petrol) bir veya iki şirketin egemenliği altında olduğu anlaşılmıştır. Şirketler genelde "esnaf" olarak iş hayatına başlamakta, bir ürün ile pazarda söz sahibi olup, ikinci bir ürünle tekrar piyasada yer bulmaya çalışmaktadır. Sermaye daima aileden elde edilmekte, çok az da olsa banka kredilerini kullandıkları görülmektedir.

Güney Amerika aile şirketlerinin, kosmopolit karakterlerinden dolayı, A.B.D. ve Avrupa şirketlerinde başarılı olmuş ürünleri adapte etmeye çalıştıklarında ilginç sonuçlarını görebilmekteyiz. Buna örnek olarak, yirmi dört saat hizmet veren ATM

makinalarının uygulaması yapılmış ancak müşteri bilgisayar kullanmayı bilmediğinden dolayı, banka yirmi dört saat bir çalışanı ATM penceresinde bankacılık işlemlerini yürütmesi için görevlendirmiştir. Buna benzer örneklere sıkça rastlamak mümkündür. Amerika'da çok başarılı bir ürün hiç talep görmediği gibi fonksiyonun ne olduğu anlaşılamamaktadır (Landsberg vd. 1991: 138).

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

"Grupos" ların önemli bir özelliği de, mümkün olduğu kadar çok çocuk sahibi olmak ve aile bağlarını "aşiret" gibi kuvvetlendirmektir. Öyle ki, üçüncü nesilde, bazı ailelerde 50 kuzen olduğu görülmüştür. Aileye bağlılık en önemli değerdir.

Güney Amerika ülkelerinde, sosyo ekonomik sınıflar arasındaki uçurum, zengin aile üyelerinin zaman zaman saldırıya karşı hedef olarak karşımıza çıkarmaktadır. Buna karşı bir önlem almak çabası içinde olan aileler, sıkı güvenlik tedbirleri altında aynı sitede veya apartmanlarda oturmakta, aynı binada çalışmakta ve hatta tatillere birlikte çıkmaktadırlar.

Güney Amerika üst sınıf aileleri iki grup altında incelenmektedir. İlk grup, "Vadinin Sahipleri"(The Owners of the Valley) olarak adlandırılan, ataları sömürge döneminde Avrupa'dan gelen asilzade olarak anılan zengin ailelerdir. Diğer grup ise, yine Avrupa'dan göçmen olarak gelmiş, zaman içinde yetenekleriyle iş

dünyasında başarıya ulaşmış ve ilk grup içinde kendini zorla da olsa kabul ettirmiş ailelerdir.

Özellikle ikinci grup aileler, Vadinin Sahipleri'nin belirlediği kurallar çerçevesinde iş dünyasında hareket etmek zorundadır. Ailenin iş dünyasındaki başarısızlığı, bütün ailenin onurunu zeddelemek anlamını taşıdığı için, hissedilen baskı inanılmaz boyutlarda kendini gösterebilmektedir.

Bir başka ilginç bulgu da, nesilden nesile geçiş sorununda ortaya çıkmaktadır. Çok sık görülen bir durum, yeğenin amcasından yaşça büyük ve tecrübeli olması, miras ve yönetim devri sözkonusu olduğunda çıkan çatışma konusunda çıkmaza girilmesidir. Her iki taraf güç için mücadele etmekte, ortaya çıkan gerginlikten aile şirketi olumsuz olarak etkilenmektedir.

Aile ve şirket, asla birbirinden farklı düşünülmemektedir. Aile üyesi olmayan çalışanlar daima "üvey evlat" statüsünü korumaktadırlar. Aile üyesi çalışanların daima öncelikleri vardır. A.B.D'den verimliliği artırmak üzere gelen dünyanın önde gelen danışmanlık firması, Güney Amerikalı aile şirketine ilk uygulamada mutlaka hiçbir iş yapmayan yaşlı aile üyelerinin işlerine son vermelerini, yerlerini iyi eğitim almış genç yetenekler çalıştırmalarını önermişlerdir. Teklif üzerine aile yönetimi çok hiddetlenmiş, bunun asla mümkün olmayacağını bu yaklaşımda olan bir danışmanlık firmasıyla çalışmak istemediklerini belirtmişlerdir.

Güney Amerika ülkelerinde, erkek çocuk ve torunların, aile şirketlerinde yönetim pozisyonunda çalışmaları beklenmektedir. Başka bir aile şirketine üye çocuklar asla işe alınmamaktadır.

## TÜRKİYE'DE AİLE ŞİRKETLERİ

Türkiye'de geçmişi gerilere uzanan köklü girişimlere çok ender rastlanılması, bu durumun nedenleri konusunda sorgulamaya yönlendirmektedir. Avrupa'da, Amerika'da yaşı 100-200 yılı aşan çok sayıda irili ufaklı firmaya rastlamak mümkündür. Yıllarca önce küçük bir atölyede işe başlayan ve günümüzde üçüncü, dördüncü nesillere dünya çapında ölçeklere ulaşan firmalara rastlanmaktadır. Türkiye'de ise bu şekilde bir gelişme trendi gösteren firma yoktur. Türkiye ölçeğinde büyük kabul edilebilecek firmaların bile geçmişi ancak 60-70 yıl kadar geriye götürebilmektedir. 100.yılını tamamlamış şirketler ise genellikle küçük ölçeklerde kalmış, büyüyememişlerdir. 18 Ocak 1990 tarihli Dünya gazetesinin "Asırlık Şirketler" ekinde verilen 200 yılını tamamlamış Türk firmaları, Cağaloğlu Hamamı (1741), Ali Muhittin Hacı Bekir (1777) ve Çukurova Gıda Sanayi'dir (1783). 100 yılını aşmış firmalardan bazıları; Abdullah Efendi Lokantası (1888), Güllüoğlu (1885), Hacı Şakir (1887), İskender Kebapçısı (1867), Komilli (1878), Konyalı (1897), Kuru Kahveci Mehmet Efendi Mamülleri (1871), Pera Palas (1888), Tuzcuoğlu (1893), Vefa Bozacısı (1876), Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri (1877), Çögenler Helvacılık (1883), Teksima Tekstil (1893). Bu şirketler dördüncü nesle geçmişlerdir. 1923 yılında faaliyetlerine başlayan Kamil Koç tarafından kurulan Kamil Koç Otobüsleri A.Ş.'de ve Eyüp Sabri Tuncer tarafından kurulan Eyüp Sabri Tuncer Kolonya'da üçüncü neslin yönetiminde yer aldığı görülmektedir. Üçüncü neslin yönetimde bulunduğu diğer şirketler, 1926 yılında Nihat Kutman tarafından faaliyete geçirilen Doluca Şarapları, 1926 yılında Ahmet Emin Yılmaz tarafından temeli atılan Tatko, 1926 yılında Vehbi Koç tarafından faaliyete geçirilen

Koç Holding, 1927 yılında Abdullah Tahincioğlu tarafından kurulan Kent Gıda Maddeleri Sanayi ve Ticaret, 1942 yılında Hacı Ömer Sabancı tarafından kurulan Sabancı Holding ve 1950 yılında Nuri Güven tarafından kurulan Yeni Karamürsel Mağazaları sayılabilir. Diğer büyük gruplardan Eczacıbaşı, Enka, Boyner ve Doğuş ikinci nesil yönetimin aktif olarak rol aldığı bir dönemdedir.

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

1930'lu yıllarda kurumsallaştırılamamış, aile şirketi olarak kalmış bir şirketin yaşam süresi için dört nesillik bir süre öngörürken, ülkemizdeki işletmelerde bu süre genellikle sadece bir nesille sınırlı kalmaktadır.

Türkiye'de işletme kuran kişiler genellikle ileri eğitim imkanlarından yararlanamamışlardır. Çeşitli nedenlerden dolayı, hayata küçük yaşta atılmak

durumunda kalmışlardır. Bu nedenle ileri eğitim imkanı bulamamışlar, çalışmak zorunda kalmışlardır. Lisan bilgileri yetersizdir. Bu tür eksikliklerini gidermek için hayatlarının hiçbir evresinde zaman bulamamışlardır. Fakat kurdukları işletmeyi belirli bir büyüklüğe getirdiklerinde bu eksikliklerin olumsuz sonuçlarını acı şekilde görmeye başlamaktadırlar. Zira, kurdukları işletme büyüdükçe, kendilerinin tezgah başından ayrılıp zamanlarını daha çok yönetsel işlere ayırmaları gerekmektedir. Üretim işleri yanında, yurt içi ve yurtdışında iş görüşmeleri yapması, bankalarla ve devlet makamlarıyla ilişkiye girmesi zorunlulukları ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada, işletme sahibi yetersizliğini görmektedir. Eksiklerini telafi etmek için ise, artık zamanı yoktur.

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

**Tablo 8: Türkiye'deki Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri**

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

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

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

Türkiye Cumhuriyeti, kuruluş tarihi itibariyle genç bir devlet olmasına karşın sosyo-kültürel ve ekonomik hayatı açısından 600 yıllık bir geçmişe sahip olan Osmanlı İmparatorluğu'nun devamıdır. Bugün ekonomik hayatta söz sahibi olan aile

şirketleri de geçmişi Osmanlı'ya dayanan ailelerin çocukları tarafından kurulmuş işletmelerdir. Türkiye Cumhuriyeti, Osmanlı İmparatorluğu'ndan geri bir tarım ülkesi teslim almıştır. Osmanlı sanayisini,

-Devlet sermayesi ile kurulmuş askeri görünümlü fabrikalar,

-Yerli özel sektör,

-Tekelci görünümlü yabancı girişimciler olarak üç grupta ayırmak mümkündür.

Osmanlı Devleti'nde en itibar gören işler, siyasi ve askeri faaliyetler olmuştur. Devlet kesiminin uğraşıları genelde askeri alanda hizmet veren kuruluşlardır. Yol, köprü...vb. bayındırlık hizmetleri, sağlık ve eğitim hizmetleri vakıflar tarafından yerine getirilmekteydi (Pehlivan vd., 1998:27). Yerli halkın ekonomik alandaki çalışmaları ise el sanatları seviyesinde ve küçük aile işletmeleri olarak görülmektedir. Osmanlı İmparatorluğu'nun uzun tarihi boyunca ticaret ve sanatın gelişmemiş olması, Türklerin bu tür işlere kötü gözle bakmalarından ileri gelmektedir (Güvenç vd.,1967:2-27). Gerçek anlamda ekonomik ve ticari faaliyetler, azınlıklar (Musevi, Rum, Ermeni...vb.) tarafından yapılmaktaydı (Aydın, Nurhan, 1984:7).

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

Devletçilik ilkesinin uygulandığı 1930-1950 döneminde, devlet büyük sanayi tesisleri kurarken, özel sektörün desteklenmesine büyük önem verdi. 1929 dünya ekonomik buhranından olumsuz olarak etkilenen özel kesim, daha sonra savaşın getirdiği piyasa koşullarından yararlanma imkanı bulmuştur.

Liberal bir ekonomi politikasının izlendiği 1950-1960 yılları arasında, sağlanan kredi kolaylıkları ve teşviklerle bugün bile varlıklarını sürdüren şirketlerin kurulması mümkün olmuştur. Bu dönemde kurulan şirketlerin en önemli özelliği, dönemin orta halli aileleri tarafından kendi öz sermayeleri ve gerektiğinde kredi kullanılarak kurulmuş olmalarıdır.

Ulaşım ve iletişim imkanlarının arttığı 1960-1970 döneminde sanayileşmeyle birlikte şehirleşmede de artış görülmektedir. Ticaretin yanında sanayi ve hizmet sektörü de gelişmiştir. Aile sermayesi yetmeyen işletmeler, halka açılma eğilimi göstermişlerse de bu daha çok halkın küçük tasarruflarını kendi işletmelerine çekme şeklinde olmuştur.

Şiddetli enflasyonun hüküm sürdüğü 1970-1980 yılları arasında, hükümetin koruyucu önlemleri sayesinde girişimciler, yüksek oranlarda kâr elde etmek imkanı buldular. Bu dönemde daha da güçlenen aile şirketleri, 1980'li yıllara daha güçlü ve daha büyük girme fırsatını yakaladılar.

Büyüme ve rekabetin ön plana çıktığı 1980 sonrasında ise, aile şirketleri varlıklarını devam ettirebilmek için çok ortaklı ve halka açık şirketler olma yoluna girdiler. Bu dönemin, aile şirketleri açısından en önemli özelliği, patron/yöneticiler yanında profesyonel yöneticiler sayısında görülen büyük artıştır.

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

# BEŞİNCİ BÖLÜM

# AİLE ŞİRKETLERİ VE DEĞİŞİM

Aile şirketleri genelde küçükken zamanla büyümekte, ulusal hatta uluslararası şirketler haline gelmektedir. Ancak bu işletmelerin ömürleri kısa olmaktadır. Sonraki kuşaklara devredilen işletme sayısı oldukça azdır. Örneğin, dünyanın en büyük 500 şirketinin doğumlarından tasfiyelerine veya devirlerine kadar geçen süre ortalama 40-50 yıldır. Bu nedenle, bu kuruluşları bir makine gibi sabit varlık olarak görmemek, bu kuruluşların da kendilerine özgü bir kişiliği olduğunu kabul etmek gerekir. Bu kuruluşları birer canlı varlık olarak görmek ve şirketin zaman içinde doğal olarak değişim göstereceğini kabul etmek gerekir.

## DEĞİŞİM KAVRAMI

Değişim herhangi birşeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Bu, kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek...vb. mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesini ifade eder (Koçel,1998:476). Örgütlerdeki değişim, örgüt faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan farklı bir duruma gelme anlamındadır. Sürekli değişim de kişi veya örgütlerle ilgili her konuda devamlı bir farklı hale getirme, yeni konum ve durumlara getirme, eskisinden farklı kılma anlamındadır (Koçel,1998:477).

**Değişim Özellikleri**

Değişim, kişisel ve örgütsel düzeyde olmak üzere iki düzeyde ele alınabilecek özellikler gösterir.

Kişisel düzeyde en önemli özellikler, kişilerin sürekli olarak yeni iş yapma usulleri geliştirmeleri, zihni olarak kendilerini devamlı farklı davranmaya alıştırmaları ve değişime karşı gösterdikleri direnç noktalarında toplanabilir.

Bunlardan birincisi, yaratıcılık ve yenilik ile ilgilidir. Günümüz örgütleri, kişilerin yaratıcılıklarını sonuna kadar ortaya koyabilecekleri bir yapılanma içinde çalışmak zorundadır. Kişisel yaratıcılık örgütlerdeki değişimin temel faktörüdür.

Değişimin kişisel düzeydeki ikinci önemli özelliği, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkileri etkilemesidir. Bu ilişkilerin biçimsel, psikolojik ve sosyal olmak üzere üç yönü olduğu belirtilmelidir. Biçimsel yön, çalışanın örgütte yaptığı iş konusunda kendisi ile örgüt arasındaki ilişkidir. Psikolojik yön, daha çok kişinin hissettiği ve kişiyi örgüte bağlı ve sadık, onunla özdeşleşmiş hale getiren ilişkiyi ifade eder. Sosyal yön ise, bir bütün olarak örgütün kültürü ile çalışanın kişisel kültür ve değer yapıları arasındaki ilişkileri ifade etmektedir.

Değişim, örgüt ile kişi arasındaki ilişkileri bu üç açıdan çok yakından ilgilendirir. Bunlar gözönüne alınmadığı takdirde, çok sık görülen değişime direnç olayı ile karşılaşılacaktır.

**Değişim Çeşitleri**

Değişim olayını daha yakından anlayabilmek ve yönetebilmek için değişim ile ilgili değişik sınıflamaları görmek gerekir (Koçel,1998:479).

Bunların başlıcaları:

- Planlı değişim - plansız değişim
- Makro değişim – mikro değişim
- Zamana yayılmış değişim – ani değişim
- Proaktif (öngörücü) değişim – reaktif ( tepkisel ) değişim
- Geniş kapsamlı değişim – dar kapsamlı değişim
- Aktif değişim – pasif değişim
- İyileştirme şeklinde adım adım değişim – radikal (köklü) değişim

Değişimin planlı olması, değişimin sürecinin her aşamasının önceden kararlaştırılıp uygulanması ile ilgilidir. Plansız değişim ise, değişimin amacının, yönünün ve süreçteki safhalarının önceden düşünülmediği; örgütün üzerine gelen, dolayısıyla uymaktan başka çaresinin olmadığı değişimi ifade eder.

Makro ve mikro değişimin faaliyetleri ise, örgütte değişime konu olan hususların sayısı ile ilgilidir. Makro değişim, örgütün bir bütün olarak tamamının değişime konu yapılmasını ifade eder. "Örgüt geliştirme" olarak bilinen bu değişim, birçok strateji ve tekniğin örgütün bir bütün olarak performansının yükseltilmesi için

kullanılmasını ifade eder. Mikro değişim ise, örgüt içinde, alt ve üst düzeyde herhangi bir konu ile ilgili değişimi yapmayı ifade eder.

Bazı işletmelerde değişimin gerçekleştirilmesi zamana yayılır ve adım adım hedefe ulaşılmaya çalışılır. Buna karşılık, bazen de ani değişimin öngördüğü düzenlemeler kısa sürede tamamlanarak değişim gerçekleştirilmeye çalışılır.

Bir değişimin proaktif olması, tahmin edilen çevre koşullarına göre, örgütün iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini; dolayısıyla tahmin edilen şartlar gerçekleştiğinde örgütün hazır olmasını ifade eder. Buna karşılık reaktif değişim, önceden tahmin edilen koşullara göre örgütte değişim yapmak değil, fakat fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için değişim yapmaktır. Bir başka deyişle, karşılaşılan koşullara tepki göstermektir.

Geniş kapsamlı veya dar kapsamlı değişim ise, yukarıda belirtilen makro-mikro değişimin farklı bir ifadesidir. Vurgulanmak istenen, örgütte değiştirilmek istenen hususların sayı ve yaygınlığına göre geniş kapsamlı bir değişimin sözkonusu olmasıdır.

Pasif değişim, örgütün, dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde değişim yapmasıdır. Buna karşılık aktif değişim, örgütün yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesidir. Örneğin, teknolojide meydana gelen değişimlere ayak uydurmaya çalışan bir işletme pasif değişim içindedir. Buna karşılık, yeni bir teknoloji geliştirerek kullanmaya başlayan bir işletme hem kendisini değiştirmiş olur, hem de ilgili endüstri dalını değiştirdiğinden bir aktif değişim gerçekleşir.

Değişim olayı her seferinde küçük bir ilerleme – iyileştirme sağlayacak tarzda, adım adım fakat sürekli bir şekilde bu değişikliklerin yapılması veya mevcut durumu tamamen ve radikal bir şekilde değiştirecek değişikliklerin yapılması şeklinde ele alınabilir. Birinci yaklaşım, "sürekli iyileştirme" (kaizen) olarak bilinen değişim yaklaşımını; ikincisi de "değişim mühendisliği" (reengineering) olarak bilinen değişim yaklaşımını ifade eder.

## DEĞİŞİM NEDENLERİ

Örgütleri değişime zorlayan nedenler dışsal (external) nedenler ve içsel (internal) nedenler olmak üzere genellikle iki grupta ele alınmaktadır.

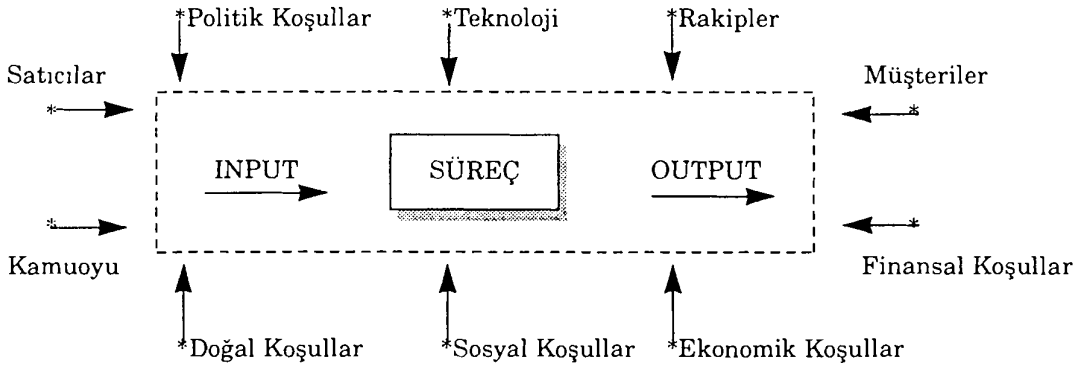
### Dışsal Değişim Nedenleri

Bir sistem olarak ele alındığında, her işletme dış çevresinden aldığı çeşitli girdileri (input), belli teknoloji düzeyinde üretim süreci içinde değiştirir ve elde ettiği çıktıyı (output) yine dış çevresine verir. Girdi – süreç – çıktı şeklindeki bu akış ne kadar sürekli, düzenli büyükse işletme o kadar başarılı olacaktır. İşletme sistemini etkileyen çeşitli dış çevre unsurları bu akış üzerinde etkili olacaktır. İşletmenin kontrolü dışındaki bu dış çevre unsurlarının bazıları, stratejik yönetim terimleri ile ifade edilirse, işletme için yeni fırsatlar oluşturacak yönde değişirken, bazıları da tehlike oluşturacak yönde değişecektir. Dolayısıyla işletmelerin bu fırsat ve tehlikeleri tahmin ederek , fırsatlardan yararlanacak, tehlikelerden korunacak tarzda

organizasyonlarını değiştirmeleri gerekecektir. Aksi halde, çevresi ile uyum içinde olmayan, dolayısıyla girdi-süreç-çıktı akışı olumsuz olarak etkilenecek bir işletme durumuna gelecektir.

Böylece, işletme faaliyetlerini etkileyen dış çevre unsurlarındaki her değişme, işletme için bir değişim nedeni olarak ortaya çıkacaktır.

**Şekil 6: Değişim Sürecini Etkileyen Faktörler**




Kaynak: Koçel, Tamer (1998). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları:481

Bu dışsal nedenler "değişime zorlayan kuvvet" rolü oynayacaktır. Günümüzde dışsal nedenlerin en önemlileri olarak şunlar belirtilebilir.

- Teknoloji (üretim, haberleşme, bilgi işleme...vb.)
- Rekabet (küreselleşme, ekonomik sınırların önemini yitirmesi)
- Ekonomik koşullar
- Sosyal, kültürel ve demografik koşullar

İşletmeler çeşitli tahmin teknikleri ile bu koşullarda meydana gelmesi beklenen değişiklikleri öngörerek örgüt yapısı ve işleyişinde gerekli değişiklikleri

yapmaktadır. Dış çevre koşullarındaki sürekli ve hızlı değişiklikler, örgütleri sürekli değişim içinde bulunmaya zorlamaktadır.

### İçsel Değişim Nedenleri

Değişime zorlayan içsel nedenler, işletmelerin iç bünyelerindeki bazı gelişme, durum ve olaylarla ilgilidir. Düşük verimlilik, satışların düşmesi, düşük moral ve motivasyon düzeyi, kişiler veya gruplararası yoğun çatışmalar, personelin yükselen eğitim düzeyi ve bekleyişleri gibi unsurlar, örgüt içinde çeşitli konularda değişiklikler yapılması ile sonuçlanır.

İşletme içindeki yaratıcılık sonucu ortaya çıkan yeni fikir, ürün, teknoloji ve hizmet türleri de önemli içsel değişim nedenidir.

## ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM MODELLERİ

Örgütsel değişimin ele alınmasında benimsenen görüşe göre birbirine karşıt iki modelden sözedilebilir. Bunlar, örgütsel değişimin kendiliğinden oluşan doğal seyrine müdahale edilmemesi gerektiğini savunan evrim (evolution-non intervention) niteliğindeki değişim modeliyle, bunun tam karşıtını temsil eden devrim (revolution-radical intervention) niteliğindeki değişim modelidir (Bennis vd., 1971:213-227).

**Evrim Niteliğindeki Değişim Modeli**

Değişimin evrim yoluyla sağlanması görüşü; kısmen liberalizmin "doğal düzen" ve kısmen de "doğal hukuk" idealine dayanır (Bennis vd., 1971:217)

Değişim çok uzun bir zaman devrimci bir süreç olmaktan çok evrim niteliğine sahip bir olay olarak görülmüştür. Geleneksel değişim anlayışını yansıtan bu görüşün dayandığı varsayıma göre, "değişim, büyük ölçüde işletme yönetiminin kontrolü dışında iç ve dış çevreden gelen baskıların etkisiyle oluşan küçük çaptaki uyum işlemleridir." (Bennis vd., 1971:213)

Başka bir deyişle, bu tip bir değişim, işletme yönetimince önceden öngörülmediği için tamamen pasif bir nitelik gösterir.

Evrim yoluyla örgütte değişim sağlamanın önemli bazı sakıncaları bulunmaktadır. Öncellikle, örgütsel değişimin kendi kendine gerçekleşmesini ve örgüt içinde beliren fonksiyon bozukluklarının zamanla kendiliğinden düzenlenmesini beklemek yanlış bir düşünce tarzıdır. Zira, böyle bir tutum bir yandan değişim için gerekli zaman aralığını gereğinden fazla uzatacağı gibi, diğer yandan da değişiminden yarar ve statüleri tehlikeye düşecek olanlara değişime karşı güçlü bir direnmeyi organize etme fırsatı vermiş olacaktır (Şimşek vd., 2003:240). Ayrıca, böyle parça parça birbirini izleyen bir değişim süreci örgütün tamamını kapsamayabileceğinden değişime uğrayanla değişimin dışında kalan şahıs, grup veya departmanlar arasında çekişme, zıtlaşma ve uyumsuzluklara yol açabilecektir (Judson, 1966:43)

Evrim niteliğindeki değişim felsefesi, belki işletmelerarası rekabetin yok denecek kadar az olduğu dönemlerde işletmede kârlılığı devam ettirmek için yeterli bir husus olarak görülebilirdi. Ancak, işletme çevresinin hızla değiştiği ve yönetici grupların büyük bir değişim baskısı karşısında bulunduğu günümüz koşullarında böyle bir felsefenin tutarlı olabileceği düşünülemez.

Gerçekten de, endüstrileşmiş ileri Batı ülkelerinde kârlı çalışan büyük işletmelerin üst kademe yöneticileri, işletmelerinin son yıllarda karşılaştığı durgunluk ve yeterince esnek olamama sorunlarına evrim niteliğindeki bir değişim modelinin etkili bir çözüm yolu olamayacağını artık iyice anlamış görünüyorlar. Bu nedenle, söz konusu işletmelerin yöneticileri, çeşitli araçlardan yararlanarak hat ve kurmay; personellerinin tutum ve davranışlarını (yönetim felsefelerini) değiştirerek işletme örgütlerinde daha radikal değişimlere yönelmektedirler.

**Devrim Niteliğindeki Değişim Modeli**

Değişimin doğal seyrine müdahaleyi reddeden birinci görüş nasıl uç bir durumu ifade ediyorsa değişime radikal tarzda müdahaleyi öngören devrim niteliğindeki görüş de bir diğer uç durumu yansıtmaktadır. Örgütün muhtaç olduğu değişimi bir bütün olarak sağlaması ve zaman aralığını kısa tutmak suretiyle değişimi yozlaşmaktan kurtarması yönünden devrim karakterindeki değişim modelinin birincisinden daha üstün olduğu söylenebilir.

Bu üstünlüklerine karşın, devrimci değişim modelinin örgüt içindeki ilişkiler düzenini ve uzun sürede sağlanmış bulunan dengeyi bozup yerine kısa dönemde yenisini koyamama gibi önemli bir riski de bulunmaktadır (Judson, 1966:80). Ayrıca, ani ve radikal oluşu nedeniyle çevredeki yan etkileri hesaba katmayan devrim karakterindeki değişim modeli, kurulacak olan yeni düzeni kısa vadede demode hale getirebilir. Böyle bir durumda, örgüt ve yönetimini devamlı bir uyum kovalamacasına sürükleyerek değişim sürecinden beklenen avantajları tersine çevirebilir. Radikal değişim modelini uygulamayı tercih edecek işletmeler açısından bu sakıncaların ortaya çıkmaması için aşağıdaki üç hususun yerine getirilmesi gerekir (Şimşek vd., 2003:242). Bunlar;

a) Değişimle ilgili sorunların geniş bir zaman perspektifi içinde ele alınıp detaylı bir analize tabi tutulması,

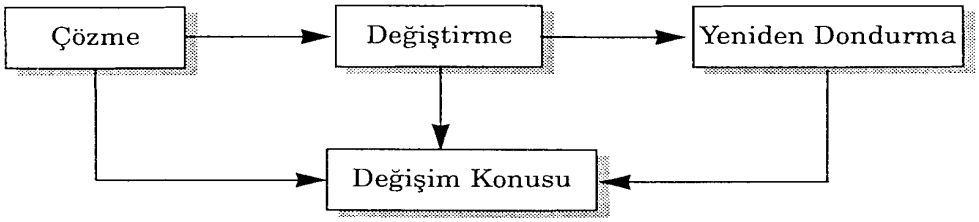
b) Gerek değişim sırasında gerekse değişimden sonra çevreden gelmesi muhtemel bütün yan etkilerin hesaba katılması,

c) Geleceğe ait uzun vadeli tahmin ve planların bilimsel, güvenilir veri ve kriterlere dayandırılması şeklinde sıralanabilir.

Değişim sağlamada yönetimin başvurabileceği belirtilen evrim ve devrim niteliğindeki değişim modellerinin iki uç oluşturması ve ciddi bazı sakıncalar taşıması nedeniyle günümüz koşullarında tatmin edici olmaktan uzak bulunmaktadırlar.

Bu durumda bunların yerine geçebilecek alternatif değişim modeli örgüt ve toplum sorunlarını çözmede sosyal teknolojiyi araç olarak kullanan ve deneye dayanan "planlı değişim" modeli olduğu söylenebilir (Bennis, 1971:219).

**Şekil 7: Değişim Süreci**




Kaynak: Koçel, Tamer (1998). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları:483

## Geleneksel ve Modern (Planlı) Değişim Modelleri

Örgütlerde değişim sağlama çabaları yakın zamana kadar hep geleneksel değişim programları çerçevesinde yürütülmeğe çalışılmıştır. Ancak, 1960 ve 1970'lerde sistem teorisindeki gelişmelerle birlikte davranış bilimlerinin toplumda değişim sağlama şeklinde ortaya çıkan yeni rolü her tür örgüt ve endüstriyel kuruluşlar için değişim konusunu büyük ölçüde geleneksel yaklaşımların etkisinden kurtarıp modern yaklaşım “planlı örgütsel değişim” çerçevesinde ele alınmasını mümkün kılmıştır. Planlı değişimin daha iyi anlaşılabilmesi için ona öncülük eden geleneksel yöntemin kısaca açıklanmasında yarar vardır.

**Geleneksel Değişim Modeli**

Geleneksel değişim modeli değişimin sağlanmasında bilimin yaratıcı gücüne aşırı güven duyar. Ancak, sözkonusu modele göre bilimin etkili bir tarzda değişim yaratabilmesi, yöneticilerin bilim adamlarından oluşan kurmay heyetlerle desteklenmelerine büyük ölçüde bağlıdır. Uygulama pozisyonunda bulunan yöneticiler, bilimsel temellere dayanmayan planlamalarla nasıl güvenilir ve etkili sonuçlar alamıyorlarsa tek başına bilimin sonuçları da uygulama alanına aktarılmadığı sürece hiçbir şekilde yararlı olması beklenemez (Şimşek...vd., 2003:243). Geleneksel değişim modeli içinde önemli bir yer tutan heyet görüşü, uygulamada küçümsenmeyecek yararlar sağlanmasına karşılık örgütte kumanda-kurmay sürtüşmelerinin sakıncalarını da bünyesinde taşır.

Geleneksel değişim modelinin üzerinde önemle durduğu bir diğer konu da bilimsel danışmadır. Bilimsel danışma kurumunun amacı, yöneticilerle bilim çevreleri arasında bir bağın kurulmasını sağlayarak yöneticileri yönetim, karar alma ve değişim gibi önemli konularda ihtiyaç duydukları bilgilerle donatmaktır. Geleneksel danışmada sosyal bilimciden beklenen, örgüt sorunlarına bilimin tam anlamıyla tarafsız uygulaması değil, fakat sorunu yöneticinin anlayacağı şekilde bilimsel terimlerle ifade etmesidir. Geleneksel danışma sisteminde, sosyal bilimcinin her sorun karşısında araştırma yapma olanağı bulunmamaktadır. Sadece kendisine başvurulduğu zaman görüşünü belirtmekte ve bazı öneriler ileri sürebilmektedir. Böyle bir durumda, sosyal bilimcinin önerdiği çözüm yollarının etkin bir tarzda işleyip işlemediğini kontrol etme olanağı olmadığı gibi olaylar zinciri arasında koordinasyon kurulması da büyük ölçüde güçleşmektedir. Oysa, her olayın

çıkışından sonra bilim adamının görüşüne başvurmak yerine, onunla sürekli bir işbirliğinin sağlanması, karşılaşılan sorunların çözümü bakımından daha etkili bir yol olarak görünmektedir.

Geleneksel değişim modelleri, sahip oldukları değer, hedef ve etki araçları bakımından bazı ayrılıklar göstermelerine karşılık, hepsinin birleştikleri nokta bilime duyulan güven ile bunun işletme örgütünün faaliyetlerinin geliştirilmesi ve örgütsel değişimin sağlanmasında başarı ile kullanabileceği konusudur (Şimşek...vd., 2003:244). Sözkonusu modelde, bilimin gücüne ağırlık verip, onun kendiliğinden değişim yaratacağı varsayımından hareket edilmiştir. Değişimde bilimin rolü, çağdaş değişim yöntemlerince de benimsenmesine rağmen bunun kendiliğinden değişim yaratacağı şeklindeki geleneksel varsayım geçerli görülmemektedir.

**Modern ( Planlı) Değişim Modeli**

Örgütsel değişimin devamlı ve kaçınılmaz olduğunu gören modern işletmelerin yöneticileri; bunun kaynak ve zaman israfına yol açabilecek ve çoğu kez örgüt bakımından istenmeyen sonuçlar doğurabilecek tarzda gelişigüzel gerçekleşmesini beklemek yerine, onu planlamak suretiyle örgütün gelişmesine yardıma bir süreç haline getirmek istemişlerdir.

Bu anlayışın sonucu olarak, günümüzde örgütsel değişimde planlama, yapılmak istenen değişikliklerin hızlı, emin ve etkili bir tarzda uygulanması, denetlenmesi ve istikrara kavuşturulmasında, yöneticiler ve sosyal bilimciler tarafından başvurulan önemli bir araç haline gelmiştir. Son yıllarda planlı değişim sürecinin artan bir önem kazanması ve hemen her çeşit örgüt tarafından daha çok müracaat edilen bir yöntem

haline gelmesinde rol oynayan iki tip gelişmeye işaret edilebilir. Bunlar, örgütsel sorunların bir uzman sosyal bilimcinin yardımını gerektirecek kadar karmaşık hale gelmesi ve uygulamalı davranış bilimlerinin söz konusu sorunların çözümünde her geçen gün artan oranda ve başarıyla kullanılabilmesi şeklinde ifade edilebilir.

Bu gelişmelerin ışığında planlı örgütsel değişim "bilimsel bilgilerden yararlanarak örgütün bilinçli bir şekilde geliştirilmesi amacıyla değişim ajanı (change agent) ve müracaatçı sistem (client system) arasında gönüllü işbirliğinin sağlanması yöntemi" olarak tanımlanabilir (Bennis vd., 1968:11).

Planlı örgütsel değişim yönteminde değişim ajanıyla müracaatçı sistem (işletme örgütü) gönüllü bir işbirliği çerçevesinde ve müracaatçı sistemin faaliyet ve işleyişinde verimlilik ve etkililiği sağlamak amacıyla biraraya gelirler. Bennis (1968), müracaatçı sistemin karşılaştığı sorunlarla başarılı bir tarzda uğraşmayı mümkün kılan, değişim ajanı ile müracaatçı sistem arasındaki gönüllü ve işbirliğine dayalı bir ortamın kurulması için önemli bazı faktörlerin varlığını zorunlu görür (Bennis vd., 1970:601). Bu faktörler;

- Amaçların birlikte tesbiti için ortak çaba,
- Birlikte alınan kararlara güven,
- Gelişen ve gönüllü bir işbirliği,
- Değişim ajanı ve yöneticilerin birbirini yapıcı yönde etkilemelerine imkan veren bir yetki dağılımı şeklinde sıralanabilir.

Bu şekilde, her iki tarafın (değişim ajanı ve müracaatçı sistem) ortak çabası ile kurulmasına gayret edilen serbest ve işbirliğine dayalı bir ortamda değişimle ilgili örgütsel sorunların çözümlenmesi süreci yaratıcı bir ruhla yürütülür (Clark,1972:70-73).

Örgütsel değişimin sağlanmasında uygulamalı sosyal bilimcinin (değişim ajanı) yararlanacağı bilimin mahiyet ve kaynağı büyük önem taşır. Bu amaçla, başarılı bir örgütsel değişim için başvurulacak bilimsel bilgi bütünü herşeyden önce;

- Müracaatçı sistem olarak örgütün içsel işleyiş ve ilişkiler sistemini,
- Dinamik bir sistem olarak örgütün çevreyle olan karşılıklı etki-tepki ilişkilerini,
- Hem değişim ajanı, hem de uygulamacıların kolaylıkla anlayıp üzerinde değerleme ve ampirik testler yapılabilecekleri birtakım değişkenleri ihtiva eden disiplinlerarası uygulamalı bilimlerden oluşması gerekir.

Planlı örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde önemli bir yer tutan değişim ajanlarının sahip oldukları değer yargıları farklılık gösterseler bile, özellikle iki temel konuda bunların ortak bir eğilim gösterdikleri belirlenebilir. Bu eğilim, değişim ajanlarının, müracaat sistemlerinin birçoğunda ağır basan bürokratik normlara, yönetimin rasyonel insan ve motivasyon anlayışına karşı olmaları ve demokratik yönetim tarzını geliştirip desteklemeleri şeklinde ortaya çıkar.

Bu eğilime dayanarak, Bennis modern örgütler için, değişim ajanlarının çoğu kez üzerinde anlaşılabilecekleri bir takım normatif amaçların tespit edilebileceğini ileri sürmüştür (Bennis, 1966:114).

Bennis bu amaçları şöyle sıralamaktadır:

a) Yöneticilerin kişilerarası yetki durumlarını geliştirmek,

b) Örgütte, beşeri unsurla onun şahsi duygularının meşru olarak kabul edilmesine olanak veren değer değişmelerini gerçekleştirmek.

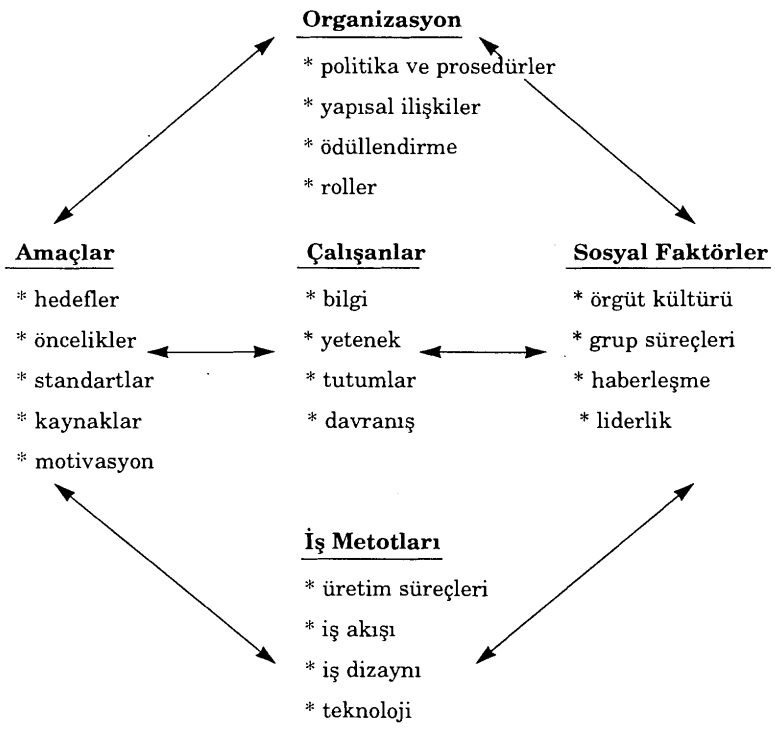
c) Etkili bir takım yönetimi geliştirmek. Bununla, fonksiyonel grupların daha etkili bir çalışma kapasitesine kavuşturulmaları hedef alınmaktadır.

d) Örgütte ortaya çıkan gerginlikleri azaltmak amacıyla, iş grupları dahilinde ve bunlar arasında karşılıklı anlayışı geliştirip yükseltmek.

e) Uyuşmazlıkların çözümünde kullanılmak üzere daha iyi yöntemler geliştirmek. Bunlar son derece rasyonel, açık ve samimi yöntemler olup baskı, inkar ve kuvvet kullanılmasına dayanan bürokratik yöntemlerin yerine geçeceklerdir.

f) Örgütü organik sistem yönünden geliştirmek.

**Şekil 8: Değişim Kapsamına Giren Ana Değişkenler**




Kaynak: Koçel, Tamer (1998). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları:482

## DEĞİŞİME DİRENÇ

Teknik, sosyal ve ekonomik koşulların zorlanmasıyla işletmede girişilen yenilik getirme çabaları, eskinin ev eskiden alışılagelmiş bir takım yöntem, düşünce ve eylem kalıplarının değiştirilip yerine yenilerinin kabulünü gerektirir. Böyle bir durum, örgüt içindeki bütün üyeleri etkileyecek sonuçlar doğurabileceğinden her yenilik getirme çabası, geleneklerine ve eski yöntemlere sadık kalmak isteyen insanlar tarafından direnmeyle karşılaşır (Drozdow, 1998:337).

Değişimlerin, iş hayatını çalışanlar bakımından daha karmaşık ve güç hale getirmesi eğilimi değişime direnmeye yol açan nedenlerden bir diğerini oluşturur. İnsan sürekli olarak yaptığı işte uzmanlaşır ve işini gittikçe daha da az çaba ve dikkatle yerine getirebilmektedir. Çalışan statüsü fark etmeksizin örgütte herkes yaptığı iş ve yöntemler konusunda bir güvenlik kazanır. Alışılmış iş ilişkileri, faaliyet yöntemlerinin birden bire değişmesini gerektiren bir eylemin ortaya çıkması, örgüt üyelerinde kazanılmış menfaat ve yeteneklerin tehlikeye gireceği kanısını yaratabilecek ve büyük olasılıkla direnmeye sebebiyet verecektir.

Çalışanların durumunda gelişme ve iyileşme sağlanmasına karşın, değişim sonucu ortaya çıkan yol ve yöntemler, başlangıçta örgüt üyelerince şüpheyle karşılanır.

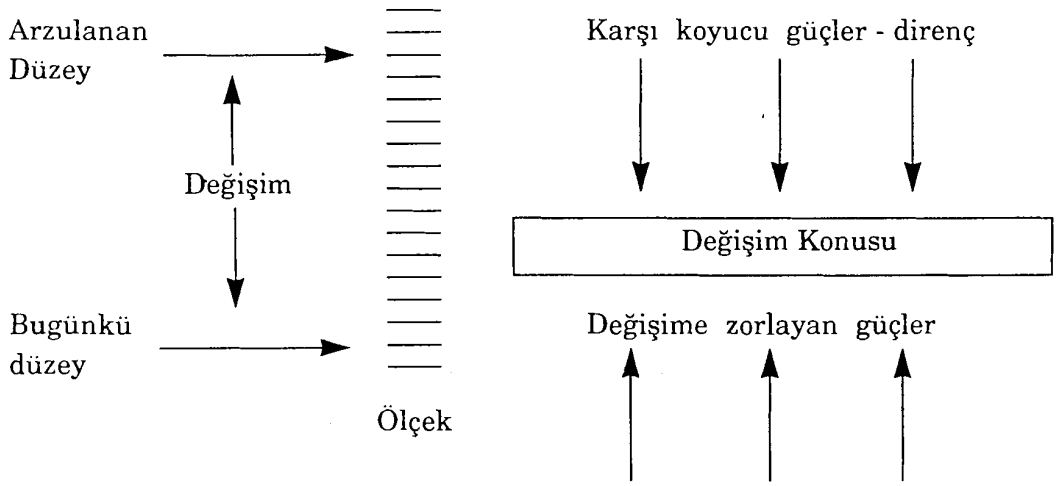
Örgüt üyeleri açısından beliren bir durum, uygulamada genellikle yeniliklerin gelecekteki etkileri hakkında üyelerin yeterince bilgi sahibi olmamalarından ileri gelir. Belirsizlik ise daima tehdit edici bir unsur olarak görülmekte ve direnmeyi davet etmektedir.

Yönetimin, değişimin getireceği olası etkileri açıklığa kavuşturması gerekmektedir. Aksi halde direnme kaçınılmaz hale gelecektir.

Değişim süresinde, yaşanan ilginç bir nokta, bir kısım üyelerin, yeni uygulamalara açıkça karşı koymalarıdır. Buna karşılık beraber pasif bir direnme içine girdikleri gözlenmektedir.

Değişimi yapanlarla buna karşı çıkan gruplar aynı sosyal sistemin birer alt sistemini oluştururlar. Bu nedenle, meydana gelen değişim sistemin bütünlüğünde de yeni düzenlemelerle yol açmaktadır. Bunun sonucu olarak, sadece örgütün küçük bir kısma ile ilgili görünen değişimlerin zaman ilerledikçe örgütte bütün çalışanları ilgilendirmeyi başlayacağı ve örgütün tamamındaki ilişkiler sistemini etkileyeceği görülmektedir. Bu sebeple, direnme sorununun örgütsel seviyede alınması zorunlu olmaktadır.

**Şekil 9: Değişime Direnç**




Kaynak: Koçel, Tamer (1998). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları:484

**Değişime Direncin Ortadan Kaldırılması**

Değişime karşı direncin ortadan kaldırılması veya hafifletilmesi için, değişime konu olan veya değişimden etkilenebilecek kişilerin değişimin planlaması ve uygulaması aşamasında katılmaları, olası direnci azaltacaktır. Önemli olan nokta, katılanların fikirlerinin kabul edilmesinden çok, kişilerin kendilerini etkileyecek bir değişiklik olayının içinde olduklarını, dışlanmadıklarını hissetmeleridir.

Örgütlerde karşılaşılan pek çok sorunun temelinde iletişim eksikliği olduğu bilinmektedir. Değişimden etkilenebilecek kişilerle kurulan iletişim, değişime hazırlık için verilecek eğitim bu kişilerin olumsuz tutum içine girmelerini önleyecektir.

Değişimden etkilenecek kişilerle, değişimin amacı, kapsamı, metodu ve süresi konusunda anlaşmaya varmak, direnç sorununu azaltır.

Değişim sırasında direniş gösterenlerin konuya karşı, onları sorunun çözümüne ilişkin konuma getirmek direnci azaltmaktadır. Kişi, olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek, onun üzerinde düşünen ve çözüm arayan bir rol üstlenir.

Kişisel ve örgütsel düzeyde her şey şekil ve içerik olarak sürekli değişmektedir. Değişim çok zor bir süreçtir; beklediğini bulamama, eski ilişkilerin bozulması, yetersiz kalma, prestij ve çıkar kaybı, özgüven duygusunu yitirme, stres altında kalma, kendini her konuda güvensiz hissetme, sürekli kendini yenileme zorunluluğu kişisel düzeyde duyulan ve hissedilen değişimin zorluklarıdır. Değişimin sürekliliği olduğu takdirde, zorluluklar azalacak, çalışanlara ve örgütlere yeni ufuklar açılacaktır.

## AİLE ŞİRKETLERİNDE DEĞİŞİM

İçsel ve dışsal etkenlere bağlı olarak gerçekleşen değişimler sürecinde aile şirketlerinin istikrarlarını korumaları başarı olarak algılanmaktadır. Bütün şirketler değişim sürecinde güçlüklerle karşılaşırlar ancak aile şirketlerinde ortaya çıkan problemler diğer şirketlere göre farklılık göstermektedir. Mülkiyet ve yönetim boyutlarının sağladığı "güç", yönetim ve stratejik karar verme aşamasında sorun çıkarmaktadır. Dünyada varolan şirketlerin %80'ini aile şirketleri oluşturmasına rağmen, yaşam süreleri yirmi dört yıl olarak tespit edilmiş ve her on aile şirketinden, ancak üçünün ikinci nesile devrettiği anlaşılmıştır. Bu bakımdan, kurucu patronun ve yönetimin, değişim sürecinde önemli olan uygulamaların, şirketin sürekliliğinin devam etmesi konusunda nasıl etken olduklarını anlamaları gerekmektedir.

Aile şirketlerinin, değişim sırasında önemle durmaları gereken üç nokta vardır (Beckhard vd., 1983:59):

-mülkiyetin sürekliliği

-üst yönetimin sürekliliği ve değişim

-güç ve varlığın dağılımı

Kurucu patronun şirketin ikinci nesile devredilmesini arzu ettiği bazı durumlarda, ikinci nesilin bu konuda hiç istekli davranmadığı görülmüştür. Devretme sürecinde, aile üyelerinin çok çelişkili davranışlar gösterdiği saptanmıştır. Mülkiyetin aile üyeleri arasında 'şimdi' ve 'gelecek'te nasıl dağılacağı sorgulanmaktadır. Bu konular çatışmaya sebep olduğu gibi, dirençle de karşılaşılmıştır.

Yönetimin tamamen profesyonellere bırakıldığı bazı aile şirketlerinde, aile üyeleri 'namevcut' sahip konumundadır. Yönetimde söz sahibi olmak isteyen bazı aile üyeleri, ailenin diğer üyeleri ve şirket çalışanları tarafından dirençle karşılaşmaktadır. Bu durum, aile yönetimi ve aile üyesi olmayan profesyoneller arasında ciddi anlamda çatışmaya sebep olmaktadır (Sorenson,1999:325).

Birçok ailesi üyesi, devretme sırasında kendi payını 'eşit' olarak almak istemektedir. Kimi aile üyelerinin, yönetim kurulu üyesi olması veya yönetimde karar verme gücünün bulunması, bu güce sahip olamayan aile üyeleri arasında ciddi çatışmalara sebep olur. Mülkiyet planının yapılması bu açıdan çok önemlidir.

Şirkette önemli ve bazı durumlarda ani değişimlerin olması aile üyeleri arasındaki ilişkiyi derinden etkilemektedir. Birden ortaya çıkan yeni durum, tüm aile-iş sistemini etkiler, varolan istikrar konumundan, belirsizlik durumuna geçer. Ani ortaya çıkan veya önemli sayılan değişimler (Beckhard vd.1983:60):

- kurucu patronun/liderin işi bırakma kararı,
- kurucu patronun veya yönetimde söz sahibi olan aile üyelerinin ani ölümü/hastalanması
- yeni bir aile üyesinin, şirkette çalışmaya başlaması,
- şirketin birleşme veya satış kararı alması,
- şirkete ani büyüme veya kârda hızlı bir düşüş yaşanmasıdır.

Aile şirketi ve aile üyeleri, her ne kadar değişim için plan yapmış olsalar da, maalesef yukarıda belirtilen değişimler için hazırlıklı değillerdir. Değişimin getirdiği

yeni iş mozaiğinde, üstlenilen roller ve ilişkiler değişmek zorundadır. İkinci nesil, değişimin getirdiği, güç kaybını hisseder ve liderlik konusunda ciddi sorunlarla yüzleşmek zorunda kalır. Bu durumda aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar arasında çözülmesi güç çatışmalar ve dirençler ortaya çıkar.

**Aile Şirketlerinde Zamana Bağlı Önlenemeyen Değişimler**

Mülkiyetin evrimi zamana bağlı olarak değişime uğramak zorundadır. Kurucu patron döneminden kardeş ortaklığına, kardeş ortaklığından kuzen konsorsiyuma geçiş devrim niteliğinde değil, evrim niteliğinde bir değişim sürecinin sonucunda olmaktadır. Ani bir değişim gerçekleşmediği sürece, bu evreler arası geçişin zamanı ve süreci saptanabilir. Her evrenin kendine özgü bir yaşam evresi olduğu düşünülürse, yeni evreye geçiş için zamanı saptamak zor olmamaktadır (Gersick vd., 1999:287).

Zamana bağlı değişimi gerektiren etkenler önlenememektedir. Bu etkenlerin en önemlisi, insanların biyolojik olarak yaşlanmasıdır. Bu gerçek uzun süre göz ardı edilebilir, ancak 'yaşlılık' değişimin gerekliliği konusunda baskı yapmaya başlar. Değişim bu durumda kaçınılmazdır. Varolan düzenin sona yaklaştığı anlaşılmalı ve yeni düzen için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

Zamana bağlı, karşılaşılan diğer önemli değişim, ailenin genişlemesidir. Çocuklar büyür ve evlenir, evlilik yoluyla akraba olan aile üyelerinin sayısı çoğalır ve çocuklar da çocuk sahibi olurlar. Aile kendi içinde evrim niteliğindeki değişim sürecinden geçmektedir.

**Aile Şirketlerinde Nesilden Nesile Devretme**

Aile şirketlerinde süreklilik ve devretme em önemli konu olarak ailenin ve şirketin gündeminde yer alır. Aile şirketi olarak kalabilmek ailenin bir sonraki neslin yönetimini devam ettirmeyi istemesi ve kurucunun gücünü bırakmak istemesi ile mümkün olur. Bu süreç aile ve şirket için çok kritiktir. Aile şirketlerinde yaşanan akraba kayırma, aile içi kavgalar, girişimciye bağlı yönetim, finansman ve rekabet gibi problemler bu tür şirketlerin varlıklarını sürekli kılabilmelerinin önündeki en önemli engeller olarak görülebilir. Bugün Türkiye'de belirli büyüklüğe erişmiş aile şirketlerinin çoğu 30 ile 50. Yıldönümlerini kutlamaktadır. Bunların önemli bir kısmı ikinci nesle geçme aşamasındadır. Başarılı devretme aile, şirket ve yönetim kurulunun içinde bulunduğu şartları ve dinamikleri iyi anlamayı gerektirir (Akıngüç,2002:50).

Devretme için tüm koşulları sağlamak her örgüt için sorunludur. Grupların büyüklüğü ne olursa olsun, devam etmeleri veya değişmeleri için hazırlıkların yapılması gereklidir.

**Devretme Tanımı ve Türleri**

Devretme, değişimi getireceğinden, örgüt içinde geçerli olan normları ve beklentileri altüst etme olasılığı yüksektir. Devretme örgütün yapısında gerginliğe yol açabilen bir süreçtir, ancak çok özel durumlarda şirketin sürekliliğini önleyecek kadar şiddetlidir. ( Gersick vd., 1999:289).

Devretme örgütleri durağanlaşmaktan kurtarabilir. Başka bir deyişle, yaratılan değişiklik örgütün bugünkü şartlara ayak uydurmasına katkıda bulunabilir.

Aile şirketlerinde devretme ve süreklilik sorunu diğer şirketlere göre daha önemlidir. Aile şirketlerinin %70'i kurucu emekli olduktan sonra ya da vefatından sonra satılır veya kapanır (Evans, 1995:3-16). Aile şirketlerinde kişisel yaşam ile profesyonel yaşamın iç içe geçmesi sonucu meydana gelen çatışmalar şirketlerin sonunu hazırlar. Bu şirketlerin kurucuları uzun yıllar yönetici olarak çalışmış, küçük olarak başlayıp büyüyen ve gelişen şirkete önemli katkılarda bulunmuşlardır. Ancak birinci nesil tarafından kurulmuş ve geliştirilmiş bu şirketlerde yönetimin bir sonraki nesle devri konusunda hiçbir plan yapılmamış, devir olayının kendi kendine gerçekleşmesi yolu seçilmiştir. Pekçok aile devretme konusunu ihmal eder, bu konuda konuşmayı kurucuya saygısızlık olarak değerlendirir. Oysa aile şirketlerinin sürekliliği için liderlik gücünün planlı bir şekilde devredilmesi esastır.

Leon Danco (1987) devretme sürecini şöyle açıklar:

"Aile şirketlerinin kurucuları devretme sürecinde eylemsizlik içine girdikleri için, kendi elleriyle şirketin sonunu hazırlıyorlar. Şirketin gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemek yerine, geçmiş vizyonu sürdürmeyi tercih ederler. Bu, kurucunun kendi gücünden memmun olmasından kaynaklanıyor. Gelecekle ilgili yeni planlar yapılması gerekirken belirsizlik hüküm sürüyor" (Handler, 1994:140).

Devretme, bir sonraki nesilden yönetici belirlemenin yanı sıra şirketin yeni bir vizyon oluşturmasınıda kapsar. Devretme sürecinde üç bileşen vardır (Dascher vd., 1999:3).

1. Kurucunun şirketi devretme arzusu,
2. Bir sonraki nesilde kurucunun bu arzusunu gerçekleştirmek için yeterlilik,
3. Bir sonraki nesilde bu sorumluluğu kabul etmek için istek.

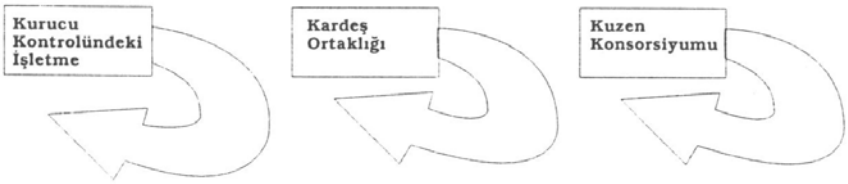
Kurucunun, kuruluşundan itibaren çok yakından kontrol ettiği şirketi bir sonraki nesle devretmesi kolay değildir. Şirket kurucunun yaşamında çok önemli bir parçadır. Şirketi bir sonraki nesle devretmek, yaşamında ciddi bir değişiklik gerektirir. Şirketin yönetimini ve kontrolünü bırakmak istemediği için devretmeyi erteler.

Pekçok aile şirketi kurucusu, şirketin gerek mülkiyetini gerekse yönetimini aileden birine devretmek ister. Bu aşama 'bayrağı devretme' olarak adlandırılır. Yapılan çalışmalar bu aşamayı uzun dönemi kapsayan bir süreç olarak değerlendirilir (Handler,1994:133-157). Birkaç evreden oluşan bu süreç yavaş ilerleyen, evrimsel ve iki nesil arasındaki karşılıklı rol tanımlarını kapsayan bir süreç olarak tanımlanır. Bu süreç kolay değildir. Şirketi, aileyi ve sistem içinde yer alan bütün hak sahiplerini yakından ilgilendirir. Kurucu, varis, diğer aile üyeleri, yöneticiler, iş çevresindeki kişiler devretme sürecinin başarısını etkiler (Landsberg, 1999:17).

Aile şirketlerinin yapısal gelişiminde, mülkiyetin evrimi çerçevesinde üç farklı türü incelenmiştir. Kurucu kontrolündeki aile şirketleri, kardeş ortaklığı ve kuzen konsorsiyumu. Devretme, aile şirketinin bulunduğu aşamaya göre farklı türlere ayrılır. Birinci tür devretme, şirketin temel işleyişini değiştirmeden sadece liderin değişmesi ile gerçekleşir. Bu devretmede yapılar sabit kalırken, kişiler değişir. Bu

tip devretmeye yineleyici ve dönüşümlü devretme denir. Bu türdeki devretmeler üçe ayrılır: Kurucu kontrolündeki aile şirketinden yine kurucu kontrollü aile şirketine devretme, kardeş ortaklığından kardeş ortaklığına, ya da kuzen konsorsiyumundan kuzen konsorsiyuma.

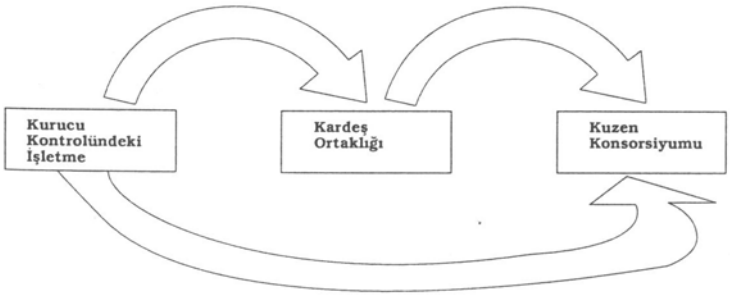
**Şekil 10: Yineleyici Devretme Türleri**




Kaynak: Landsberg, I. (1999). Succeeding Generations: Realizing The Dream of Families In Business. **Harvard Business School Press**, Boston, MA: 39.

İkinci tür devretme hem otoritenin, hem de kontrol yapısının değişmesini gerekli kılar. Bu tür devretme, sistemin evrimine ve gelişmesine neden olur. Bu nedenle bu tür devretmeye "evrimsel devretme (evolutionary succession)" denir. Bu devretme türünde de aile şirketinin mülkiyetinin evrimine göre farklı tipler oluşur: Kurucu kontrolünden kardeş ortaklığına, kardeş ortaklığından kuzen konsorsiyuma ve kurucu kontrolünden kuzen konsorsiyuma gibi olabilmektedir.

**Şekil 11: Evrimsel Devretme Türleri**



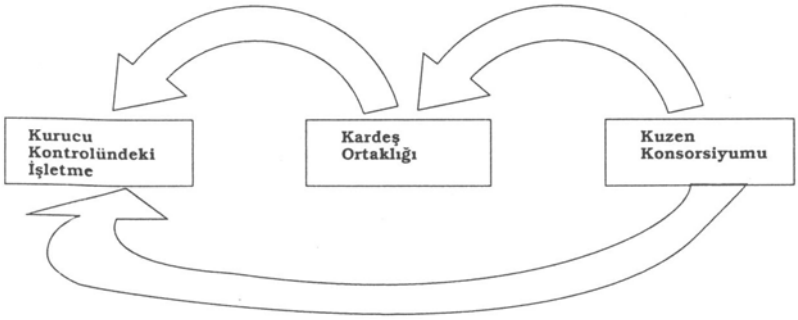

Kaynak: Landsberg, I. (1999). Succeeding Generations: Realizing The Dream of Families In Business. **Harvard Business School Press**, Boston, MA :41.

Kurucu kontrolünden kardeş ortaklığına geçiş, liderlik yapısında önemli değişimler gerektirir. Tek kişi tarafından verilen kararların yerini kardeşlerin birlikte verdikleri kararlar alır. Şirketin karar verme mekanizması tamamıyla yeniden yapılanmak zorundadır. Bu devretme türü en sık görülen ancak en zor olanıdır.

Kardeş ortaklığından kuzen konsorsiyuma devretmede yönetimin ve yapının tekrar tanımlanması gerektirir. Birbirlerine yakın olan kardeş grubundan, birbirlerine kardeşlerden daha uzak olan kuzenlere geçiş, gereksinimleri yeniden gözden geçirmeyi, karar mekanizmalarını yeniden yapılandırmayı gerektirir. Aile-iş sistemi daha karmaşık hale gelir. Bu tür devretme daha çok olgunluk düzeyine erişmiş ve üç nesil faaliyet gösteren şirketlerde gerçekleşir.

Üçüncü tür devretme ise, yapının daha basit hale dönüşmesidir. Bu tip devretme, basitleşen devretme (devolutionary succession) olarak tanımlanabilir. Kuzen konsorsiyumundan kardeş ortaklığına, kardeş ortaklığından kurucu kontrolüne ya da kuzen konsorsiyumdan kurucu kontrolüne geçiş gibi olabilir.

**Şekil 12: Basitleşen Devretme Türleri**




Kaynak: Landsberg, I. (1999). Succeeding Generations: Realizing The Dream of Families In Business. **Harvard Business School Press**, Boston, MA :43.

Farklı devretme türlerinin etkileri farklıdır. Aile şirketi ister yineleyici, ister evrimsel, ister basitleşen devretme sürecinde olsun, şirket çatışma yaşar.

Kurucu kontrolündeki şirket kurucusu tek başına karar vermeye ve strateji oluşturmaya alışık olduğu için takım çalışmasında zorlanır.

Bir başka sorun da gelecek nesilin bu konuda kurucuya örnek almasından kaynaklanır. Şirketin sahibi kurucusudur ve pek çok başarısının kaynağı kurucunun girişimciliği ve liderliğidir. Gelecek kuşak yönetici, kurucunun bu özelliklerinden etkilenir. Ancak, kardeş ortaklığında gelecek kuşağın kendini takım çalışmasına, işbirliğine hazırlanması gerekmektedir.

Kardeş ortaklığından kuzen konsorsiyuma geçiş sürecinde de çelişki yaşanır. Uzun yıllar birbirleri ile çalışmaya alışmış, birlikte otoriteyi paylaşmış kardeşlerin, şirketin ortaklığını ayrı yarı ailelerde büyümüş, birbirinden farklı yetişmiş kuzenlere devretmeleri pek çok sorunu beraberinde getirir.

Devretmede evrimsel türünde değişim, hem yapıda hem de lideri ilgilendirdiği için sorunlar artar. Yaşlanan kurucu tek başına yönetimi sürdürmek isteyebilir; bu da kardeşlerin oluşturduğu lider takımın etkinliğine zarar verir. Kurucu ile yeni nesil arasında oluşan gerilim otoritede boşluk yaratır ve belirsizlik şirkete zarar verir. Nesilden nesile geçişte, nesiller arası bilgi alışverişi yapılmalı, eski nesilin deneyim ve bilgilerinden yararlanarak şirketin geleceğe yönelik gereksinimleri için liderlik ve yönetimdeki değişim ele alınmalıdır.

**Devretme Planları**

Devretme kaçınılmaz bir olgu olmasına rağmen, devretme planları pek çok aile şirketinde "tabu" olarak algılanır. Kurucunun kendi ölümünü anımsatan devretme, kurucunun gücü elden bırakma isteksizliği, çocukları arasında bir seçim yapma zorunluluğu ve nesiller arası rekabet duyguları nedeniyle devretme planı olduğundan daha zor hale gelir (Gersick vd., 1999: 290).

Pekçok ailede, aile üyelerinin birbirlerine bağlılığı aile şirketinin sürekliliğini sağlar. Aile yaşantısının huzur ve mutluluğu şirkete olumlu bir etki olarak yansır. Ailenin yaşlı üyelerinin şirkete olan duygusal bağı nedeniyle şirketin mülkiyetine devam edip edilmemesi konusu konuşulmaz. Oysa devretme planı, şirketin geleceğini garantı altına almak için yapılır. Devretme planının yaratacağı gerilime aile hazır olmalıdır. Devretme planı en mutlu ailelerin bile kaçınacağı konularda açık iletişimi gerektirir. Yaşlanma, ölüm ve miras konuları pek çok aile için tabu olarak algılanır. Bu süreçte en önemli görev şirketin kurucusuna düşer. Kurucu gelecek nesile olan inacını göstermelidir ve devretme planı sürecine katılımlarını

sağlamalıdır. Devretme planının tüm ayrıntıları aile üyeleri, ortaklar ve yöneticilerle paylaşılmalıdır.

Tüm aile şirketlerinde, şirketi ölümsüzleştirme ve şirketin ailede kalması isteği vardır. Devir işlemi kurucunun aniden ve beklenmedik bir şekilde ölümüyle kâbusa dönüşür. Aile, kurucunun ayrılışına hazır olmak içim mutlaka bir çalışma yapmalıdır. Yöneticinin ayrılışı, duygusal olarak acı verici olabileceğinden, ailenin devretme planı yapmaktan kaçındığını yapılan araştırmalar ortaya koymuştur (Aranoff, 1997: 7).

Devir planı yapmayan aile şirketleri, liderin hastalandığında, çok yaşlandığında veya öldüğünde Pazar değerinin altında satılarak son bulurlar. Devretme planlamasının ciddi bir şekilde düşünüldüğü zaman patronun öldüğü veya çok ağır hastalık geçirdiği zamanlardır.

Ward (1987), aile şirketlerinin yaşam sürelerinin kısa ömürlü olmasını birkaç sebebe bağlamaktadır. Bunlar, devretmenin doğru zamanda gerçekleşmemesi, kişisel, aile-iş kararlarının birbirini etkileyip zarar vermesi, başarılı çalışanların şirkette tutulmaması ve kurumsallaşmanın olmamasıdır.

Goldwasser (1986), aile şirketlerinin ömrünün ortalama 24 yıl olduğunu, bunun da kurucunun şirketteki kariyer süresi ortalaması ile çakıştığını belirtmektedir. Aile şirketlerinde, girişimcilerin, liderlik pozisyonunda kalma sürelerinin diğer birçok tipteki genel müdürlere göre daha fazla olduğu saptanmıştır.

Devretme planlamasının eksik oluşuyla ilgili yedi sebep ileri sürülmektedir.

- Yönetim ekibinin büyüklüğü: Şirket ne kadar küçükse muhtemel bir aday yönetici olasılığı o kadar düşecektir.
- Büyüme: Şirkette hiç büyüme gerçekleşmezse, genellikle devretme planlaması gerçekleşmez.
- Mülkiyet: Küçük şirketler aile şirketi olmasa da aile şirketine benzerler. Devretme, aile şirketlerinde fazla yaygın değildir.
- Kısa vadeli düşünme: Birçok küçük şirket kısa vadeli projelerle ilgilenir. Devretme planlaması kendi kendine ortadan kalkar.
- Dış danışmanlık: Küçük şirketler şirket dışı kaynakları daha az kullanma eğilimindedir. Bu da devretme planlaması ihtimalini düşürmektedir.
- Emeklilik: Birçok küçük şirket patronu emekli olmayı düşünmediğinden, devretme planlamasına ihtiyaç duymamaktadır.
- Erteleme: Geleneksel olarak küçük şirketler, devretmeyi gelecekteki bir konu olarak düşünürler.

Devretme planında önemli bir basamak da, gelecek kuşak yöneticinin, başka bir deyişle vârisin seçimi ve yetiştirilmesidir. Şirketin bir önceki aşamada oluşturulan vizyonuna uygun kişiyi seçmek zor bir evredir. Seçme evresinde, gelecek nesil yöneticide olması gereken yönetsel, teknik ve iletişim becerileri saptanır ve konuma uygun aday yöneticiler belirlenir.

**Aile Şirketinin Profesyonel Yönetici İle Çalışması**

Aile şirketlerinin gelişim evrelerinde açıklandığı gibi, büyüme süreciyle birlikte işletme faaliyetlerinin kapsamı büyümekte ve çeşitlenmektedir. Artan iş hacmi, girişimcinin özellikle yönetsel konularda yetersiz kalması ve denetim alanının büyümesi...vb. konular, bir noktadan sonra dışarıdan yönetici sağlanmasını gerektirmektedir. Büyüme devam ettikçe ve ikinci kuşağın şirket yönetimini devralmasıyla birlikte sahiplik ve yönetim arasındaki mesafe de artar. Sahiplerin işletme üzerindeki etkisi azalır ve neler olduğunu daha az izleyebilirler. Sahiplik ve yönetim birbirinden uzaklaştıkça işletmenin, ailenin anlayışıyla değil profesyonel yönetim anlayışıyla yönetilmesi önem kazanmaktadır (Magretta,1998:117).

Aile şirketlerinde profesyonel yönetime geçiş süresi daha zor işler. Şirketin büyüme sürecinde gereksinme duyulan yöneticiler öncelikli olarak aile bireylerinden ve akrabalardan sağlanmaya çalışılır, bunların yeterli olmadığı durumlarda şirkete dışarıdan yönetici getirilmeye çalışılır. Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında karar alma, ücretleme, güç kazanma isteği vb. unsurlar nedeniyle sık sık sorunlar yaşanır. Şirketi kurup belirli bir aşamaya getiren kurucu yönetici, şirketi kendi çocuğu gibi görmeye başlar. Şirketin tüm yönleriyle ilgili denetim sahibi olduğunu düşünür ve hemen her konuda kendi düşüncesine danışılmasını ister, yetki devrinde isteksiz davranır.

Aile şirketlerinde profesyonel yönetime geçişi zorlaştıran birtakım unsurlar vardır. Bunlar kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Çalışanların karar alma sürecine çok az katılabildiği ya da hiç katılamadığı, aşırı merkeziyetçi bir karar alma süreci,
- Çok az oranda yetki devri ve yönetim konusunda yalnızca birkaç yöneticiyle aşırı bağlı olma,
- Girişimcinin yönetsel yeteneklerinin ve işletmenin tüm alanlarına ilişkin eğitimin yetersiz olması,
- Şirkette egemen olan babaerkil yapı gösterebilir.

Şirketin kurucusu ya da ortaklar şirketin yönetimini profesyonel yöneticilere bırakıp, yönetim kurullarına çekildiklerinde ise yönetime müdahalenin başka bir mekanizmasını harekete geçirirler. Şirket sahibi ya da sahipleri içlerinden birkaçını murahhas üye olarak tayin ederler. Bu uygulama, şirketi başarısızlığa götüren çift başlı bir yönetimi ortaya çıkarır.

**Aile Şirketinin Kurumsallaşması**

Profesyonel yönetim tarzının benimsenmesinde karşılaşılan sorunlara, kurum niteliğinin kazanılmasında da rastlanılmaktadır. Toplumsal anlamda kurum, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri, belirli toplumsal ilişkiler düzenini ve topluluğu ifade etmektedir. Kurumsallaşma kavramı, ise bir örgütün farklı zaman ve mekanlarda benzer tepkileri verdiğini, davranışlarının tutarlı, yerleşmiş birtakım ilke ve politikalara göre belirlendiğini ifade eder. Kurumsallaşmış bir şirket, toplumda ve faaliyet gösterdiği sektörde bir istikrar ve güven unsuru olarak nitelenir.

Aile şirketlerinin genelinde rastlanılan tek patron hakimiyeti, babaerkil yapı, kararların modern işletmecilik anlayışına göre değil, genellikle aile içi dengelere göre alınması, biçimsel ve profesyonel yapının eksikliği...vb. unsurlar aile şirketlerinin bir kurum niteliği kazanmasını engellemekte ya da zorlaştırmaktadır.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma ihtiyacı, genellikle iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, işletmenin büyüme sürecinde belirli bir aşamaya gelemsiyle belirginleşir. Bu aşamada işletme sahibi yönetimde kişi olarak yetersiz kalmakta, dolayısıyla profesyonel yönetici istihdamı zorunlu hale gelmektedir. Üst yönetimde uzmanlaşmaya gitme gereği, üst yönetimle personel arasındaki kişisel ilişkilerin yerini örgüt kurallarının almaya başlaması gibi, işletme yapısında büyük işletmenin tipik özellikleri kendisi göstermeye başlar.

Kurumsallaşma ihtiyacının ortaya çıktığı büyüme sürecinin bu aşaması, "kritik büyüme aşaması" kavramıyla ifade edilmektedir. Büyüme sürecinin evrelerinden genellikle büyüme evresinden genişleme evresine geçiş aşamasında veya genişleme evresinden olgunluk evresine geçişte kritik büyüme aşamasına ulaşılmaktadır.

Bir sanayicinin küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin büyüme sürecini belirlenmesinde, kritik büyüme aşamasını ifade etmesi durumu belirginleştirmektedir (Müftüoğlu,1993:245)

"Türkiye'de belirli birtakım imkanları sağlamış olan belli birtakım kişiler ellerindeki imkanları nisbetinde bir sanayi kuruluşu kurarlar. Bu, başlangıçta son derede küçük yapıdadır. Çok büyük kuruluşlar zaten büyük sermaye kuruluşlarıdır, baştan planlamak suretiyle, büyük sermayeler konulmak suretiyle kurulan kuruluşlardır.

Orta ve küçük sanayi, baştan küçük sanayi olarak kurulur, kazandığını yatırıma dönüştürür, devamlı bir yatırım hamlesi içerisinde büyüme gayretine girer. Bu büyüme gayretine girerken, karşılaşılan birtakım sorunlar vardır. Burada teknik personelden, finansman kaynaklarına ve resmi dairelerle olan sorunlara kadar türlü sorunları aşarlar ve orta büyüklükteki sanayi grubuna girerler.

Burada mevcut orta büyüklükteki sanayici artık kritik noktaya gelmiştir. Ya büyüyecektir, ya batacaktır. Fakat Türkiye'deki sanayi kuruluşlarının ömürlerinin çok kısa sürdüğünü, küçük olarak başlayıp, orta seviyeye gelip, bazen daha da büyüyüp, ondan sonra da battıklarını görüyoruz...Türkiye'de orta büyüklükteki sanayicinin ömrü 30 senedir. Belli bir takım kişilere bağlı kalmıştır, tam kurumsallaşabilmek imkanını bulamamışlardır...Herkes kendi bireysel çabalarıyla bir yerlere geliyor, bireysel kabahatleri sonucunda veya destek görmediği için batıyor"

(Müftüoğlu, Tamer, İ. Kavuncu, ASO Dergisi, Temmuz-Ağustos 1988, Sayı 93: 9-10 aktarmaktadır).

Bu noktada, işletmenin kurumsallaşma ihtiyacı belirginleşmekte, fakat kurumsallaşamadığı, işletmenin işletme sahibinden gelen kişisellik karakteri devam ettirildiği için, kuruluş batma noktasına gelmektedir. Sonuç olarak, Türkiye'de kurumsallaşarak sürekliliğe kavuşmuş bir işletme yapısı değil, kesikli bir yaşam sürecine sahip, doğup ölen, işletmecilik ve teknolojik birikimlerin nesilden nesile devredilemediği bir işletme yapısı oluşmuştur. Bu kesikli yaşam sürecinde yeni kurulan işletmeler sıfırdan başlamak zorunda kalmakta, daha önceki kuruluşların birikimlerini devam ettirememektedirler. Türkiye'de elli yıllık geçmişi olan sanayi

kuruluşları çok azdır. Olanlar da genellikle, büyüme sürecine girmektense, küçük ölçeklerde kalmayı tercih eden, tutucu işletmelerdir.

Bir şirketi büyük güçlüklere ve fedakarlıklara katlanarak bizzat kuran, onu küçük ölçekten başlayıp orta ölçeğe ulaştıran şirket sahibi için, şirketini kurumsallaştırmak kolayca sindirilebilecek bir olay değildir. Bu nedenle şirket sahibi kurumsallaştırma kararını geciktirmek eğilimindedir. Şirket sahibi, şirketinde kurumsallaştırma kararını geciktirerek şirketini zamanında profesyonel yöneticilerin eline teslim etmemenin faturasını çok ağır bir şekilde ödemekte, kendi elleriyle kurduğu işletmesinin batmasına yine kendisi neden olmaktadır.

Şirket sahibi için kurumsallaşma kararının verilmesi güç, fakat yaratılan eserin sürekliliğinin sağlanması açısından gereklidir. Bir girişimci için uzun vadede önemli olan ve onu daha çok mutlu kılacak alternatif, muhakkak ki yarattığı eserin sürekli büyüyerek devamlılığını sürdürebilmesidir. Zamanında kurumsallaşma kararını verirken duyulan burukluğun ödülü, uzun vadede, eserinin gittikçe büyüyerek süreklilik kazanmasıdır.

Türkiye'de faaliyet gösteren başarılı ve nispeten başarılı büyük ölçekli aile şirketlerinde kurumsallaşma ve profesyonel yönetime geçiş yönünde yoğun çabalar görülmektedir. Koç grubunun "Koç 2000" projesi, Sabancı grubunun McKinsey danışmanlık şirketiyle ortaklaşa yürüttüğü yeniden yapılanma çalışmaları, iplik sektörünün en büyük şirketlerinden biri olan Arsan grubunun halka açılma çabaları (özellikle küreselleşmeyle birlikte artan rekabetin zorlamasıyla) kurumsallaşma ve profesyonelleşme çalışmalarının bazı örnekleridir. (Radikal, 14 Ağustos 1998:13).

Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve profesyonelleşme çalışmaları arasında, Başer Holding örneğinde olduğu gibi, ailenin soyadını taşıyanların, holdinge bağlı şirketlerde genel müdürlük yapamayacağına dair karar alma gibi radikal önlemlerle de karşılaşılmaktadır (Akı,1996:68).

Köklü nitelikte başka bir örnek Baycan grubunda yaşanmıştır. Yakın zamana kadar aile üyelerinin (yirminin üzerinde) yönetime hakim olduğu bir yapıya sahip olan grup, şirketlerinde görev alan aile bireylerinin sayısının hızla artışının büyümelerini olumsuz etkileyeceğini öngörerek, aldığı danışmanlık hizmetiyle birlikte yeniden yapılanma çalışmalarına gitmiştir. Danışman şirket, aile üyelerinin yönetsel yeterliliklerini ölçmüş ve aileden ancak birkaç genç üyenin eğitilmeleri koşuluyla şirkette kalmalarının mümkün olduğunu, diğerlerinin ise ayrılmasının gerektiğini belirten raporu aileye sunmuş ve bu rapora uyulmuştur. Bu önlemin yanı sıra bir örgüt şeması ve buna bağlı olarak iş tarifleri yeniden yapılmış, performans değerleme sistemi oluşturulmuş, personel seçiminde daha objektif ölçütler geliştirilmiştir (Buğdaycı,1997:92-93).

**Aile Şirketinin Danışmanlık Hizmeti Alması**

Bir kısım aile şirketinin çok fazla zorlukla karşılaşmadan faaliyetlerini yürütmelerine karşılık, bu şirketlerin büyük çoğunluğu pekçok sorunu birarada yaşarlar. Sorunların büyük bölümü şirkette yaşanan gelişimin ve gelişim sonucunda ortaya çıkan yeniden yapılanma ile iç içe geçmiş aile-iş ilişkisinin bir sonucudur. Aile şirketlerinde yaşanan problemler, gelişim sürecinin her evresinde değişiklik

gösterir. Dolayısıyla, bu firmaların iç dinamikleri de dikkate alındığında işletmelerin ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerinin her evrede farklı olacağı söylenebilir.

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

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

Ayrıca aile bireylerinin, şirketin ne kadar değişmesi gerektiğine ve bu değişimin finansal ve duygusal açıdan neye mal olacağına karar vermeleri gerekir. Bu kararın verilmesi ve uygulanması, aile ilişkilerinin şirketteki yoğunluğundan

dolayı zordur. Şirket sahiplerinin, sorunların çözümlenebilmesinde yararlanacakları danışmanları dikkatle seçmeleri gerekir, çünkü farklı danışmanlık anlayışı içerisinde olan kişilerin verecekleri yanlış bir karar, sistemleri olumsuz yönde etkileyebilir ve danışmanlara duyulan ön yargı, yerini onaylanmış negatif düşünceye bırakabilir.

Aile şirketleri için danışmanlık hizmeti veren kişiler birbirlerinden farklı uzmanlıklara sahip olabilirler. Örneğin, bazı danışmanlar sadece finansman, hukuk ya da yönetim danışmanlığı yaparlarken, bazıları ise bütüncül danışmanlık hizmeti verirler. Ayrıca, farklı uzmanlık alanlarına sahip birkaç uzmandan oluşan danışman takımı şeklinde hizmet verenlere de rastlanır.

**Aile Şirketlerinin Gelişim Sürecinde Danışmanlık İhtiyacı**

Kurumsallaşma sürecinin hangi aşamasında olursa olsun, şirketler az ya da çok yardıma ihtiyaç duyarlar. Bu yardımın kapsamı ve içeriği, kurumdan kuruma farklılık göstermekle beraber, işletmenin içerinde bulunduğu gelişim süreci, karşılaşılan sorunlar hakkında bilgi verebilir.

**Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile Şirketi**

İşletme kontrolünün tek bir kişide ya da küçük bir grupta toplandığı birinci nesil aile şirketi evresinde, firma ve ürünler ve/veya hizmetler, hedef müşteri kitlesinin büyük bir kısmı tarafından bilinmez. Dolayısıyla firmanın tanınması için kullanılması gereken stratejilerin tespit edilmesinde ya da uygulanan stratejilerin başarılarının değerlenmesinde dış yardıma ihtiyaç duyulur. Yönetimde tek lider olan

girişimcinin otoritesini sarsmadan genellemeci bir yaklaşımla danışmanlık görevini üstlenmiş olan danışmanın şirkette yer alması ile birlikte, değişim hareketi başlar. Bu noktada genellikle girişimciye destek verecek aile bireylerinin sayısı ya sınırlıdır, ya da yeterli deneyim ve bilgiye sahip olmayan aile bireyleri mevcuttur. Dolayısıyla, danışman bir dereceye kadar bu kişilerin gelişmelerini de yönlendirir. Birinci nesil aile şirketinde danışmanlıkla ilgili söylenmesi gerekli son nokta, girişimci için danışmanın yeteneği kadar güvenilir olmasının da önemli olduğudur. Bu evrede girişimcinin danışmanı samimi bulmadığı anda ilişkiyi noktaladığı durumlara sıkça rastlanmaktadır.

**Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri (Kardeşlerin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile Şirketi)**

Kardeş ortaklığı evresinde yaşanan sorunların en başında aile dinamikleriyle ilgili olanlar yer alır. Kardeşlerin farklı anlayış, fikir ve yönetim tarzlarına sahip olmaları karışıklığı daha da artırır. Gelişen ve büyüyen aile şirketlerinde girişimcilerin, önceliği şirket stratejilerine vermeleri ve aile sorunları yokmuş gibi davranmaları, sorunların çözümlenmesini zorlaştırır. Bu noktada aile ve iş dinamikleri konusunda çalışan ve genellemeci danışmanlık tarzını üstlenen danışmanı bünyesinde barındıran şirketler, hoşlanmadıkları halde şirketin gelişimini yavaşlatan mülkiyet hakları, hisse dağılım oranları, büyüme stratejisi, kuşaklararası çatışma, miras ve varis planlaması gibi konularla da ilgilenmek durumunda kalırlar. Danışmanın bu evrede üstlenebileceği bir başka sorumluluk da, etkili işleyen bir yönetim kurulu oluşturabilmektir. Yönetim kurulu toplantılarının amaca yönelik olarak

gerçekleştirilmesinde danışmanın aile bireyleriyle kurduğu ilişkilerin önemi büyüktür.

**Karmaşık Aile Şirketleri (Kuzenlerin Yönettiği İkinci ve Üçüncü Nesil Aile Şirketleri)**

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

**Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri**

Sürekli olmayı başaran aile şirketi evresinde aile bireyleri aile dinamiklerinden ziyade, iş dinamiklerine odaklanırlar. Bir başka deyişle, aile bireyleri şirket hedeflerini aile hedeflerinden öncelikli olarak algılarlar. Dolayısıyla, şirketin danışman ekipten beklentisi iş ve aile değerlerinin birbirinden ayrılarak örgüt yapısının kişilerden bağımsız hale dönüşümünün sağlanmasıdır. Danışman ekip bu dönüşümü gerçekleştirirken şirketin bulunduğu gelişim evresi, aile üyelerinin sahip oldukları hakları ve yükümlükleri ile yönetim kademelerinde istihdam edilme fırsatları, aile ve iş değerleri dengesi, işletme hisselerinin alım satım şartları gibi konularda netlik sağlanmalıdır. Aile bireyleri ile uyum içinde çalışan danışman ekip, şirketin bugününü ve geçmişini dikkate alarak yönetim kurulunda şirket kariyer planını oluşturur.

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

**Aile Şirketinin Değişime Direnci**

Birçok aile şirketi, çok güçlü bir kurucu patron/lider tarafından yönetilmektedir. Liderin kendine özgü kişiliği, yönetim tarzı, değerleri vardır ve şirket kültürüne tüm bunlar yansımaktadır. Bu çerçevede, lider, şirketin başarıyı yakaladığını düşünmektedir ve herhangi bir değişim önerisi konusunda direnç göstermektedir. Kurucu patron, 'geçmişte hep başarılı oldum, şu anda başarılıyım, neden değişim gereklidir?' sorusunu sormaktadır. Değişim mevcut olan güçlerini tehdit ediyorsa, bunu bir ölüm fermanı olarak algılayan kurucu patronların sayısı hiç az değildir. Bu konuda bir kurucu patron duygularını şöyle ifade etmektedir (Beckhard vd., 1983:61):

'...bu değişim kendi mezarımı kazmaya benziyor. Ölüme hazırlanmaktan farksız. İnsanın kendi ölümüyle ilgili düşünceyle baş etmesi duygusal olarak imkansız. Kafama bir kurşun sıkılması veya birinin boynumu kesmesi kadar korkunç...Bu olgu çok dramatik gelebilir, ama maalesef duygusal anlamda hissedilen budur. Gücüm, varlığım, liderliğim, baba rolümün hepsi parçalara ayrılmaktadır...'

Kurucu patronun değişimi istememesi ve direnmesi, aile şirketlerinde en sık karşılaşılan durumdur.

Aile şirketlerinde çözülmesi zor olan önemli konulardan biri, büyük ailede, zaman içinde yaşanan sorunların ve yarattığı gerginliklerin şirkete yansımasıdır. Bu sorunlar, özellikle aile dışından kimseye yansımadığı ve aile sırrı olarak saklandığı için özellikle değişim ajanları tarafından değişim konusunda yaşanan çatışmanın ve direncin sebebi anlaşılmamaktadır. Baba ve oğul, karı- koca ve evlilik yoluyla

akraba olmuş aile üyeleri arasında sıkça problemler yaşanmaktadır. Sorunu ortaya çıkarmak ve çözüm önermek neredeyse imkansızdır (Beckhard vd., 1983: 64-65).

**Değişimin Gerçekleştirilmesi**

Varolan çatışma ve direnç ile baş etmek, olumsuz etkileri en aza indirmek gerekmektedir. Mevcut durumun analizini yapmak ve planlamak için çok çaba sarf etmek gerekmektedir. Her ailenin ve aile şirketinin dinamiği birbirinden farklıdır. Burada uygulanması ön görülen üç önemli nokta vardır.

1) Geleceğin Tanımlanması

-Değişim gerçekleştikten sonra ortaya çıkacak durumun bir bütün (aile-şirket) olarak sunulması. Değişim sırasında oluşabilecek farklı senaryoların tümden göz geçirilmesi ve buna yönelik hazırlık yapılması

2) Mevcut Durumun Tanımlanması

-Değişim sürecinde ortaya çıkacak problemlerin tanımı ve çözümüne ilişkin verilerin olması.

-Değişimin gerçekleşmesinde kilit rol oynayacak üyelerin saptanması ve başarılı olmaları için gereken ortamın hazırlanması

-Değişimi destekleyen üyelerin, değişimi gerçekleştirme olanaklarının gözden geçirilmesi

-Değişim sürecinde, üyeler arasında yetkilerin ve ilişkilerin önemi

3) Geçiş Sürecinin Tanımlanması

Bu aşamada, değişim için gereken faaliyetlerin düzenlenmesi ve uygulaması önemlidir. Değişimin gerçekleşmesinde, önemli rol üstlenen tüm üyelerin bağlılıkla ve üstlendikleri sorumluluğun bilinciyle çalışmaları gerekmektedir. Aksi takdirde, planlanan değişimin gerçekleşmesi çok zor, bazı durumlarda ise imkansız olabilmektedir. (Beckhard vd., 1983:59-61)

**Aile Şirketinin Sürekliliği**

Aile şirketleri gelişim evresinin son aşamasında, sürekli olmayı başaran aile şirketleri yer alır. Bu evre diğerlerinden farklı olarak kurumsallaşma öğelerini yoğun şekilde bünyesinde barındığı, bir başka ifade ile, iş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli hale geldiği bir evredir. Dolayısıyla faaliyetlerin icrasında kanbağından ve güvenirlilikten ziyade işler ön plana çıkar. Analize tabi tutulan işler, bu işlerin icra edilebilmesi için işi yürütecek kişilerde bulunması gereken özellikler, işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluluklar ile araç-gereçler, yardım alınacak veya işbirliği yapılacak birimler ve çalışma koşulları belirlenir. Yapılan bu uygulamalar ise, personel seçme ve yerleştirme, terfi, performans değerleme ve ücretleme gibi sistemler için kullanılarak iş değerlerinin öncelikli olarak uygulandığı bir ortam yaratılmasını destekler (Drozdow, 1998: 340).

Sürekli olmayı başaran aile şirketlerinin bir başka özelliği, misyon, vizyon, strateji ve plan geliştirme ve koruma ile ilgili çalışmalar üzerinde de durmalarıdır.

Bu işletmenin var olma sebebi olan misyon faaliyet alanının yani üretilecek olan mal ve/veya hizmetin ve satışa sunulacak pazarın belirlenmesini, uzun dönemdeki mali hedeflerin ortaya konulmasını ve temel iş kollarının saptanmasını içerir.

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

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

Kısa ve orta vadeli amaçların yanında uzun vadeli amaçlara da sahip olan sürekli olmayı başaran aile şirketlerinde, kurumun gelecekte olmak istediği nokta ile günün koşullarında bulunduğu nokta analize tabi tutularak stratejik planlar belirlenir. Uzun dönemli amaçlar doğrultusunda da yönetsel ve taktik planların belirlendiği gözlenir.

Sürekli olmayı başaran aile şirketlerine ilişkin olarak üzerinde durulacak son özellik, bu şirketlerin karlılık yanında iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklandıkları ve toplumsal ve sosyal içerikli amaçları da gerçekleştirmeye

çalıştıklarıdır. Sahip oldukları olumlu firma imajını korumak ve daha da geliştirmek için faaliyetlerini, toplumsal fayda sağlayacak şekilde düzenlerler ve bu düzenlemelerde bireylerin ve departmanların ayrı ayrı başarısından çok işletmenin bütünü ile başarılı olmasının önemi üzerinde durulmaktadır.

**Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketlerinde Yaşanan Sorunlar**

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

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

Sürekli olmayı başaran aile şirketlerinde yaşanan bir başka sorun, aileden olanların kendi aralarında birleşip profesyonellere ve yaptıkları işlere karşı çıkabilmeleridir. Bir başka sorunlu ilişki şekli ise muhalif aile üyeleri ile

profesyonellerin iktidardaki aile üyelerine karşı birleşmeleridir. Bu durumda da işletme değerleri ikinci plana atılarak ihtiraslar öncelik kazanır.

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

# ALTINCI BÖLÜM

# TÜRKİYE'DE AİLE ŞİRKETLERİNDE DEĞİŞİM VE SÜREKLİLİK ÜZERİNE ARAŞTIRMA

Aile şirketi kavramı, yapısı ve gelişimi, kültürü üzerinde durulmuş, aile şirketlerinde değişim ve süreklilik konuları daha önceki bölümlerde ele alınmış ve özellikleri belirtilmiştir. Bu bölümde ise, Türkiye'de araştırma kapsamı içerisinde yer alan aile şirketlerinin, değişime ne ölçüde yatkın olduklarını belirlemeye yönelik araştırma bulguları ortaya konmuştur ve genel bir değerleme yapılmıştır.

## ARAŞTIRMANIN AMACI

Aile ve iş ilişkilerinin birbirini etkilediği ve hatta aile değer ve inançlarının zaman zaman iş değerlerinden daha önemli hale geldiği aile şirketlerinde, duygusal boyutun ağırlık kazanması değişime ilişkin sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Yoğun rekabet ortamında şirket varlığının sürdürülmesinde, olumlu şirket imajına sahip olunmasında, pazar payının artarak büyümesinde en önemli faktörlerden birisi de değişimdir. Dolayısıyla, aile şirketleri açısından değişimin gerçekleşme kabiliyetinin bulunması son derece önemli bir niteliktir. Bu araştırmanın amacı, aile şirketlerinin mevcut düzeylerinin belirlenmesi olup, değişim ve süreklilik konusunda nasıl bir tutum gösterdiklerini tespit etmektir. Türkiye'de değişimi gerçekleştirme konusunda istekli ve çaba harcayan şirketlerin sürekli olabilme şansını yaratabileceklerini söylemek mümkündür.

Araştırmanın 2 temel amacı vardır. Bunlar kısaca aşağıda kısaca özetlenmektedir:

1. Ülkemizde aile şirketlerinin mevcut durumunun saptanması:

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

2. Ülkemizde aile şirketleri üyelerinin değişim konusunda tutumlarının saptanması:

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

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

- Aile şirketleri yöneticileri bir nesil sonra şirketlerinin aynı başarı ile süreceklerini düşünüyorlar mı?
- Aile şirketleri yöneticileri şirketi başarıya götürecek gerekli değişimleri yapıyorlar mı?
- Aile şirketleri yöneticileri, şirketin yönetiminde mutlaka bir aile üyesinin olması gerektiğini düşünüyorlar mı?

- Aile şirketleri yöneticileri önemli karar aşamalarında profesyonel danışmanlık hizmeti alıyorlar mı?
- Aile şirketinde çalışmaya başlayacak olan çocuklar, aile şirketinde çalışmaya başlamadan önce başka işyerinde çalışmaya teşvik ediliyorlar mı?
- Aile şirketinde üst yönetimde profesyonel yönetici bulunması, şirket için avantajlı mıdır?
- Aile şirketinde yönetim devri planı yapıldı mı?
- Aile şirketinde yönetici ayrıldığında, yerine atanacak aday belirlendi mi?

## ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Daha önce vurgulandığı gibi, birçok ülkenin ekonomisinde büyük önemi olan aile şirketleri, ülkemizde de çok yaygındır. Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin %94.1'inin aile şirketi olması ülkemiz ekonomisindeki önemini büyük ölçüde ortaya koymaktadır (Karpuzoğlu, 2000:147). Dolayısıyla aile şirketlerinin başarılı olup olmamalarının sadece girişimcinin kâr hedefleri açısından önem taşımadığı, aynı zamanda ülke ekonomisi ve gelişmesi için de kritik bir anlam ifade ettiği söylenebilir. Diğer taraftan, başarılı ve sürekli bir şirket olmanın en önemli koşullarından birisinin değişime açık olmaları gerektiği belirtilmiştir. Bir başka ifade ile günümüz işletmecilik anlayışı çerçevesinde, kişilere bağlı, sistemlerin net oluşturulmadığı, değişime kapalı şirket yapılarının varlığını sürdürmede oldukça zorlanacağı vurgulanmıştır. Bu nedenlerle, ülke ekonomisinde önemli yeri olan aile

şirketlerinin mevcut yapısı çerçevesinde değişim konusunda ne kadar çalışma yaptıkları ve süreklilikleri konusunda aldıkları önlemlerin tespiti araştırmanın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır. Dolayısıyla araştırmada Türkiye'nin çeşitli şehirlerinde faaliyet gösteren aile şirketlerinin değişim için önemli olan içsel boyutlarına ilişkin mevcut durumları ile değişim konusunda tutumları ve süreklilik için düzeylerinin belirlenmesine çalışılmıştır.

## ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Aile şirketlerinin değişime yönelik tutumları ve süreklilikleri konusunda gösterdikleri faaliyetlerini belirlemeye yönelik olarak yürütülen çalışma kapsamı, ülkemizde çok sayıda aile şirketinin bulunması ve bu şirketlerin tamamına ulaşılmasının imkansız olması sebebiyle sınırlandırılmıştır. Örneklem, Devlet İstatistik Ensitüsü'nün, Genel Sanayi ve İşyeri Sayım sonuçlarına göre Türkiye küçük ve orta ölçekli sanayiinin yoğunlaştığı coğrafi dağılım gözönüne alınarak belirlenmiştir (Sarıaslan, 1996:24) Böylece bir yandan İstanbul, Ankara ve İzmir gibi büyük şehirlerin örnek kapsamına alınması sağlanırken, diğer yandan da küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerin sayım sonuçlarına göre yoğunlaştığı ya da gelişim potansiyeli olduğu Adana, Denizli, Çorum, Aydın gibi şehirlerin örnekte yer alması sağlanmıştır. Şehirlerin seçiminde son olarak coğrafi bölge kapsamında temsil edilmesi amaçlanmıştır.

Örnekleme yönteminin ikinci aşamasını oluşturan örnek hacmini belirlemede, örnek büyüklüğünün 100 şirket için yeterli olacağı kabul edilmiştir. Daha sonraki

aşamada 100 şirketin şehir dağılımı, Genel Sanayi ve İşyeri Sayım sonuçlarına göre her şehrin sahip olduğu imalat sanayiindeki küçük ve orta ölçekli işletme sayısı gözönüne alınarak oransal biçimde yapılmıştır. Seçilen şehirler için örnek sayısı aşağıda verilmiştir

**Tablo 9: Örneklem için Seçilen Şehirlerde Hedeflenen Aile Şirketi Sayısı**

| Şehirler | Örnek Sayısı |
|---|---|
| Çorum | 10 |
| İzmir | 15 |
| İstanbul | 30 |
| Ankara | 20 |
| Adana | 15 |
| Denizli | 10 |
| **Toplam:** | **100** |

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

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

Anketin bizzat aile üyesi tarafından doldurulması çalışma için çok önemli olduğu için soru formları elden tek tek ulaştırılmıştır. Aile şirketlerinin seçimindeki en önemli kriter, halen birinci ve ikinci nesilin şirketin yönetimde veya çalışmakta olduğu ve devretme aşamasının yakın gelecekte olması beklenen şirket özelliği taşımasıdır. Bu özelliğe sahip olan aile şirketlerine ilişkin hiçbir bilimsel verinin olmaması şirket seçiminde zorluk sağlamıştır. Bu amaçla, belirlenen şehirlerde Ticaret Odası ve İş Adamları Dernekleri'ne gidilmiş, çalışma için istenen aile şirketi kriterine uygun referans olarak verilen aile şirketlerinden görüşme talep edilmiş ve anket karşılıklı görüşme yöntemiyle cevaplanmıştır. Bu aşamada İstanbul, Ankara, İzmir, Aydın, Çorum, Denizli'de toplam 23 aile şirketi ile karşılıklı görüşülmüştür. Görüşmede çalışmanın amacı, neden yapıldığı açıklanmış ve anketi cevaplamaları istenmiştir. Anketi cevaplayan şirketlerden, çalışma için birinci veya ikinci nesilin çalıştığı aile şirketleri isimleri istenmiş ve yine referans yoluyla elden anketler ulaştırılmıştır. Bu yöntem,istatistikte "kartopu yöntemi" olarak adlandırılan bir veri toplama yöntemidir. Birinci görüşme sonunda, iki aile şirketi referans alınır, ikinci aile şirketinde üç aile şirketi referans alınarak kritere uygun aile şirketleri çoğalarak örneklem grubunda yer almaya devam eder. Çalışma kapsamında toplam 8 şehirde, 150 aile şirketine ulaşılmış ancak 102'sinden soru formu geriye dönmüştür. Geri dönüş oranı %68'dir.

## BULGULARIN ANALİZİ VE DEĞERLEMESİ

Çalışmada 102 aile şirketinin verileri değerlemeye alınmıştır. Bütün istatistiksel analizlerde SPSS istatistik paket programı kullanılmıştır. Her sorunun yüzdelik ve

frekans değerleri baz alınarak soru içinde yer alan alt boyutlar kendi içinde sıralanmıştır.

Araştırmaya toplam 8 şehirden 102 aile şirketinde çalışan aile üyesi katılmıştır. Bu şirketlerin şehirlere göre dağılımı Tablo 10'da yer almaktadır.

**Tablo 10: Araştırmaya Katılan Aile Şirketlerinin Şehirlere Göre Dağılımı**

| Şehir | Sıklık(*f*) | Yüzde(%) |
|---|---|---|
| Adana | 17 | 16,7 |
| Ankara | 18 | 17,6 |
| Aydın | 9 | 8,8 |
| Bolu | 2 | 2,0 |
| Çorum | 14 | 13,7 |
| Denizli | 8 | 7,8 |
| İstanbul | 17 | 16,7 |
| İzmir | 17 | 16,7 |
| **Toplam:** | **102** | **100,0** |

Araştırma kapsamında büyük şehirlerde hedeflenen dağılım yüksek tutulmuş ve istenilen sayıya ulaşılmıştır. En yüksek oran %17.6 ile Ankara olurken, %16.7'lık eşdeğer yüzdeyle Adana, İstanbul ve İzmir takip etmiştir.

**Kurucu patronlar aile şirketi başında**

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

**Aile şirketlerinde erkekler egemen**

Katılımcıların cinsiyet dağılımları belirlenmek istenmiş ve cinsiyet sorusu aile üyelerine sorulmuştur. Tablo 11'de cinsiyet dağılımı incelendiğinde kadın sayısının katılımcılar arasında düşük olduğu görülmektedir (yaklaşık %10). Bu durum aile şirketlerinde çalışan erkek aile üyesi sayısının kadın üye sayısından çok daha fazla olduğunu açık biçimde göstermektedir.

**Tablo 11: Araştırmaya Katılan Aile Şirketinde Çalışan Aile Üyesi Cinsiyet Dağılımı**

| Cinsiyet | Sıklık(*f*) | Yüzde(%) |
|---|---|---|
| Kadın | 10 | 9,8 |
| Erkek | 92 | 90,2 |

**Evli girişimci daha sorumlu ve yüksek başarma güdüsüne sahip**

Girişimcinin bekâr olduğu durumlarda risk üstlenebilme yeteneğinin fazla, evli olduğu durumlarda ise sorumluluğun ve başarma güdüsünün yüksek olduğu düşünülür. Yine girişimcinin boşanma ve evlenme dönemleri ve bu dönemde yaşananlar ile çocuk sahibi olma durumları girişimcinin ve dolayısıyla şirket faaliyetleri üzerinde etkili olacaktır. Araştırma kapsamında çalışmaya katılanlara medeni durumu sorulmuştur. Yaş dağılımları da gözönüne alındığında, aile üyelerinin %89,2 si evli, %8,8 bekâr olarak görülmektedir.

**Aile şirketi üyeleri yüksek eğitimliler**

Aile şirketinde araştırmaya katılan aile üyelerinin eğitim düzeylerini incelemek için en son bitirdikleri eğitim kurumu sorulmuş ve Tablo 12'deki sonuçlar alınmıştır.

Katılımcıların %50'si 4/6 yıllık üniversiteyi bitirmiş, %17,6'sı yüksek lisans/doktora derecesi almışlardır.

**Tablo 12: Aile Şirketinde Çalışan Aile Üyelerinin Eğitim Durumu**

| En Son Bitirilen Eğitim Kurumu | Sıklık(*f*) | Yüzde(%) |
|---|---|---|
| İlkokul | 2 | 2,0 |
| Ortaokul | 3 | 2,9 |
| Lise-meslek lisesi | 16 | 15,7 |
| 2 yıllık üniversite-yüksek okul | 12 | 11,8 |
| 4/6 yıllık üniversite | 51 | 50,0 |
| Yüksek lisans/doktora | 18 | 17,6 |

**Aile şirketlerinin birçoğu imalat sektöründe faaliyet yapmaktadır**

Aile şirketinin ne iş yaptığı ya da faaliyet alanı öğrenilmek istenmiştir. Tablo 13'e göre, araştırmaya katılan aile şirketinin %51,2'si imalat, %19,5'i ticaret, %15,4'ü inşaat ile uğraşmaktadır. Diğer faaliyet alanlarında (sağlık ve eğitim) bulunan şirketlerin oranları %5'in altında kalmaktadır.

**Tablo 13: Aile Şirketlerinin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler**

| Faaliyet Alanları | Sıklık(*f*) | Yüzde(%) |
|---|---|---|
| İmalat | 63 | 51,2 |
| İnşaat | 19 | 15,4 |
| Ticaret | 24 | 19,5 |
| Turizm | 6 | 4,8 |
| Finans | 5 | 4,0 |
| Diğer | 6 | 4,8 |

Örneklemdeki şirketlerin %57,8'i 2 ila 5 işyerinde, %32,4'ü tek bir merkezde faaliyetlerini sürdürmektedir. 10'dan fazla işyeri olanların sayısı %5 kadardır.

**Aile şirketleri tek bir coğrafi bölgede faaliyet göstermektedir**

Araştırmada şirketlerin faaliyet gösterdiği coğrafi bölgeler sorulmuştur. Şirketlerin %44,1'i tek coğrafi bölgede faaliyet göstermektedir. Türkiye'de bulundukları şehir ve civarında çalışan şirketlerin oranı ağırlıklı olmakla beraber, yurtdışında Avrupa, Rusya ve Ortadoğu ile ticaret faaliyet gösteren şirketlerin oranı da yüksektir.

**Aile şirketleri milyon dolarlık ciroya sahiptirler**

2002 yılı için aile şirketlerinin yıllık dolar bazında net cirosu sorulduğunda, %25.5'i 5-10 milyon, %23,5'i 500 000-1 milyon, % 20,5'i 1-5 milyon ABD doları arası yıllık brüt ciroları olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 14: 2002 Yılı İçin Aile Şirketlerinin Yıllık Dolar Bazında Brüt Cirosu**

| Brüt Ciro ($) | Sıklık(*f*) | Yüzde(%) |
|---|---|---|
| 250 000 ABD$ ve altı | 9 | 8,8 |
| 250 000 – 500 000 ABD $ | 6 | 5,9 |
| 500 000 – 1 milyon ABD $ | 24 | 23,5 |
| 1-5 milyon ABD$ | 21 | 20,5 |
| 5-10 milyon ABD $ | 26 | 25,5 |
| 10 milyon ABD $ ve üzerinde | 4 | 3,9 |
| Cevap vermeyen | 12 | 11,7 |

**Aile şirketleri küçük ve orta ölçekli şirketlerdir**

Araştırmada, şirkette çalışanların sayısı sorulmuştur. %29,4'ü 1-49,%16'si 150-250, %15,7'si 500 ve üzeri personel sayısına sahiptir.

**Aile şirketleri "kurucunun" kendisi veya "babası" tarafından kurulmuştur ve tamamen aile üyeleri arasında ortaklıktır**

Araştırma kapsamında aile şirketinin kurucusunun kim olduğu ve aile şirketinin aidiyet durumu sorulmuştur. Şirketin kurucusu %46 ile kendisi veya %41.1 ile babasıdır. Şirketin kurucusunun dede, erkek kardeş/ ağabey veya kuzen olan şirketler ise %11,7 seviyesindedir.

Tablo 15'te aile şirketlerinin aidiyet durumu incelendiğinde %69,6'sı tamamen aile üyeleri arasında ortaklık, % 14,7'si birden fazla aile üyesi arasında ortaklık olarak dağılmıştır. %12,7 oranında katılımcı tek bir kişinin aile şirketinin tek sahibi olarak belirtmiştir.

**Tablo 15: Aile Şirketinin Aidiyet Durumu**

| Aidiyet | Sıklık(*f*) | Yüzde(%) |
|---|---|---|
| Tek bir aile üyesi işin tek sahibi | 13 | 12,7 |
| Tamamen aile üyeleri arasında ortaklık | 71 | 69,6 |
| Birden fazla aile arasında ortaklık | 15 | 14,7 |
| Halka açık ortaklık | 1 | 1,0 |
| Diğer | 2 | 2,0 |

**Aile şirketi aile üyeleri yönetimdedir**

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

**Aile şirketlerinin birçoğu henüz büyüyen ve gelişen evrededir**

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

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

**Çocukların yurtdışında eğitim almaları teşvik edilmektedir**

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

Araştırmada çocukların yurtdışında eğitim almaları konusundaki düşünceleri sorulmuştur. Katılımcıların %34,8'i çocuklarının yurtdışında eğitim aldıklarını söylemişler, %59,3'ü ise çocuklarını eğitim için yurtdışına göndermeyi düşündüklerini belirtmişlerdir.

**Tablo 16: Çocukların Yurtdışında Eğitim Almalarına Karşı Tutumlar**

| Yurtdışı Eğitimi Alma Tutumu | Sıklık(*f*) | Yüzde(%) |
|---|---|---|
| Yurtdışı eğitimi aldılar | 30 | 34,8 |
| Yurtdışına eğitim almaları için göndermeyi düşünüyorum | 51 | 59,3 |
| Yurtdışında eğitimin bir faydası olduğunu düşünmüyorum | 5 | 6,0 |

**Çocukların yurtdışında eğitim almaları yenilikleri görüp tanımaları ve değişime açık olmaları açısından önemlidir**

Çocukları yurtdışında eğitim görmüş veya yurtdışına eğitime yollamayı planlayan aile üyelerinin %26.6'sı çocukların yenilikleri görüp tanımalarını, %25,1'i dil öğrenmek ve geliştirmelerini, %23'ünün ise değişimleri yaşamaları ve değişime açık olmalarını yurtdışında eğitimin en önemli nedenleri olarak göstermişlerdir.

**Tablo 17: Çocukların Yurtdışında Eğitim Almalarının Önemi**

| Yurtdışı Eğitiminin Önemi | Sıklık(*f*) | Yüzde(%) |
|---|---|---|
| Dil öğrenme ve geliştirmeleri | 49 | 25,1 |
| Farklı kültürleri öğrenmeleri | 26 | 13,3 |
| Değişimleri yaşamaları ve değişime açık olmaları | 45 | 23,0 |
| Farklı iletişim şekillerini öğrenmeleri | 22 | 11,2 |
| Yenilikleri görüp tanımaya çalışmaları | 52 | 26,6 |
| Diğer (belirtiniz) | 1 | 0 |

**Çocukların aile şirketinde çalışmadan önce başka işyerinde çalışmaları teşvik edilmilidir**

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

Çalışmaya katılan aile şirketlerinin %72.5'i çocuklarını aile şirketinde çalışmaya başlamadan önce başka işyerinde çalışmaya teşvik ederken %27 si teşvik etmemektedir.

Çocuklarını aile şirketinde çalışmaya başlamadan önce başka işyerinde çalışmaya teşvik ettiğini söyleyen %72,5 oranda şirket yöneticisi, bunun en önemli gerekçesi olarak % 31,2 lük bir oranla "iş yönetimini farklı gözlükle görebilmelerini sağlamak" olduğunu belirtmişlerdir. %28.4'ü 'deneyim kazanması', %25,8 'i 'başkaları ile çalışmayı öğrenmesi' ni önemli olarak vurgulamışlardır.

**Tablo 18: Aile Şirketinde Çalışmaya Başlamadan Önce Başka Bir İşyerinde Çalışmanın Önemi**

| Başka Bir İşyerinde Çalışmanın Önemi | Sıklık(*f*) | Yüzde(%) |
|---|---|---|
| Farklı örgüt kültürünü tanıması | 27 | 14,5 |
| Deneyim kazanması | 53 | 28,4 |
| İş yönetimini farklı gözlükle görebilmelerini sağlamak | 58 | 31,2 |
| Başkaları ile çalışmayı öğrenmesi | 48 | 25,8 |

**Çocuklardan hangisi yetenekli ise varis adayı olabilir ancak erkek çocuk tercih edilmektedir**

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

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

**Tablo 19: Aile Şirketinde Çocuklara Yönetimi Devretmeye İlişkin Tutumlar**

| Çocuklara Yönetimi Devretmeye İlişkin Tutum | Sıklık(*f*) | Yüzde(%) |
|---|---|---|
| İlk çocuğuma | 2 | 2,0 |
| Kız çocuğuma | 2 | 2,0 |
| Erkek çocuğuma | 21 | 20,5 |
| Hangisi yetenekli ise | 50 | 49,0 |
| Hiçbiri | 8 | 7,8 |
| Diğer | 6 | 5,8 |
| Cevap vermeyen sayısı | 13 | 12,7 |

**Aile şirketlerinde akrabalar arasında erkek kardeşler ve erkek çocuklar çoğunlukla çalışmaktadır**

İş ve aile ilişkilerinin birbirine girdiği aile şirketlerinde akrabalık bağı yönetimi güçleştiren en önemli faktörlerden biridir. Akraba kavramından kasıt, girişimcinin eşi, kız-erkek çocukları, annesi, babası, amcası, teyzesi, kuzenleri ve evlilik yoluyla aileye katılan herkestir. Şirketin kurulduğu yıllarda akrabalar arasındaki işbirliği şirketin verimliliği üzerinde önemli etkilere sahip olurken ilerleyen dönemlerde çatışma ortamı hazırlayabilir. Ayrıca, zaman içerisinde kurumun gelişip büyümesi ile şirkette çalışmak ve yönetimde etkin olmak da önem kazanır. Yine şirkette yer alan akrabaların bulundukları pozisyonlar genellikle yetenek ve bilgiden ziyade girişimciye olan yakınlık ya da verilen güvenle ilgilidir. Akrabalarla ilgili bir başka konu da akrabaların bir kısmının etkin çalışmasına karşılık diğerlerinin 'nasıl olsa işten atılmam' düşüncesinden yola çıkarak düşük kapasite ile çalıştığı da bir

gerçektir. Bu durumun sonucunda ise, ücretleme ve terfi sistemlerinde bir adaletsizliğin yaşanması kaçınılmazdır.

Aile şirketlerinde halen aktif olarak çalışmakta olan aile üyesi gruplarını belirlemek üzere yöneltilen soruda, şirkette çalışan en yüksek grup oranını %22,9'la erkek kardeş/ağabey almaktadır. %14,8 ile erkek çocuk/çocuklarım, %11,0 ile yeğenler (erkek-kız) almaktadır. Ancak diğer akraba gruplarında çalışan sayısı gözardı edilebilecek oranda değildir. Dikkat çeken bir nokta ise, kız çocuklarının aile şirketinde çalışma oranı erkek çocuklarının oranının yarısından da azdır (%6,6) ve oldukça düşüktür.

**Tablo 20: Aile Şirketlerinde Aktif Çalışan Aile Üye Grupları**

| Aile Üyesi Grupları | Sıklık(*f*) | Yüzde(%) |
|---|---|---|
| Erkek çocuk/ çocuklarım | 31 | 14,8 |
| Kız çocuk/ çocuklarım | 14 | 6,6 |
| Erkek kardeş / kardeşlerim-ağabey | 48 | 22,9 |
| Kız kardeş/ kardeşlerim- abla | 13 | 6,2 |
| Yeğenler (kız-erkek) | 23 | 11,0 |
| Amcalar ve dayılar | 16 | 7,6 |
| Teyzeler ve halalar | 3 | 1,4 |
| Gelinler | 13 | 6,2 |
| Damatlar | 14 | 6,7 |
| Baba- anne | 18 | 8,6 |
| Kendimden başka aile üyesi çalışmıyor | 12 | 5,7 |
| Diğer | 4 | 1,9 |

**Aile şirketlerinin yönetiminde 2. nesil yöneticiler yer almaya başlamıştır**

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

**Tablo 21: Aile Şirketinin Kaçıncı Nesil Tarafından Yönetildiği**

| Nesil | Sıklık(*f*) | Yüzde(%) |
|---|---|---|
| 1. nesil | 48 | 47,1 |
| 2. nesil | 50 | 2,0 |
| 1. ve 2. nesil birlikte | 2 | 49,0 |
| 3.nesil | 2 | 2,0 |

**Aile şirketleri kendini başarılı bulmaktadır**

Tablo 22'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan aile şirketlerinin %53,9'u aynı sektörde faaliyet gösteren diğer aile şirketlerine göre kendilerini daha başarılı olarak tanımlamaktadır. Şirketlerin %33,3'ü ise aynı seviyede görmektedir.

**Tablo 22: Aile Şirketinin Aynı Sektörde Faaliyet Gösteren Diğer Aile Şirketleri İle Başarılarının Karşılaştırılması**

| Başarı Düzeyi | Sıklık(*f*) | Yüzde(%) |
|---|---|---|
| Daha başarılı | 55 | 53,9 |
| Aynı düzeyde | 34 | 33,3 |
| Nispeten başarısız | 6 | 5,9 |
| Belli değil/bilmiyorum/ fikrim yok | 6 | 5,9 |
| Cevap vermeyen | 1 | 1,0 |

**Aile şirketleri bir nesil sonra başarılı olarak süreklilikleri devam ettireceklerini düşünmektedir**

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

Aile şirketlerinin bir nesil sonra aynı başarı ile süreceğini düşünen aile üyeleri , aile bireylerinin daha küçük yaştan itibaren mülkiyet ve gelecek nesillerin sorumluluğu konusunda yetiştirilmesini en öncelikli sebep olarak belirtmişlerdir (sıklık 34, %33.3). Aile şirketinin başarısının devamına ilişkin ikinci olarak önemle vurgulanan nokta, aile bireylerinin, şirketin gelecek nesillere devam etmesi konusunda sürekli eğitilmeleri (sıklık 32, %31.4) konusunda gösterilen özendir. Üçüncü olarak, aile üyesi olan veya olmayan çalışanların çok iyi bir yönetim geliştirme sistemlerinin olmasını (sıklık 28, %27.5) şirketlerinin gelecekte başarıları devam etmesi için yeterli görmektedirler.

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

Araştırma kapsamında aile şirketinin bir nesil sonra aynı başarı ile sürmeyeceği konusunda kuşkulu olan aile üyesi öncelikli sebebi büyümek için gerekli mali kaynakların temini konusunda karşılaşılan güçlük ( sıklık 14, %13,4) olarak belirtmişlerdir. İkinci neden, yetenekli profesyonel yöneticileri aile şirketine çekmede karşılaşılan güçlükler (sıklık 8, %7,8) olarak gösterilirken, üçüncü olarak doğru ve işler 'yönetsel' yapı kurulmasındaki güçlükler (sıklık 8, %7.8) olarak vurgulanmıştır.

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

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

**Tablo 23: Aile Şirketleri Tarafından Şirketin Gelecekte Faaliyet Göstermesi İçin Alınan Önlemler**

| Aile Şirketinin Gelecekte Faaliyet Göstermesi İçin Alınan Önlemler | Sıklık(*f*) | Yüzde(%) |
|---|---|---|
| Reorganizasyon (şirket içinde departman-bölüm yapılarının yeniden düzenlenmesi) | 61 | 15,6 |
| Mülkiyet planı (şirket hisselerinin kimlere ne şekilde dağıtılacağı) | 18 | 4,6 |
| Misyon ve vizyon çalışması (şirketin amaçları, değerleri, hedeflerin belirlenmesi) | 52 | 13,3 |
| Stratejik plan (rekabet veya büyüme için yapılacak yenilikler, geliştirme çabaları) | 75 | 19,2 |
| Halka açılma | 11 | 2,8 |
| Yetki devri (yönetimsel karar alma, yetkilerin kimlere ve ne şekilde aktarılacağı) | 45 | 11,5 |
| Varis planı (şu andaki kurucu/ yöneticiden sonra aile işletmesini kimin/kimlerin devralacağı) | 13 | 3,4 |
| Aile üyelerinin iş tanımları | 20 | 5,1 |
| Eğitim | 47 | 12,0 |
| İhtiyat fonu ayırma | 6 | 1,5 |
| Gelecekte şirketin yönetimini devralacak yöneticilerin yetiştirilmesi | 36 | 9,2 |
| Hiçbiri | 2 | 0,5 |
| Diğer (yazınız) | 3 | 0,8 |

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

**Tablo 23: Aile Şirketinin Başarısında Öncelikli Etkenler**

| Başarıda Öncelikli Etkenler | 1.sıra | 2.sıra | 3.sıra | Sırasız | Toplam sıklık |
|---|---|---|---|---|---|
| Yatırımların öz kaynaklara dayanması | 29 | 10 | 11 | 12 | 62 |
| Şirket sahiplerinin çevresinin geniş olması | 12 | 7 | 9 | 4 | 32 |
| Alınan kararların hızlı olması | 17 | 16 | 15 | 7 | 55 |
| Yapılan planların uzun vadeli olması | 15 | 13 | 13 | 11 | 52 |
| Üst yönetimin geleceği doğru öngörmesi | 10 | 19 | 13 | 13 | 65 |
| Alınan kararların bilimsel yöntemlerle alınması | 5 | 7 | 6 | 9 | 27 |
| Danışmanlık hizmeti alınması | 2 | 0 | 3 | 3 | 8 |

Aile şirketlerinin başarısında öncelikli etkenler, yatırımların öz kaynaklara dayanması, alınan kararların hızlı olması ve yapılan planların uzun vadeli olması gelmektedir. Önemle vurgulanan ikinci derece etken, üst yönetimin geleceği doğru görmesi olarak görülmektedir.

Araştırma kapsamında yüzyüze görüşme yapılan inşaat sektöründe faaliyet gösteren aile şirketleri yöneticilerinin, şirket sahibinin çevresinin geniş olmasını birinci etken olarak gördüğü saptanmıştır.

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

**Aile şirketleri başarı için gerekli değişimleri yaptıklarını düşünmektedir**

Bu çerçevede aile şirketinin şirketlerinin başarıya götürecek değişimleri yapıp yapmadığı sorulmuş, %72.5 'evet değişim yapılmaktadır' cevabını vermiştir. %25.5'i ise 'hayır başarıya götürecek değişim yapılmamaktadır' ifadesini belirtmiştir.

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

**Tablo 24: Aile Şirketlerinde Değişimin Gerçekleşmesindeki Etkenler**

| Değişimin Gerçekleşmesindeki Etkenler | Sıklık(*f*) | Yüzde(%) |
|---|---|---|
| "Yenilikçi-değişimci", yaratıcı bir strateji izlememiz | 49 | 23,3 |
| Yetenekli aile bireylerinin ve profesyonel yöneticilerinin katkıları | 41 | 19,5 |
| Piyasadaki değişimleri gözleme ve tahmin etmede başarılı olmamız | 43 | 20,4 |
| Karar alma sürecimizin "hızlı" ve "etken" olması | 39 | 18,5 |
| Etkin bir raporlama sistemimizin olması ve yönetimin gereksinim duyduğu bilgilerin güncel olarak raporlanması | 15 | 7,1 |
| Etken bir muhasebe ve raporlama sisteminin olması ve bütçe uygulamlarına katkısı | 20 | 9,5 |
| Diğer ( belirtiniz) | 3 | 1,4 |

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

**Tablo 25: Aile Şirketlerinde Değişimin Gerçekleşmemesindeki Etkenler**

| Değişimin Gerçekleşmemesindeki Etkenler | Sıklık(*f*) | Yüzde(%) |
|---|---|---|
| Yeni ürün ve yeni iş modelleri geliştirmede karşılaşılan güçlükler | 11 | 21,1 |
| Sermaye yetersizliği | 11 | 21,1 |
| Risk alamama | 7 | 13,5 |
| Maliyetleri kontrol etmede yaşanılan güçlükler | 10 | 19,2 |
| Piyasadaki değişimleri gözlemleme ve tahmin etmede yetersiz kalınması | 9 | 17,3 |
| Aile bireyleri arasında karar alma sırasında yaşanan çatışmaların etkisi | 3 | 5,7 |
| Diğer (belirtiniz) | 1 | 1,9 |

**Aile şirketinin kilit noktalarında mutlaka aile üyesi olmalıdır**

Önceki bölümlerde belirtildiği gibi ailenin birbirleriyle yakın ilişkide olması kadroya güven verir. Bir çok aile şirketinde kilit noktalarda aile üyesinin bulunması önem teşkil etmektedir. Bu kapsamda, araştırmaya katılan aile şirketlerinin de aynı düşünceyi taşıdığı görülmektedir. Şirketlerin %83,1'i kilit noktasında aile üyesi gereklidir derken %16,9 gerekli olmadığını belirtmiştir.

Şirketin kilit noktalarında aile üyesi olması gereklidir diyen %83,1 oranındaki şirket, bunun nedenleri olarak, aile üyesinin daha çok bağlılıkla çalışacağı (%34,8), aile üyesinin daha güvenilir olduğunu ve de koordinasyon kolaylığı taşıdığını belirtmişlerdir.

**Tablo 26: Kilit Noktalarda Aile Üyesinin Gereklilik Nedenleri**

| Kilit Noktalarda Aile Üyesinin Gereklilik Nedenleri | Sıklık(*f*) | Yüzde(%) |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| Şirket sırlarının saklanması | 21 | 13,0 |
| Koordinasyon kolaylığı | 34 | 21,1 |
| Daha çok bağlılıkla çalışma | 56 | 34,8 |
| Daha güvenilir olması | 48 | 29,8 |
| Diğer | 2 | 1,2 |

**Aile şirketleri doğru ve hızlı karar alma mekanizmalarını geliştirmeliler**

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

Hızlı karar alma aile şirketlerinin önemli bir özelliğidir ve avantajıdır. Karar organını oluşturan aile üyeleri arasında karar almanın, diğer şirketlere göre daha kolay olacağı açıktır. Şirkette alınan kararlarda yönetim kuruluna hesap vermekle değil, bilgi vermekle sorumlu olması hızlı karar alabilmesine olanak sağlamaktadır.

Aile şirketlerinin %47,1'i kararlarını almalarını doğru ve hızlı, %29.4 ü daha doğru ve hızlı karar alınabilir demişlerdir. Şirketlerin %23.5'i yalnızca karar alma hızlarını yetersiz bulmaktadır.

**Tablo 27: Aile Şirketlerinde Karar Alma Hızı**

| Karar Alma Hızı | Sıklık(*f*) | Yüzde(%) |
|---|---|---|
| Evet,yeterince doğru ve hızlı | 48 | 47,1 |

| | | |
|---|---|---|
| Daha doğru ve hızlı karar alınabilir | 30 | 29,4 |
| Hayır, yetersiz | 24 | 23,5 |

**Aile şirketinin kurumsallaşmamış olması karar hızını olumsuz etklemektedir**

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

**Tablo 28: Aile Şirketlerinde Kararların Doğru ve Hızlı Biçimde Alınmama Nedenleri**

| **Kararların Doğru ve Hızlı Biçimde Alınmama Nedenleri** | **Sıklık(*f*)** | **Yüzde(%)** |
|---|---|---|
| Stratejik düşünememe | 9 | 16,1 |
| Sermaye yetersizliği | 11 | 19,6 |
| Yönetimde karşılaşılan sorunlar | 10 | 17,8 |
| Kurumsallaşamama | 21 | 37,5 |
| Aile içi sorunların/çatışmaların işe yansıması | 4 | 7,1 |
| Diğer | 1 | 1,8 |

**Aile şirketleri çok kritik karar aşamalarında danışmanlık hizmeti alma konusunda yetersizdir**

Büyümeyle birlikte aile şirketlerinde yeni sorunlar baş gösterebilir. Profesyonel yönetici ihtiyacı, yeni görev alanları ve işbölümü, doğru büyüme stratejisinin seçimi, stratejiye uygun örgüt yapısı kurma...vb. ihtiyacı doğabilir. Bu yöntemlerin

uygulanabilmesi için özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde danışmanlık hizmetlerinin sağlanması gerekli olur.

**Tablo 29: Şirketin Önemli Karar Aşamasında Danışmanlık Hizmeti Alması**

| Danışmanlık Hizmeti Alma | Sıklık(*f*) | Yüzde(%) |
|---|---|---|
| Evet | 48 | 48,5 |
| Hayır | 51 | 51,5 |

Aile şirketlerinin %48'i karar alma aşamasında danışmanlık hizmetine başvurmuşlardır. %51'i ise karar aşamasında danışmanlık hizmeti almayı uygun görmemişlerdir.

Şirketlerin %34,3'ü danışmanlık hizmetini almaya devam ederken, %21,6'sı önceden danışmalık hizmeti aldığını ancak devam etmediklerini belirtmişlerdir. Cevap vermeyen %28,4'lük aile şirketi hiç danışmalık hizmeti almamış ve yakın gelecekte de almayı planlamamaktadır.

Aile şirketlerinin danışmanlık hizmeti aldığı konuların başında toplam kalite yönetimi-ISO 9000...vb. görülmektedir (Tablo 48) . Bunun sebebini ISO 9000 belgesinin özellikle bazı sektörlerde alınmasının zorunlu olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Ancak görüşmeler sırasında bu konuda danışmanlık hizmeti almalarının zorunlu olmasına rağmen şirketlerinde performans konusunda bir değişim olmadığı vurgulanmıştır. Üretim ve kalite konusunda alınan danışmanlık ikinci sırayı alırken, işletme politikası ve stratejik planlamaya dair alınan

danışmanlık hizmeti üçüncü sırada yerini almaktadır. Önem sırasına göre bunları, bilgisayar hizmetleri, muhasebe ve finansman ve hukuki konularda alınan danışmanlık hizmetleri takip etmektedir.

Kıyaslama (benchmarking), tasfiye, çatışma yönetimi ve değişim mühendisliği en az talep gören danışmanlık hizmetleri olmuştur.

**Tablo 30: Aile Şirketleri Tarafından Danışmanlık Hizmeti Alınan Konular**

| Danışmanlık Hizmeti Alınan Konular | Sıklık(*f*) | Yüzde(%) |
|---|---|---|
| İşletme politkası ve stratejik planlama | 34 | 10,8 |
| Reorganizasyon | 25 | 8,0 |
| Modern yönetici teknikleri | 18 | 5,7 |
| Çatışma yönetimi | 4 | 1,2 |
| Üretim-kalite | 36 | 11,5 |
| Muhasebe finansman | 31 | 9,9 |
| İnsan kaynakları yönetimi | 16 | 5,1 |
| Pazarlama | 23 | 7,3 |
| İş kurma | 10 | 3,2 |
| Tasfiye | 2 | 0,6 |
| Toplam kalite yönetimi – ISO 9000...vb. | 41 | 13,0 |
| Değişim Mühendisliği | 5 | 1,6 |
| Kıyaslama | 1 | 0,3 |
| Avrupa Birliği ile ilgili bilgilendirme | 6 | 1,9 |
| Hukuki konular | 28 | 8,9 |
| Bilgisayar hizmetleri | 33 | 10,5 |
| Diğer | 1 | 0,3 |

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

**Tablo 31: Aile Şirketlerinde İlk Kez Danışmanlık Hizmeti Alma Nedenleri**

| **İlk Kez Danışmanlık Hizmeti Alma Nedenleri** | **Sıklık(*f*)** | **Yüzde(%)** |
|---|---|---|
| Sorunların üstesinden gelemediğimiz için | 17 | 16,7 |
| Bir sorunla karşılaşmadan tedbir almak için | 10 | 9,8 |
| Rakip firmalara karşı rekabette üstünlük sağlayabilmek için | 11 | 10,8 |
| İş kurma, büyüme gibi işletmenin yaşamsal evrelerine bağlı olarak duyulan ihtiyaç nedeniyle | 34 | 33,3 |
| Diğer | 1 | 1,0 |
| Cevap vermeyen | 29 | 28,4 |

Aile şirketlerinde danışmanlık hizmeti alma kararını sıklıkla yönetim kurulu başkanı (%49) ve genel müdür (%12,7) vermektedir. Ancak hiç danışmanlık hizmeti alamamış olan şirketlerin ve dolayısıyla böyle bir kararı vermemiş olan şirketlerin sayısı oldukça yüksektir (%28,4).

Aile şirketlerinde üst kademe yöneticileri (%43,1) kendilerini geliştirmeye yönelik eğitime önem vermektedirler. Aynı şekilde, orta (%36)ve alt (%20,9) kademede çalışanlar da eğitim imkanlarından faydalanmıştır.

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

Şirkette, kurumun devamını sağlayacak nitelikte varis yok ise girişimcinin şirketin tamamını veya bir kısmını uygun gördüğü profesyonel yöneticiye zaman içerisinde devredebilir. Bu yönetici başta girişimci olmak üzere danışmanların tavsiyeleri doğrultusunda belirlenir ve seçim girişimcinin istediği yönde gerçekleşir.

Şirketin gelişim evrelerinde söz edildiği gibi, büyüme süreciyle birlikte şirket faaliyetlerinin kapsamı büyümekte ve çeşitlenmektedir. Artan iş hacmi, girişimcinin özellikle yönetsel konularda yetersiz kalması ve denetim alanının büyümesi...vb. konular, bir noktadan sonra dışarıdan yönetici sağlanmasını gerektirmektedir. Şirketin büyüme sürecinde gereksinme duyulan yöneticiler öncelikli olarak aile bireylerinden ve akrabalardan sağlanmaya çalışılır, bunların yeterli olmadığı durumlarda dışarıdan profesyonel yönetici getirilir.

Profesyonel yönetim tarzının benimsenmesi, kurum niteliği kazanılması için en önemli adımdır.

Araştırmaya katılan aile şirketlerinin %64,7'si, yönetimde mal sahibi yönetici ve profesyonel yöneticinin birlikte çalışmasının avantajlı olduğu belirtmişler, %24'ü ise, profesyonel yöneticinin yönetimde tek başına olmasının aile şirketi için avantaj olarak değerlendirmişlerdir. %10,8'lik bir oranda da aile şirketi yöneticisin mutlaka mal sahibi yönetici olması gerektiği görülmüştür.

Çoğu zaman şirkete dışarıdan katılan profesyonel yöneticiler olaylara, sahip yöneticilere göre daha objektif ve bütüncül yaklaşımlarla bakabilmektedir. Aile şirketlerinde çalışan aile üyeleri profesyonel yönetici getirmenin avantaj sıralamasında 'profesyonel yöneticiler, mal sahibi yöneticilere oranla aldıkları eğitimin ve farklı kurumlarda çalışmanın etkisiyle daha yüksek bir performans düzeyine sahiptirler' ifadesini birinci olarak belirtmişlerdir. İkinci en önemli avantaj, 'profesyonel yöneticiler, şirket sahibinin bireysel çıkarlarından çok, şirketin menfaatlerini gözetirler' olarak belirlenmiştir. Her iki ifade ikinci sıra sıralamasında da en önemli avantajları olarak sıralamada yerini almıştır.

**Tablo 32: Yönetime Profesyonel Yönetici Getirmenin Nedenleri**

| Yönetime Profesyonel Yönetici Getirmenin Nedenleri | Sıklık(*f*) | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 1.sıra | 2.sıra | 3.sıra | sırasız |
| Profesyonel yöneticiler, aile şirketleri sahiplerinin ve aynı zamanda rakiplerinin amaçlarını izler. | 13 | 5 | 12 | 6 |
| Profesyonel yöneticiler, şirket sahibinin bireysel çıkarlarından çok, şirketin menfaatlerini gözetirler. | 22 | 17 | 5 | 10 |
| Profesyonel yöneticiler, mal sahibi yöneticilere oranla aldıkları eğitimin ve farklı kurumlarda çalışmanın etkisiyle daha yüksek bir performans düzeyine sahiptirler. | 22 | 18 | 10 | 9 |
| Profesyonel yönetici, şirketin sürekliliğini sağlamada yardımcı olur. | 7 | 17 | 13 | 9 |
| Profesyonel yönetici, daha rasyonel karar alır. | 14 | 10 | 17 | 7 |
| Profesyonel yönetici, şirket pazarlarının büyümesi, teknolojik yeniliklerin artması karşısında mevcut bilgiye sahiptir. | 6 | 6 | 12 | 4 |
| Diğer (belirtiniz) | 0 | 0 | 0 | 1 |

Özellikle büyüme ve genişleme evresine gelen aile şirketlerinde yönetimin bilgi ve yetenekleri, şirketin başarısı için yetersiz kalabilir. Şirkette çalışan kişilerin yeterli uzmanlığa sahip olmamaları profesyonel yöneticilerin kuruma dahil edilmelerini zorunlu hale getirir. Özellikle büyüyen şirketlerin, işletmelerin nakit yönetimi, ürün ve Pazar çeşitleme ve geliştirme ile değişim gibi konularda profesyonel yöneticilerden yararlanmaları şirket için avantajlıdır.

Profesyonel yöneticinin şirkette çalışmaya başlamasıyla, zaten ihtiyaç olan takım çalışmasını beraberinde getirir.

Profesyonel yöneticinin yönetimde karar sahibi olmasını sakıncaları arasında ise birinci öncelikli sırada 'profesyonel yöneticinin, mal sahibi yönetici gibi bağlılıkla çalışmayacağı' ifadesi görmekteyiz. İkinci olarak önem sırasında belirtilen ifade

‘Zarar riski olmaması nedeniyle etkin karar alamayacakları’ olarak belirtilmiştir. Üçüncü sırada ise ‘Pratik bilgilerin mal sahibi yöneticiye göre daha az olması’ ifadesi görülmektedir.

**Tablo 33: Aile Üyelerine / Mal Sahiplerine Göre Yönetime Profesyonel Yönetici Getirilmesinin Sakıncaları**

| **Aile Üyelerine / Mal sahiplerine Göre Yönetime Profesyonel Yönetici Getirilmesinin Sakıncaları** | **Sıklık(*f*)** | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **1.sıra** | **2.sıra** | **3.sıra** | **sırasız** |
| Profesyonel yöneticinin, mal sahibi yönetici gibi bağlılıkla çalışmayacağı | 28 | 22 | 19 | 7 |
| Pratik bilgilerin mal sahibi yöneticiye göre daha az olması | 19 | 19 | 26 | 4 |
| Zarar riski olmaması nedeniyle etkin karar alamayacakları | 27 | 25 | 14 | 5 |
| Diğer | - | - | - | 5 |

Aile şirketlerinde çalışan profesyonellerin %51’ine kendisini geliştirmesi için eğitim imkanı sağlanırken, %35,3’ü profesyonel yöneticilerine eğitim imkanı tanımamaktadır.

Profesyonel yöneticilerine eğitim imkanı sağlayan aile şirketleri en çok modern yönetim teknikleri konusunda profesyonel yöneticinin geliştirilmesini istemektedirler. Kriz yönetimi ve çatışma yönetiminde verilen eğitim imkanları arasında düşük oranda yer almaktadır.

Aile şirketlerinin %35,3’ü profesyonel yöneticilerine eğitim imkanı sağlamamaktadır. Bunun en önemli gerekçesini de ‘yeterince tecrübeli’ (%53,5)

olarak ifade etmektedirler. Dikkat çeken bir nokta ise yeterli bütçe olmamasından (%37,2) kaynaklanan sebepler yüzünden bu imkanın verilmemiş olmasıdır.

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

**Aile şirketlerinde yönetim kurulu formalite gereği mevcut ve üyeleri akrabalardan oluşmaktadır**

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

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

Çalışmaya katılan aile şirketlerinin %63,7 si düzenli toplanan bir yönetim kurulunun varlığından söz ederken, %33.3 düzenli toplanmadıklarını belirtmiştir.

**Tablo 34: Aile Şirketinde Aktif Olarak Çalışan/ Toplanan Yönetim Kurulu**

| Aktif Yönetim Kurulu Mevcudiyeti | Sıklık | Yüzde(%) |
|---|---|---|
| Evet | 65 | 63,7 |
| Hayır | 34 | 33,3 |
| Cevap vermeyen | 3 | 2,9 |

Bu aşamada yönetim kurulunun üye dağılımını görmek gerekmektedir. En yüksek oran %44,5 ile erkek aile üyesidir. %29.3 aile dışından erkekler yönetim kurulunda yer alırken %3.8 'lik bir oran ile aile dışından kadın yönetim kurulu üyesi vardır. Çalışmanın kapsamında karşılıklı görüşme yapılan aile şirketleri düzenli toplanan yönetim kurullarının olduğu söylemesine rağmen yönetim kurulu üyelerinin kim oldukları sorulduğunda ev hanımı olan eşlerin, oldukça yaşlı olan kayınvalidelerin bu yönetim kurulunda yer aldıkları anlaşılmıştır. Bu bakımdan %22'lik oran olarak görülen yönetim kurulunda yer alan kadın aile üyeleri sayısının büyük çoğunluğunun formalite olarak yer aldığı düşünülmektedir.

**Tablo 35: Yönetim Kurulu Üyeleri Dağılımı**

| Yönetim Kurulu Üyeleri | Aile Üyesi | | Aile Dışından | |
|---|---|---|---|---|
| | Sıklık(*f*) | Yüzde(%) | Sıklık(*f*) | Yüzde(%) |
| Kadın | 41 | 22,2 | 7 | 3,8 |
| Erkek | 82 | 44,5 | 54 | 29,3 |

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

**Aile şirketlerinde devir planı yapılmamaktadır ve varis belli değildir**

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

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

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

Tablo 36'da görüldüğü gibi aile şirketlerinde en üst yönetimde bulunan yöneticinin görevden ayrılma süresi belli değildir (%40,2). Diğer ilginç bir saptama ise, bu yöneticinin yaşadığı sürece görevde kalmasının beklendiğidir. Görüldüğü gibi araştırmaya katılan aile şirketlerinin büyük bir oranı geleceğe yönelik bir devir planı yapmamıştır.

**Tablo 36: Aile Şirketinde En Üst Düzeyde Bulunan Yöneticinin Şirketten Ayrılma Zamanı**

| Şirketten Ayrılma Zamanı | Sıklık(*f*) | Yüzde(%) |
|---|---|---|
| Önümüzdeki 1-2 yıl içinde | 3 | 2,9 |
| Önümüzdeki 2-5 yıl içinde | 13 | 12,7 |
| Önümüzdeki 5-8 yıl içinde | 9 | 8,8 |
| Önümüzdeki 8 yıl içinde | 6 | 5,9 |
| Yaşadığı sürece görevde kalacak | 20 | 19,6 |
| Belli değil/bilinmiyor | 41 | 40,2 |
| Diğer | 1 | 1,0 |

Varisin önceden belirlenmesi ve gelecek için hazırlanması şirketin sürekliliği konusunda en önemli adımlardan biridir.

Aile şirketlerinde gelecekte yönetimi devralacak bir adayın varlığı sorulmuş, şirketlerin %37,3'ü bir adayın olduğunu, %59,8'inin ise aday düşünmediği saptanmıştır.

.

**Tablo 37: Aile Şirketini Devralacak Adayın Mevcudiyeti**

| Şirketi Devralacak Adayın Mevcudiyeti | Sıklık(*f*) | Yüzde(%) |
|---|---|---|
| Evet | 38 | 37,3 |
| Hayır | 61 | 59,8 |
| Cevap vermeyen | 3 | 2,9 |

Yönetimin emeklilik planları ve yönetimi devralması planlanan adayın belirlenmiş olması ilişkisi Tablo 37'te yer almaktadır. Yönetimi gelecek 8 yıl

içerisinde devretmeyi planlayan yöneticilerin çoğunun belirlenmiş bir varisi yoktur. Bu çok önemli bulgu aile şirketlerinin devir planını halen yapmadıklarını çok açık şekilde ortaya koymaktadır. Beklenmedik bir duruma karşı hazırlıksız yakalanacakları çok açıktır.

**Tablo 37: Yönetimin Emeklilik Planları ve Devralacak Aday İlişkisi**

| **Emeklilik Planı Zamanı** | **Sıklık(*f*)** | |
|---|---|---|
| | **Aday var** | **Aday yok** |
| Önümüzdeki 1-2 yıl içinde | 2 | 0 |
| Önümüzdeki 2-5 yıl içinde | 6 | 7 |
| Önümüzdeki 5-8 yıl içinde | 4 | 5 |
| Önümüzdeki 8 yıl içinde | 2 | 4 |
| Yaşadığı sürece görevde kalacak | 6 | 14 |
| Belli değil/bilinmiyor | 13 | 27 |
| Diğer | 0 | 1 |

Varis seçim sürecinin ikinci evresi, variste aranan özelliklerin belirlenmesidir. Bir varisin sahip olması gereken çok sayıda özellik vardır. Ancak bu özelliklerin herbirinin önemi ve önceliği şirketten şirkete farklılık gösterir.

Aile şirketini devralması beklenen adayın aile şirketindeki deneyimi en önemli kriter olarak birinci sırada yer almaktadır. Adayın eğitim düzeyi ikinci sırada belirtilen en önemli faktördür. Adayın karar verme kabiliyeti, şirkette birlikte çalıştığı aile üyeleri arasında saygınlığı aday seçiminde rol oynayan kriterler olarak öne çıkmaktadır.

**Tablo 38: Aile Şirketini Devralması Beklenen Adayda Aranan En Önemli Özellikler**

| Devralacak Adayda Aranan Özellikler | Sıklık(*f*) | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **1.sıra** | **2.sıra** | **3.sıra** | **Sırasız** |
| Aile işletmesinde deneyimi | 13 | 2 | 0 | 3 |
| Stratejik planlama becerisi | 3 | 2 | 2 | 1 |
| İşletmede birlikte çalıştığı aile üyeleri arasında saygınlığı | 2 | 4 | 3 | 2 |
| Aile bireylerinin kendine güvenmesi | 3 | 3 | 3 | 2 |
| Eğitim düzeyi | 5 | 2 | 1 | 2 |
| Kurucu ile amaç uygunluğu | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Dürüst ve erdemli olması | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Risk alma isteği | 0 | 0 | 1 | 3 |
| Diğer aile üyeleri ile geçimi | 0 | 1 | 1 | 1 |
| İşletmenin kurucusu ile ilişkisi | 3 | 2 | 0 | 1 |
| Çalışanlar arasında saygınlığı | 1 | 1 | 3 | 1 |
| Karar verme kabiliyeti | 2 | 6 | 7 | 2 |
| Zeka düzeyi | 1 | 1 | 1 | 2 |
| Finans becerileri | 1 | 0 | 1 | 4 |
| Yaratıcı olması | 1 | 1 | 0 | 4 |
| Diğer | 0 | 0 | 0 | 1 |

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

**Tablo 39: Aile Şirketi Devralacak Adayın Belirlenmeme Nedenleri**

| Devralacak Adayın Belirlenmeme Nedenleri | Sıklık(*f*) | Yüzde(%) |
|---|---|---|
| Yönetimi devralacak "yetenekli" bir aile bireyinin bulunmaması | 6 | 9,1 |
| Aile bireyleri arasında yönetimin devrine ilişkin sorunların varlığı | 10 | 15,5 |
| Yönetimi devredecek güvenilir bir profesyonel bulunmaması | 3 | 4,5 |
| Henüz düşünülmemesi | 45 | 68,2 |
| Diğer | 2 | 3,0 |

**Çatışma aile üyeleri arasında yüzyüze çözümlenmektedir**

Aile şirketlerinin karar mekanizmasında aile bireylerinin uzlaşmaya varması daha zordur ve çok zaman gerektirir. Alınan kararlar herzaman herkesi mutlu etmez ve hayal kırıklığı olur. Aile şirketlerinde karar alma sürecinde yaşanan çatışmaların kaynağında 'kimin neyi yapacağı' konusunda yaşanan belirsizlikler ve aile-iş sistemlerinin birbirine karışmasından kaynaklanan rol çatışmaları vardır. Özellikle yaşı ilerlediği için şirketin yönetimini kendisinden sonraki nesile bırakan kurucular bile yine olayların merkezinde olmak, kararları kendisi vermek istemekte ve nesillerarası çatışmalar ortaya çıkmaktadır.

Aile şirketlerinde olası bir çatışma karşısında alınan önlemler sorgulandığında %45'lik bir yüzdeyle ilk sırada "çatışmanın sebebini sorgulayıp, sorunları kendi aramızda yüz yüze çözmeye çalışırız" seçeneği vardır. Şirketlerin %32.3'ü "**çatışma olmamaktadır**" cevabını vermiştir. Bu şaşırtıcı bir sonuçtur. Karar

mekanizmasının işlediği bir yerde, özellikle aile şirketlerinde çatışmanın olmadığını söylemek pek inandırıcı değildir.

**Tablo 40: Aile Bireyleri Arasında Olası Bir Çatışma Karşısında Alınan Önlemler**

| Çatışma Karşısında Alınan Önlemler | Sıklık(*f*) | Yüzde(%) |
|---|---|---|
| Çatışma olmamaktadır. | 32 | 32,3 |
| Çatışmanın sebebini sorgulayıp, sorunları kendi aramızda yüzyüze çözmeye çalışırız. | 46 | 45,0 |
| Çatışmanın boyutuna göre, profesyonel yöneticiye veya bir danışmana giderek yardım alınmaktadır. | 2 | 1,9 |
| Çatışmanın sebebinin üstüne gitmeyerek, zaman içerisinde çözümlenmesini beklemek. | 15 | 17,7 |
| Diğer | 1 | 1,0 |
| Cevap vermeyen | 6 | 5,8 |

**İş ve aileyi ilgilendiren konular birbirine karıştırılmamalıdır – yetki ve sorumluluk devrinde yetenek önemlidir**

Soru formunda aile şirketlerinde çalışmakta olan aile üyelerine şirketlerine ilişkin ifadeler verilmiş bu ifadeler hakkında görüşleri sorulmuştur. Aile üyelerinin en sıklıkla "**katılıyorum**" dedikleri ifadeler, 'iş ve aileyi ilgilendiren konular birbirine karıştırılmaz', 'şirkette yetki ve sorumlulukların devredilmesinde yetenekler en önemli kriterdir', 'şirkette çalışan akrabaların diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığı yoktur' şeklinde sıralanmıştır. Aile üyelerinin en sıklıkla "**fikrim yok**" dediği ifade ise 'yönetimi gelecekte kimin devralacağı konusunda bir sorun yaşanmaz' dır. Aile

üyelerinin "**katılmıyorum**" olarak işaretledikleri ifadeler sıklıklarına göre, 'şirkette profesyonel yöneticiler ve aile üyeleri arasında çatışma yaşanmaz', 'profesyonel yöneticiler şirkete aile bireyleri kadar bağlıdır' ve 'karar alma konusunda aile bireyleri arasında bir sorun yaşanmaz' şeklindedir.

**Tablo 41: Aile Şirketlerinin Mevcut Durumuna İlişkin Tutumlar**

| **Tutum** | **Sıklık(*f*)** | | |
|---|---|---|---|
| | **Katılıyorum** | **Fikrim yok** | **Katılmıyorum** |
| Şirkette profesyonel yöneticiler ve aile üyeleri arasında çatışma yaşanmaz. | 34 | 3 | 57 |
| Profesyonel yöneticiler şirkette aile bireyleri kadar bağlıdır. | 46 | 9 | 38 |
| Şirkette bazı görevlere yalnızca aile bireylerinin getirilmesi uygundur. | 55 | 6 | 31 |
| Yönetimi gelecekte kimin devralacağı konusunda bir sorun yaşanmaz. | 46 | 20 | 27 |
| Şirkette yetki ve sorumlulukların devredilmesinde yetenekler en önemli kriterdir. | 72 | 6 | 14 |
| Şirkette çalışan akrabaların diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığı yoktur. | 65 | 8 | 20 |
| İş ve aileyi ilgilendiren konular birbirine karıştırılmaz. | 75 | 2 | 17 |
| Kimin hangi işi yapacağı konusunda aile bireyleri arasında bir çatışma yaşanmaz. | 57 | 8 | 28 |
| Karar alma konusunda aile bireyleri arasında bir sorun yaşanmaz. | 51 | 5 | 38 |
| Aile şirketlerinde, şirket üst düzey yönetiminde mutlaka bir aile ferdi görev almalıdır. | 60 | 3 | 30 |

**Aile şirketlerine özgü en önemli sorun profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşamamadır**

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

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

**Tablo 42: Aile Şirketlerinin Başarısı İçin En Kritik Konular**

| Aile Şirketlerinin Başarısı İçin En Kritik Konular | Sıklık(*f*) | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 1.sıra | 2.sıra | 3.sıra | sırasız |
| Aile üyelerinden hangisinin bir sonraki patron (genel müdür) olacağı | 20 | 7 | 14 | 3 |
| Kardeşler arasında yaşanan çekişme ve rekabet | 13 | 8 | 8 | 2 |
| Akrabaların kayırılması | 5 | 4 | 8 | 1 |
| Aile üyeleri ve diğer personel arasındaki ücretleme ve iş yüküne yönelik sorunlar | 5 | 7 | 9 | 0 |
| Profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşma | 39 | 24 | 5 | 2 |
| Profesyonel yöneticilerle aile üyeleri arasında yaşanan sorunlar | 0 | 12 | 8 | 3 |
| Aile üyeleri arasında şirkette kimin hangi işi yapacağı konusunda yaşanan sorunlar | 2 | 10 | 20 | 1 |
| Aile içinde ve şirketteki rollerin birbirine karışmaması | 8 | 19 | 17 | 2 |
| Diğer | 0 | 0 | 0 | 0 |

**İkinci nesil aile şirketlerinin üçüncü nesile devredilecğini düşünmektedir**

1.nesil ve 2. nesilin yönetimde olduğu aile şirketleri kendi şirketlerini aynı alanda faaliyetlerini sürdüren diğer aile şirketlerine göre daha başarılı veya aynı düzeyde bulmuşlardır. Üçüncü nesilin yönetimde olduğu aile şirketi sayısı çok düşük olmasına rağmen kendilerini ne başarılı, ne de başarısız olarak tanımlamışlardır.

Tablo 43'e bakıldığında birinci ve ikinci nesil şirketlerin gelecekte devam etme beklentileri arasında bir fark görülmemektedir. Her iki nesil şirketin başarı ile gelecek nesile aktarılacağını ve şirketin başarılı olacağını düşünmelerine rağmen "kuşkuluyum" ifadesini kullananların sayısı da az değildir.

**Tablo 43: Yönetimde Kaçıncı Nesil Olduğu ve Gelecekte Başarının Devam Etmesi İlişkisi**

| Nesil | Sıklık(*f*) | |
|---|---|---|
| | Başarı ile devam edecek | Başarılı devam edeceğinden kuşkuluyum |
| 1. nesil | 32 | 16 |
| 2.nesil | 38 | 12 |
| 3.nesil | 1 | 1 |

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

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

**Tablo 44: Nesillerin Gelecek İçin Aldığı Tedbirler**

| Nesillerin Gelecek İçin Aldığı Tedbirler | Sıklık(*f*) | | |
|---|---|---|---|
| | 1.nesil | 2.nesil | 3.nesil |
| Reorganizasyon (şirket içinde departman-bölüm yapılarının yeniden düzenlenmesi) | 25 | 33 | 1 |
| Mülkiyet planı (şirket hisselerinin kimlere ne şekilde dağıtılacağı) | 6 | 11 | 1 |
| Misyon ve vizyon çalışması (şirketin amaçları, değerleri, hedeflerin belirlenmesi) | 26 | 24 | 0 |
| Stratejik plan (rekabet veya büyüme için yapılacak yenilikler, geliştirme çabaları) | 37 | 35 | 1 |
| Halka açılma | 4 | 7 | 0 |
| Yetki devri (yönetimsel karar alma, yetkilerin kimlere ve ne şekilde aktarılacağı) | 15 | 27 | 1 |
| Varis planı (şu andaki kurucu/ yöneticiden sonra aile işletmesini kimin/kimlerin devralacağı) | 5 | 7 | 1 |
| Aile üyelerinin iş tanımları | 9 | 10 | 1 |
| Eğitim | 22 | 22 | 1 |
| İhtiyat fonu ayırma | 1 | 5 | 0 |
| Gelecekte şirketin yönetimini devralacak yöneticilerin yetiştirilmesi | 17 | 19 | 0 |
| Hiçbiri | 1 | 1 | 0 |
| Diğer (yazınız) | 1 | 2 | 0 |

**<u>İkinci nesilin yönetimde olduğu aile şirketlerinde de yönetimi devralacak aday belli değildir</u>**

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

**Tablo 45: Yönetimi Devralacak Adayın Olması ve Yönetimde Bulunan Nesillerarası İlişkileri**

| Adayın Varlığı | Sıklık(*f*) | | |
|---|---|---|---|
| | **1.nesil** | **2. nesil** | **3.nesil** |
| Belirlenmiş 'aday'var | 18 | 20 | 0 |
| Belirlenmiş 'aday' yoktur | 28 | 29 | 2 |

**Aile şirketlerinin bir nesil sonra sürekli olacağını düşünen aile üyeleri danışmanlık hizmeti almıştır ve gerekli değişimi yapmaktadırlar**

Bir nesil sonra aile şirketinin başarılı devam edeceği konusunda kuşkulu olan aile üyeleri danışmanlık hizmeti almak konusunda çok yetersizdir. Şirketlerinin başarılı devam edeceğini düşünen aile şirketlerinin büyük çoğunluğunun danışmanlık hizmeti almayı sürdürdüklerini ya da daha önceden danışmanlık hizmeti aldıkları saptanmıştır.

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

**Tablo 46: Bir Nesil Sonra Başarı Beklentisi ve Danışmanlık Hizmeti Alınması İlişkisi**

| Bir Nesil Sonra Başarı Beklentisi | Sıklık(*f*) | | |
|---|---|---|---|
| | **Danışmanlık alıyoruz** | **Önceden danışmanlık aldık şimdi almıyoruz** | **Danışmanlık almayı planlıyoruz** |
| Bir nesil sonra şirket başarısı sürecek. | 27 | 18 | 9 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Bir nesil sonra şirketin başarısı konusunda kuşkuluyum. | 10 | 4 | 7 |

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

**Tablo 47: Şirket Değişimi ve Danışmanlık Hizmeti Alınması İlişkisi**

| **Değişim Yapılması** | **Sıklık(*f*)** | |
|---|---|---|
| | **Danışmanlık alınıyor** | **Danışmanlık hizmeti alınmamaktadır** |
| Değişim yapılmakta | 40 | 31 |
| Değişim yapılmamaktadır | 8 | 18 |

Şirketlerinde değişimin yapılmadığını belirten şirketlerin çeşitli danışmanlık hizmetlerine ilgi göstermedikleri görülmüştür.

Şirketlerinde değişim yapıldığını söyleyen şirketler en çok toplam kalite yönetimi-ISO 9000, üretim-kalite ve bilgisayar hizmetleri konusunda danışmanlık hizmeti almaktadır.

**Tablo 48: Şirket Değişimi ve Danışmanlık Hizmeti Alınan Konular**

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

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

**Tablo 49: Şirketin Gelecekte Faaliyet Göstermesi İçin Alınan Önlemler ve Değişim İlişkisi**

| Şirketin Gelecekte Faaliyet Göstermesi İçin Alınan Önlemler ve Değişim İlişkisi | Sıklık(*f*) | |
|---|---|---|
| | Değişim Yapılıyor | Değişim yapılmıyor |
| Reorganizasyon (şirket içinde departman-bölüm yapılarının yeniden düzenlenmesi) | 47 | 14 |
| Mülkiyet planı (şirket hisselerinin kimlere ne şekilde dağıtılacağı) | 12 | 6 |
| Misyon ve vizyon çalışması (şirketin amaçları, değerleri, hedeflerin belirlenmesi) | 44 | 7 |
| Stratejik plan (rekabet veya büyüme için yapılacak yenilikler, geliştirme çabaları) | 55 | 19 |
| Halka açılma | 9 | 1 |
| Yetki devri (yönetsel karar alma, yetkilerin kimlere ve ne şekilde aktarılacağı) | 36 | 9 |
| Varis planı (şu andaki kurucu/ yöneticiden sonra aile işletmesini kimin/kimlerin devralacağı) | 10 | 3 |
| Aile üyelerinin iş tanımları | 16 | 4 |
| Eğitim | 39 | 8 |
| İhtiyat fonu ayırma | 5 | 0 |
| Gelecekte şirketin yönetimini devralacak yöneticilerin yetiştirilmesi | 32 | 4 |
| Hiçbiri | 0 | 1 |
| Diğer | 1 | 2 |

Kilit noktada aile üyesinin bulunması gerektiğini düşünenler büyük bir oranda mal sahibi yöneticinin üst yönetimde bulunması gerektiğini düşünmektedir. Kilit noktasında aile üyesinin bulunmasının gerekli olmadığını düşünenler ise mal sahibi ve profesyonel yöneticinin ya da yalnızca profesyonel yöneticinin yönetimde bulunması gerektiğini belirtmişlerdir.

**Danışmanlık hizmeti alan aile şirketleri doğru ve hızlı karar vermektedirler**

Doğru ve hızlı karar veren şirketlerin büyük çoğunluğu (sıklık 26) danışmanlık hizmeti almış ya da almaktadırlar. Yeterince hızlı karar veremeyen ya da karar düzeylerinin yetersiz olduğunu belirten şirketler ise danışmanlık almamaktadır. Bu şirketler yakın zamanda danışmanlık hizmeti aldıkları takdirde daha doğru ve hızlı karar vermeye yatkın olacaklardır.

**Tablo 50: Doğru - Hızlı Karar Alabilme ve Danışmanlık Hizmeti Alma İlişkisi**

| **Doğru Hızlı Karar Alabilme** | **Sıklık(*f*)** | |
|---|---|---|
| | **Danışmanlık alınıyor** | **Danışmanlık alınmıyor** |
| Evet,yeterince doğru ve hızlı | 26 | 19 |
| Daha doğru ve hızlı karar alınabilir | 13 | 17 |
| Hayır, yetersiz | 9 | 15 |

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

**Kız çocukları aile şirketlerinde çalışmaya başlamaktadır**

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

**Tablo 51: Üniversite Mezunu/Yüksek Lisans Derecesi Almış Çocukların Aile Şirketlerinde Çalışma İlişkisi**

| Çocukların Cinsiyeti | Sıklık (*f*) | |
|---|---|---|
| | Üniversite/Yüksek Lisans | Aile Şirketinde Çalışıyor |
| **Kız** | 25 | 11 |
| **Erkek** | 46 | 27 |

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

Her sektörde aile şirketlerine rastlamak mümkündür. Sağlık ve eğitim alanlarında da aile şirketlerine sıkça rastlanmaktadır. Özel hastaneler, klinikler, laboratuarlar, üniversiteler, dersaneler arasında aile şirketleri çok yaygındır.

Aile şirketleri Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde başta olmak üzere faaliyetlerini sürdürmekte, yurtdışında Avrupa, Rusya-Turki Cumhuriyetler ve Amerika gibi dünyanın çeşitli bölgelerinde de mal satmakta veya iş yapmaktadırlar.

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

Çocukların eğitimi konusuna çok önem verilmekte ve yurtdışında eğitim almaları konusunda istekli bir tutum sergilemektedirler. Yurtdışına eğitime yollamanın, çocukların yenilikleri görüp tanımaları ve dil öğrenip geliştirmeleri açısından önemli olduğunu vurgulamışlardır.

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

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

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

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

Aile şirketleri tarafından şirketin gelecekete faaliyet göstermesi için alınan önlemler arasında rekabet ve büyüme için yapılması gereken yenilikler üzerinde durulmakta, şirket içinde bölüm yapılarının yeniden düzenlenmesi için çaba sarf edilmektedir.

Başarılarında öncelikli etkenler arasında birinci sırada yatırımların öz kaynaklara dayanması yer almaktadır. Çalışmanın teorik kısmında aile şirketlerinin üstünlükleri arasında yer alan bu konu aile şirketleri için çok önemli bir avantaj niteliğini taşımaktadır ve bu bulgu bunu ispatlamaktadır.

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

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

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

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

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

Birçok aile şirketi yönetiminde profesyonel yönetici bulunmasına rağmen, aile şirketi yöneticisi yönetimi tamamıyla profesyonel yöneticilere bırakma taraftarı değillerdir. Profesyonel yöneticinin şirketin menfaatlerinin gözettiğini

düşünmelerine rağmen profesyonel yöneticinin zarar riski olmaması nedeniyle etkin karar alamayacaklarını düşündükleri ortaya konmaktadır. Dolayısıyla, aile şirketlerinin yönetiminde mal sahibi yönetici ile birlikte profesyonel yöneticinin çalışması uygun görülmektedir.

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

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

Yüzyüze görüşülen şirketler arasında özellikle üç büyük şehir dışında bulunan aile şirketlerinin birçoğu iş yaşamına ufak bir esnaf olarak başlamışlardır. Çorum, Denizli, Aydın ve Bolu'da bulunan küçük ticarethaneler devletin teşvikleriyle sanayici olmuşlardır. Özellikle Çorum'da görüşülen aile şirketlerinin vurguladıkları önemli bir nokta, Çorum sanayicisinin vizyonunun geniş olmadığıdır. Aile şirketleri

dışa açılmadıkları gibi, büyüme cesaretini de gösterememişlerdir. Yeni nesil yetişmeye başlayıp, yurtdışında eğitim alıp geri döndüklerinde yeniliklere açık olmaya başlamaktadırlar. Ancak bu özelliklere sahip şirket sayısı fazla değildir. Eğitimli, dil bilen yeni nesil, aile şirketinin büyümesi ve sürekliliği konusunda bilinçlidir.

Önemle vurgulanan diğer bir nokta, Çorum başta olmak üzere bu şehirlerde görülen sanayileşme hızı ile birlikte "sosyalleşme" hızının parallellik göstermediğidir. Şehirler kültürel ve sosyal açıdan çok yavaş gelişmekte, bu durum da çok iyi profesyonel yönetici getirilmesi konusunda sıkıntı yaratmaktadır. Başarılı bir profesyonel yönetici aile ile bu şehirlere yerleşmekten kaçınmakta, gelen profesyonel yöneticiler ise şehirden bir an önce gitme çabası göstermektedir. Denizli'nin en büyük tekstil şirketlerinden biri olan çok başarılı bir aile şirketi, İstanbul'dan çok ünlü bir aile şirketinde yıllarca çalışmış bir profesyonel yöneticiyi çok yüksek ücret karşılığında transfer etmiş ancak profesyonel yönetici bir sene sonra ayrılmıştır.

Araştırma bulguları ışığında, aile şirketlerinin değişim konularında bir çaba gösterdikleri anlaşılmış ancak son derece kritik olan süreklilikleri konusunun önemini yeterince kavrayamadıkları ortaya çıkmıştır.

# SONUÇ

Günümüz yönetim anlayışı her geçen gün daha da yoğunlaşan ve küreselleşen rekabet ortamında hayatta kalabilmek ve gelecekte de var olabilmek için değişimi vazgeçilmez kılmaktadır. Değişim konusunun önemini kavrayamayan şirketlerin mevcut rekabet ortamında varlıklarını korumaları ve sürdürebilmeleri her geçen gün zorlaşmaktadır.

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

Türk aile şirketlerinin kendine özgü ve değişimi güç kılan kültürel özellikleri taşıması ayrı bir sorundur. Büyüklere mutlak saygı anlayışı, profesyonel yöneticilere

güvenmeme, uzmanlık ve bilgiyi gözardı etme pahasına akrabaları işe alma gibi pek çoğu rasyonellikle çelişebilecek kültürel faktörün Türk aile şirketleri için bir yönetim felsefesi oluşturduğu bir gerçektir.

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

Değişim konusunda çok önemli olan diğer bir nokta, aile şirketinin ne zaman ve nasıl değişmesi gerektiğidir. Her aile şirketi birbirinden çok farklıdır ve değişim konusunda izleyecekleri yol da farklı olacaktır. Bu konuda atılacak en önemli adım, danışmanlık hizmeti alma kararıdır. Danışmanlık hizmeti alma, şirketin var olan dezavantajlı durumunu ortadan kaldırır veya aza indirir, rekabetçi ortama uyum

sağlamaya yardımcı olur. Türkiye'de büyük ölçekli işletmelerin, şirketin önemli yaşam evrelerinde sürekli danışmanlık hizmeti aldıkları bilinmektedir. Bu şirketler, danışmanlık hizmeti sayesinde doğru ve hızlı karar almayı geliştirdikleri gibi, değişime her zaman açık ve hazır, süreklilikleri konusunda uzun vadeli planlara sahiptirler. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin de danışmanlık hizmetlerine talepte bulundukları görülmektedir. Özellikle, ISO 9000 uygunluk belgesine sahip olmak önem kazanmış, pekçok aile şirketi daha önce dikkate almadığı değişim konusuna ilgi duymaya başlamıştır. Bununla beraber, yüzyüze görüşmeler sırasında ISO 9000 kalite ve güvence çalışmalarına başlayan şirketlerin bu sistemin getirdiği standart yapı ve işleyişi kurumlarında yerleştirmek yerine, uygunluk belgesini elde etmeye yönelik yükümlükleri yerine getirmeyi amaç edindikleri ortaya çıkmıştır.

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

Aile şirketinin faaliyete yeni başladığı dönemlerde tüm işlevleri kendileri yerine getiren kurucu patronlar, faaliyet alanlarının genişlemesiyle, kendilerinin yerine getiremediği yönetsel eylemler için profesyonel yöneticiler istihdam etmek zorundadırlar. Büyümeyi devam ettirmek isteyen yöneticiler belli bir ölçekten sonra,

büyümenin getirdiği sorunlarla başa çıkmak ve gerekli koşulları sağlayabilmek için girişimci yapıdan profesyonel ve kurumsal bir yapıya geçiş yapmak zorundadır.

Yüzyüze yapılan görüşmeler sırasında aile şirketi yöneticileri, profesyonel yönetici bulma ve onu elde tutmanın güçlüğünden söz etmiş, yapısal dönüşümde yaşanan sorunlara işaret etmişlerdir.

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

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

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

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

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

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

Karar alma dar bir çerçevede, aşırı merkeziyetçi bir zihniyetle değil, farklı görüşlerin özgürce tartışıldığı bir ortamda gerçekleşmelidir. Bu açıdan, yönetim

kurulları yalnızca yasal gerekleri yerine getirmek değil, stratejik kararların alındığı icra organları durumuna gelmelidir.

Değişimin, büyüme, başarı ve süreklilik için planlanması çok önemli bir olgu olduğunun bilincine varılmalıdır.

# ÖZET

Aile şirketleri dünyada faaliyet gösteren işletmeler arasında önemli bir yer tutmaktadır. Ekonomik ve sosyal hayatın çok önemli bir parçasıdırlar. Dünyada ki aile kontrollü şirketleri sayısının, tüm dünyada ki işletmelerin yüzde sekseni civarında olduğu varsayılmaktadır. Bunların büyük bölümü çok küçük ölçekli işletmeler olup, hiçbir zaman büyümeyeceği gibi, bir nesilden diğer bir nesile geçmeyeceği bilinmektedir. Ancak diğer bilinen bir gerçek ise, dünyadaki en büyük ve en başarılı şirketlerin bir büyük bir çoğunluğu aile şirketidir. A.B.D.'de aile şirketleri gayri safi milli hasılanın ve tüm işgücünün yarısını oluşturmaktadır. Avrupa'da aile şirketleri küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında önemli bir yer tutmaktadır ve Avrupa'nın en büyük şirketleri arasında büyük çoğunluğu aile şirketleri oluşturmaktadır. Asya'da ise aile yapısı ülkeler ve kültürler arası farklılık göstermekle beraber, Çin dışında aile şirketlerinin birçok gelişmiş Asya ülkesi ekonomisinde önemli yer tuttuğu görülmektedir. Güney Amerika aile şirketleri ise birçok sanayi sektöründe faaliyet göstermektedir.

Bu çalışma Türk aile şirketleri profili ve aile şirketlerinin süreklilikleri için değişim gerekliliği üzerinde durmaktadır. Aile şirketleri sisteminde yer alan farklı dinamikler sürekli gelişmekte ve değişimi zorunlu kılmaktadır. Bu çalışma, aile şirketlerinin büyümeleri ve sürekli olabilmeleri için, içsel değişim boyutlarını saptamaya çalışmaktadır. Devretme planları, kurumsallaşma, doğru ve hızlı karar alabilmek için gerekli stratejilerin uygulanması aile şirketlerinin süreklilikleri için önemle üzerinde durmaları gereken konulardır ve değişimi gerektirmektedir.

Araştırmaya Türkiye'nin farklı bölgelerindeki sekiz şehirde faaliyet gösteren 102 aile şirketi katılmıştır. Bulgular Türk aile şirketlerinin değişimin büyüme ve süreklilik için planlanmasının önemini bildiklerini ortaya koymuştur. Ancak değişim için gerekli stratejilerin planlanmasında ve uygulanmasında güçlük çektikleri saptanmıştır.

## SUMMARY

Family businesses are the predominant form of enterprise around the world. They are so much a part of the economic and social landscape that they are taken for granted. Worldwide business enterprises that are owned or managed by families are around 80 percent. It is true that many of these companies are small sole proprietorships, which will never grow or be passed down from generation to generation. But it is also true that many of them are among the largest and most successful businesses in the world. Family businesses generate half of of the U.S. gross domestic product and employ half of the workforce. In Europe, family businesses dominate the small and medium-sized firms and are the majority of larger companies in the same countries. In Asia, the form of family control varies across nations and cultures, but family firms hold dominant positions in all most developed economies except China. In Latin America family businesses are the primary form of private ownership in most industrial sectors.

This study focuses to determine the family business profile in Turkey and the family businesses need to change for continuity. The dynamics of the family business system constantly evolves which makes change inevitable. This study aims to determine the internal change dimensions of a family business that are neccessary for growth and continuity. Planning for succession, institutionalization and integrating strategies for good decision making are among the most important issues that family businesses need to consider for their survival and all require change.

102 family businesses participated in the research from 8 cities and different regions of Turkey. Findings indicate that Turkish family businesses are aware of the importance of change for continuity. However they have difficulties in implementing the necessary strategies for change.

## KAYNAKÇA


Alcorn, P.B., (1982). **Success and Survival in the Family-Owned Business.** McGraw-Hill, New York.

Ansay, T., (1971). Çağdaş Anonim Şirketlerin Sorunları ve Türk Anonim Şirketleri. **Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları**: 32, Ankara..

Aranoff, C., Ward. J. L., (2000). Family Business Values. **Family Business Leadership Series,** 12: 17, Georgia.

Aranoff, C. E., Ward, J. L., Marietta, G., (1997). Preparing Your Family Business for Strategic Change. **Family Business Leadership Series,** 9.

Aranoff, C. E., Astrachan, J. H., Mendoza, D. S., Ward, J. L., Marietta, G. A., (1997). Making Sibling Teams Work: The Next Generation. **Business Owner Resources.**

Astrachan, J. H., (1998). Editors Notes. **Family Business Review**, 11(3).

Astrachan, J. H., Kolenko, T.A., (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. **Family Business Review**, 7(3): 251-262.

Astrachan, J. H., (1988). Family Firm and Community Culture. **Family Business Review,** 1: 165-189.

Aydın, N., (1984). Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları-Eskişehir Aile Şirketlerinde Bir Uygulama. **Yüksek Lisans Tezi**, T.C. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Ensitütüsü.

Aydın, N., (1986). Aile Şirketleri. **Yeni İş Dünyası**:18, Temmuz.

Barnes, L. B., Herson, A. S., (1976). Transferring Power in the Family Business. **Harvard Business Review**. 54 (4):105-114.

Barry, B., (1975). The Deveopment of Organization Structure in the Family Firm. **Journal of General Management**, 3 (1): 42-60.

Bartlett, C.A., Ghoshal, S., (1995). Transnational Management. **Text, Cases and Readings in Cross-Border Management**, Chicago.

Baş, T. (2003). **Anket**: Anket Nasıl Hazırlanır? Anket Nasıl Uygulanır? Anket Nasıl Değerlendirilir?. Seçkin Yayıncılık.

Bates, T., (2001). Analysis of Young Family-Owned Firms That Have Closed: Delineating Successful from Unsuccessful Closures; **Theories of the Family Business Enterprise: Establishing a Paradigm for the Field Conference**, University of Alberta, Edmonton, September.

Beckhard, R., Dyer, W.G. Jr., (1983). Managing Continuity in the Family-Owned Business. **Organizational Dynamics**, 12: 5-12.

Beckhard, R., Dyer, W. G. Jr., (1983). Managing Change in the Family Firm-Issues and Strategies. **SMR Forum, Sloan Management Reivew**, Spring.

Beckhard, R., Dyer, W. G. Jr., (1983). Managing Continuity in the Family Owned Business. **Organizational Dynamics**, Summer.

Beehr, T. A., Drexler, J. A. Jr., FaulknerR, S., (1997). Working in Small Family Businesses: Empirical Comparisons to Non Family Businesses. **Journal of Organizational Behavior,** 18: 227-312.

Bennis, W., (1962). The Roots of Planned Change: **Reading in Applied Behavioral Sciences**, 5: 16-17. NewYork.

Bennis, W., (1966). **Changing Organizations**: 144. NewYork.

Bennis, W., (1971). **The Planning of Change**: 213-227. Holt, Rinehart and Winston Inc., NewYork.

Berberoğlu, (1991). Güneş Karşılaştırmalı Yönetim. **Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları:** 39, Eskişehir.

Berembeim, R.E., (1990). How Business Families Manage the Transition from Owner to Professional Management. **Family Business Review**, 3(1): 69-110.

Berembeim, R., (1984). From Owner to Professional Management, Problems in Transition. **Conference Board**, New York, Ottawa.

Blake, C.G., Saleh, S.D., (1995). A Model of Family Owned Small Business Performance. **Family Business Annual**, 1(1): 22-31.

Boles, J. S., (1996). Influences of Work-Family Conflict on Job Satisfaction, Life Satisfaction and Quitting Intentions Among Business Owners: The Case of Family-Operated Businesses. **Family Business Review,** 9: 61-74.

Bork, D., (1996). **Working with Family Businesses**: A Guide for Professionals. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Bork, D., (1986). Family Business, Risky Business: How to Make It Work. **American Management Association,** New York, Amacon.

Bornheim, S. P., (2000). The Organizational Form of the Family Business. **Kluwer Academic Publishers**, Boston.

Bozkurt, Ü. (1997). Aile Şirketleri Daha mı Başarılı?. **Milliyet Gazetesi**, 18 Şubat: 11.

Brockhouse, R. H., Ji-Hee, K., (2001). **Management Successions**, **Theories of the Family Business Enterprise, Establishing a Paradigm for the Field Conference**, University of Alberta, Edmonton, September.

Calder, G.H., (1961). The Peculiar Problems of Family Businesses. **Business Horizons**, 4 (3): 93-102.

Carlock, R. S., Ward, J. L., (2001). **Strategic Planning for Family Business**. New York, NY, Palgrave.

Chau, T. T., (1991). Approaches to Succession in East Asian Business Organizations. **Family Business Review**, 9 (2), Summer.

Chen, M. J., (2001). Inside Chinese Business: A Guide for Managers Worldwide. **Harvard Business School Press**, Boston, MA.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P., (1999). Defining the Family Business by Behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23 (4): Summer .

Clark; P. A. (1972). **Action Research and Organizational Change**: 70-73. Harper and Row Publishers, London.

Cohen, A. R., (1974). **Tradition, Change and Conflict in Indian Family Businesses**. The Hague, Mouton.

Cox, E. S. (1196). The Family Firm as a Foundation of Our Free Society: Strenghts and Opportunities. **Family Business Research**, Cornell University: 1 (http://nmg.com/DataNMQ/traffic/search/showpape/contprov.dbm?contProwCode=cornell&10_356).

Daily, C. M., Dollinger, M., (1992). An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. **Family Business Review**, 5 (2): 117-136.

Daily, C. M., Dollinger, M., (1991). Family Firms Are Different. **Review of Business** 13 (1): 3-5.

Daily, C. M., Dollinger, M., (1993). Alternative Methodologies for Identifying Family versus Nonfamily-Managed Businesses. **Journal of Small Business Management**, 31(2): 79-91.

Daily, C. M., Dollinger, M., (1992). An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. **Family Business Review**, 5 (2), Summer: 117-136

Danco, L.A., (1975). Beyond Survival: A Business Owner's Guide for Success. **University Press**, Cleveland.

Davis, J. A., Tagiuri, R., (1989). The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies**. Family Business Review**, 2: 47-76.

Davis, P., (1983). Realizing the Potential of the Family Business. **Organizational Dynamics,** Summer: 47-56.

Davis, P. S., Harveston, P. D., (1999). In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm**. Family Business Review**, 12 (4): 311-32.

Davis, P. S., Harveston, P. D.. The Phenomenon of Substansive Conflict in the Family Firm: A Cross Generational Study.

Davis, P., (1983). Realizing the Potential of the Family Business. **Organizational Dynamics,** Summer.

Demirbaş, V. C., (1999). Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk Tekstil Sektöründe Bir Vaka Analizi. **Yüksek Lisans Tezi**, İ.T.Ü., Fen Bilimleri Enstitüsü.

Donckels, R., Frohlich, E., (1991). Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. **Family Business Review**, 4 (2), Summer: 149-160.

Donnelly, R. G., (1964). The Family Business. **Harvard Business Review**, 42: 93-105.

Drozdow, N., Carroll, V. P., (1997). Tools for Strategy Development in Family Firms. **Sloan Management Review**, 39 (1): 75-88.

Drozdow, N., (1998). What is Continuity?. **Family Business Review**. 11(4), December.

Drucker, P., (1974). Management: Tasks Responsibilities, Practice. 2nd ed.: 275, London.

Dutta, S., (1997). Family Business in India. **Response Books**, New Delhi, Thousand Oaks, CA.

Dyer, W.G.Jr., (1986). **Cultural Change in Family Firms**: 15-21. Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco.

Dyer, W.G. Jr.., (1986). **Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions**. Jossey-Bass Inc, San Francisco.

Dyer, W.G. Jr., (1988). Culture and Continuity in Family Firms. **Family Business Sourcebook.**

Dyer, W.G. Jr., (1989). Integrating Professional Management into a Family Business. **Family Business Review**, 2 (3).

Dyer, W.G. Jr., (1994). Potential Contributions of Organizational Behavior to the Study of Family-Owned Businesses. **Family Business Review**, 7: 109-131.

Dyer, W.G. Jr.,. (2001). **What Management Scholars can Learn by Studying Family Owned Businesses.** Theories of the Family Business Enterprise: Establishing a Paradigm for the Field Conference, University of Alberta, Edmonton, September.

Dyer, W.G. Jr., Sanchez, M., (1998). Current State of Family Business Theory and Practice as Reflected in Family Business Review 1988-1997. **Family Business Review**, 11 (4), December.

Erdoğan, İ., (1997). İşletmelerde Davranış:121-122. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını**, İstanbul.

Feyzoğlu, F. N. (1990). **Aile Hukuku,** 3. basım, Filiz Kitabevi, İstanbul.

Fischetti, M., (1999). Building a Team Culture. **Family Business**, 10 (3): 30-36.

Fleming, Q. J., (2000). **Keep the Family Baggage Out of the Family Business: Avoiding the Seven Deadly Sins that Destroy Family Businesses**. Simon and Schister, NewYork.

Fox, B. J., (1993). Family Patterns, Gender Relations. **Oxford University Press**, Canada.

Fox, M., Nillalant, V., Hamilton, R. T., (1997). Managing Succession in Family-Owned Businesses. **International Small Business Journal**, 15 (1): 16-26.

Francis, A. E. (1999). **The Daughter Also Rises: How Women Overcome Obstacles and Advance in the Family Business**. Rudi Publishing, San Francisco.

Freidman, S. E., (1998). **The Successful Family Business**. Upstart Pub. Co., Chicago.

Fritsz, R., (1997). **Wars of Succession: The Blessings, Curses and Lessons that Family Owned Fırms Offer Anyone in Business**. Merrit sPublishing, Santa Monica, CA.

Gaffin, R. W., Moorhead, G. (1989). **Organization Behavior**, second ed.:494. Hougton Mifflin Co., USA.

Gallo, M. G., (1995). The Role of Family Business and its Distinctive Characteristic Behavior in Industrial Activity. **Family Business Review**, 8 (2): 83-98.

Gallo, M. G. (1998). Ethics in Personal Behavior in Family Business. **Family Business Review,** 11 (4), December.

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

Gersick, K. E., Landsberg, I., Desjardins, M., Dunn, B., (1999). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. **Family Business Review**, 12 (4): 287-297, December .

Günver; B. (2002). Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği. **T.C. İstanbul Kültür Sitesi Univer Yayınları**, 18: 17.

Goldberg, S. D., Wollridge, B., (1993). Self Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession. **Family Business Review**, 6 (1), Spring.

Goldwasser, T., (1986). **Family Pride: Profiles of Fire of America's Best-Run Family Business.** Dodd Mead and Co., New York.

Goody, J., (1996). The East and the West. **Cambridge University Press**, Cambridge, GB.

Greiner, L. E., (1971). Evolution and Revolution As Organizations Grow. **Harvard Business Review,** July-August: 37-46.

Guerrero, L., McCann, A.L., Haley, J. D. (1998). A Study of Practice Utilization in Family Firms. **Family Business Review**, 11(2): 107-120.

Habbershon, T. G., Williams, M., Macmillian, I. C. (2001). **A Unified Systems Theory of Family Firm Performnace**. Theories of the Family Business Enterprise: Establishing a Paradigm for the Field. Conference, University of Alberta, Edmonton, September.

Handler, W. C. (1992). The Succession Experience of the Next Generation. **Family Business Review,** 5 (3), Fall .

Handler, W. C., Kram, K. (1998). Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. **Family Business Review**, 1 (4), Winter.

Harris, D., Martinez, J.L., WARD, J. (1994). Is Strategy Different for the Family-Owned Business?. **Family Business Review** 7(2): 159-173.

Hodgetts, R. M., Kuratko, D. F. (1989). **Effective Small Business Management. 3rd ed**., Hartcourt Brace Jovanovich, San Diego.

Hollander, B. S., Bukowitz, W. R. (1990). Women, Family Culture and Family Business. **Family Business Review**, 3 (2), Summer.

Hollander, B. S., Elman, N. S. (1198). Family Owned Business: An Emerging Field of Inguiry. **Family Business Review,** 1(2): 145-164.

Hoover, E. A. (1999). Getting Along in Family Business. **The Relationship Intelligence Handbook**, Routledge, New York .

Jaffe, D. T. (1990). **Working With The Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for a Successful Family Business**. Conari Press, Berkeley, CA.

Judson, A. (1966). **A Managers Guide to Make Change**: 43. Wiley London.

Kadis, L.B., McClendon, R. (1991). A Relationship Perspective on the Couple-Owned Business**. Family Business Review,** 9 (4), Winter.

Kara, F. A. (1989). Küçük İşletmelerin Sorunları, Geleceği ve Başarıyı Etkileyen Faktörler. **Yüksek Lisans Tezi**; İ.Ü İşletme Fakültesi: 23.

Karlof, B. (1993). **Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri**. 1. basım: 218. İnkılap Kitabevi.

Karpuzoğlu, E. (2000). Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Doktora Tezi**; İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Personel Yönetim ve Organizasyon Bölümü.

Kepner, E. (1991). The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective. **Family Business Review**, 4(4): 445-461.

Kepner, E. (1983). The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective. **Organizational Dynamics**, Sumer.

Keppel, Geoffrey, Zedeck, S. (1989). Data Analysis for Research Design. **Freeman Press**, New York .

Kets De Vries, M. F. R. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and Bad News. **Organizational Dynamics**, 21 (3): 59-71.

Kilman, R., Saxton, M. (1985). **The Cycle of Cultural Evolution in Organizations**: 42-53. Jossey-Bass, San Fransisco.

King, S., Solomon, G. T., Lloyd, W. F. (2001). Issues in Growing a Family Business: A Strategic Human Resource Model. **Journal of Small Business Management**, 39 (1).

Knight, A. (1974). **Private Enterprises and Public Intervention: The Lourtaulds Experience**: 74-76, George Allex Irwin Ltd., London.

Kocel, T. (1998). **İşletme yöneticiliği - Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern Çağdaş Yaklaşımlar**: 476-489. Beta, İstanbul.

Kole, S. (1997). The Complexity of Compensation Contracts. **Journal of Financial Economics**: 43, 79-104.

Landsberg, I. (1999). Independent Directors in the Middle. **Family Business**, 10 (3): 43-48.

Landsberg, I. (1999). Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business. **Harvard Business School Press**, Boston, MA.

Landsberg, I., Perrow, E. (1991). Understanding and Working with Leading Family Businesses in Latin America. **Family Business Review**, 4 (2), Summer.

Lank, A. G. (1995). **Key Challenges Facing Family Enterprises**: 28. IMD Publication, Lawsanne, Switzerland.

Lank, A. G. (1991). Challenging Times For European Family Enterprises. **Family Business Review,** 9 (2), Summer.

Leach, P., Ball, B., Duncan, G. (2000). **Guide to the Family Business**. Scarborough, ON., Carswell Thomson Professional Publishing.

Learned, E. P. (1992). Örgüt Kavramı ve Politikası: 2**. TODAİE Yayını**.

Le Van, G. (1999). **The Survival Guide for Business Families**. Routledge, New York.

Levinson, H. (1971). Conflicts that Plague Family Businesses. **Harvard Business Review,** March-April: 90-98.

Lindon, C., Fisher, D. (1994). **Family Business and Other Pieces**, 1st ed.: 94, Cambridge Press.

Longenecker, J. G. (1997). **Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis**. Southwestern College Pub., Cincinnati, Ohio.

Lyman, A. R. (1991). Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference?. **Family Business Review**, 9 (3), Fall.

Lynch, A.. All in the Family.: Insights From the Corporate Boardrooms and Kitchen Tables of Canadian Family Business. McMillan, Toronto, Canada.

Magretta, J. (1998). Governing the Family Owned Enterprise: An Interview with Finland's Krister Ahlstrom. **Harvard Business Review**, 76(1): 113-123.

Malinowski, B. (1990). **İnsan ve Kültür**. V Yayınları, Ankara.

Malne, S. C., Jenster, P. V. (1992). The Problem of the Plateaued Owner-Manager. **Family Business Review**, 5 (1), Spring.

Manikutty, S. (2000). Family Business Groups in India: A Resource Based View of the Emerging Trends. **Family Business Review**, 13 (4), December.

McCann, J. E., Leon, A., Guerrero, J., Haley, D. (1993). Strategic Goals and Practices of Innovative Family Business. **Family Business Review**, 6 (3), Fall

McCollom, M. (1992). Organizational Stories in a Family Owned Business. **Family Business Review**, 5 (1), Spring.

McConaughy, D. L. Matthews, C. H. Fialko, A. S. Farding (1997). Family Controlled Firms: Performance, Risk and Value. . **Family Business Review**, 10 (2), Spring.

McGoldrick, M., Troast, G. J. JR. (1993). Ethnicity Families and Family Business: Implications for Practioners. **Family Business Review**, 6 (3), Fall.

Melin, L. (2001). **Understanding Strategic Dynamics in Family Businesses Through an Integrative Approach- In Quest of the Essence of Family Businesses**. Theories of the Family Business Enterprise: Establishing a Paradigm for the Field, Conference, University of Alberta, Edmonton, September.

Miller, D., Lloyd, S., Breton-Miller, I. (2001). **Lost in Time: An Intergenerational Succession, Change and Failure in Family Business**. Theories of the Family Business Enterprise: Establishing a Paradigm for the Field; Conference, University of Alberta, Edmonton, September.

Miller, W. D. (1998). Sibling and Succession in the Family Business. **Harvard Business Review**, January-February:23-36.

Miller,. Lloyd, S., Breton-Miller, I. (2003). Lost in Time: An Intergenerational Succession, Change and Failure in Family Business. **Journal of Business Venturing** (18), 513-531.

Mintzberg, H. (1994). **The Rise and Fall of Strategic Planning**. The Free Press, NewYork.

Mintzberg, H. (1979). **The Structuring of Organizations**. Englewood Cliffs, Prentice-Hall N.J..

Mitchell, R. K., Morse, E. M., Sharma, P. (2001). **Transaction Cognitions and High Performce Family Businesses: What are Those Employees Thinking?**. Theories of the Family Business Enterprise: Establishing a Paradigm for the Field; Conference, University of Alberta, Edmonton, September.

Morch, R., Yeung, B. (2001). **The Political Economy of Very Large Family Firms**. Theories of the Family Business Enterprise: Establishing a Paradigm for the Field; Conference, University of Alberta, Edmonton, September.

Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J., Avilla, R. A. (1997). Correlates of Success in Family Business Transitions. **Journal of Business Venturing**, 12: 385-401.

Neubauer, F. F. (1998). **The Family Business: Its Governance for Sustainability**. Routledge, New York.

Ohmae, K. (1989). Managing in a Borderless World. **Harvard Business Review**, May-June: 152-161.

Okochi, A.(1984). Family Business in the Era of Industrial Growth: Its Ownership and Management. **Proceedings of the Fuji Conference,** International Conference on Business History ( 10th: 1983: Fuji Education Center), **University of Tokyo Press**, Tokyo.

Özalp, Ş. (1971). Küçük İşletmeler: 38, Ankara.

Özkanlı, Ö. (2000). Kadın Akademisyenler. **A. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını**, 586:12-15.

Paisner, M. B. (1999). Sustaining the Family Business, An Insider's Guide to Manager Across Generations. **Perseus Book, Reading**, Massachusetts.

Paisner, M .B., Wootten, L. M. (1983). Life Cycle Changes in Small Family Business. **Business Horizons**, May-June: 58-65.

Pervin, A. (1997). A Conversaiton with Henry Mintzberg. **Family Business Review,** 10 (2): 185-198.

Peter, (1990). **Managing the Family Business in the U.K**. London: Story Hayward.

Pitts, G. (2000). **In the Blood: Battles to Succeed Canada's Family Business**. Doubleday, Canada.

Ponthieu, L. D., Caudill, H. L. (1993). Who's the Boss? Responsibility and Decision Making in Copreneurial Ventures. **Family Business Review**, 6 (1), Spring.

Potobsky, G. V. (1992). Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law. **International Labour Rewiew**, 131 (6).

Poza, E. J. (1989). **Smart Growth: Critical Choices for Business Continuity and Prosperity**. Jossey-Bass Inc., San Francisco, Calif..

Poza, E. J., Johnson, S., Theodore, A. (1998). Changing the Family Business Through Action Research. **Family Business Review,** 11 (4), November.

Quinn, R. E., Cameron, K. (l983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. **Management Science,** 29(1): 33-51.

Redding, S. G. (1990). **The Spirit of Chinese Capitalism.** Walter de Gruyter and Co., Berlin, Germany.

Reiss, I. L., Lee, G. (1988b). **Family Systems in America**, 4th ed.. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Rosenblatt, P. C. (1990). **The Family in Business: Human Dilemmas in the Family Firm**: 4-5. Jossey Bass Publishers, San Francisco.

Rosenblatt, P. C., De Mik, L., Anderson, R. M., Johnson, P. (1985). **The Family in Business**: 204. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Calif.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001). **Örgütsel Psikoloji**: 29-61. Ezgi Kitabevi, Bursa.

Sağlam, N. (21/05/2003). Aile Şirketlerinde Sorunlar ve yeniden Yapılanma. **Dünya Gazetesi**.

Santiago, A. (2000). Succession Experience in Philippine Family Businesses. **Family Business Review**, 13 (1), March.

Sarı, Ö. (1971). Küçük İşletmeler: 64. **EİTİA yayınları**, Ankara.

Sarıaslan, H. (1996). Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: İmalat Sanayii İşletmelerinin Sorunları ve Yeni Stratejiler: 24-26. **TOBB, Genel Yayın**.

Sarıbay, A. Y. (1992). Siyasal Sosyoloji: 71. **Gündoğan Yayınları**, Ankara.

Scarborough, J. (1998). **The Origins of Cultural Differences and Their Impact on Management**. Quorum Books, Westport, Conn.

Schein, E. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. **Organizational Dynamics**, Summer.

Schein, E. (1985). **How Culture Forms, Develops, and Changes, in Gaining Control of the Corporate Culture**: 17-43. Ed. R. Kilmann, M. Saxton, and R. Serpa. Jossey-Bass Inc, San Francisco, Calif.

Schein, E. (1996). Family Business Sourcebook II: 715. **Business Owner Resources**, Georgia.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. D. (2001). **Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms**. Theories of the Family Business Enterprise: Establishing a Paradigm for the Field; Conference, University of Alberta, Edmonton, September.

Sencer, M. (1989). **Toplum Bilimlerinde Yönetim**, 3. baskı. Beta Basım Yayın.

Senge, P. (1992). **The Fifth Discipline**. Doubleday, New York.

Seyidoğlu, H. (1999). **Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri, Açıklamalı Sözlük.** Gizem Can Yayınları, İstanbul.

Seymour, K. C. (1993). Intergenerational Relationships in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession. **Family Business Review**, 6 (3), Fall.

Sharma, P., Chrisman, J. F., Chua, J. H. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. **Family Business Review** 10 (1), 1-35.

Sharma, P, (2000). The Mosaic of Indian Family Firms. **Family Business Review**, 13 (4), December.

Sharma, P., Rao, S. A. (2000). Successor Attributes in Indian and Canadian Family Firms: A Comparative Study". **Family Business Review**, 3 (4), December.

Simurda, S. J. (2001). Financial Planner, Heal Thyself. **Family Business**, 12 (2): 24-29.

Sirmon, D., Hitt, M. A. (2001). Creating Wealth in Family Firms Through Managing Resources. Theories of the Family Business Enterprise: Establishing a Paradigm for the Field; Conference, University of Alberta, Edmonton, September.

Sorenson, R. L. (1999). Conflict Management Strategies Used by Succesful Family Businesses. **Family Business Review**, 12 (4), December.

Stewart, A. (2001). **Help One Another, Use One Another: Toward Kinship Theory Take on Family Business**. Theories of the Family Business Enterprise: Establishing a Paradigm for the Field; Conference, University of Alberta, Edmonton, September.

Swinth, R. L., Vinton, K. L. (1993). Do Family Owned Businesses Have a Strategic Advantage in International Joint Ventures?. **Family Business Review** 6 (1), Spring.

Swogger, G. JR. (1991). Assesing the Successor Generation in Family Businesses. **Family Business Review,** 9 (4), Winter.

Şimşek, M. Ş., Akın, B. H. (2003). **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**: 235-284. Çizgi Kitabevi, Konya.

Şişman, M. (1994). Örgüt Kültürü. **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları**: 41. Eskişehir.

Tagiuri, R., Davis, J. A. (1992). On the Goals of Successful Family Companies. **Family Business Review,** 5(1), 105-117.

Terpstra, V., Kenneth, D. (1991). **The Cultural Environment of International Business**, 3rd ed.. South Western Publishing Company, Cincinnati, OH.

Tevrüz, S. (1996). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. **Türk Psikologlar Derneği Yayını**: 96-97, Ankara.

Thomas, P., Waterman, R. H. (1987). **Yönetme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış**. Altın Kitaplar, İstanbul.

Tuzcu, C. (2002). Aile Şirketlerinde Karar Alma Mekanizmaları, Karar Alma Modeli Önerisi, Gaziantep Bölgesinde Bir Aile Şirketinin İncelenmesi. **Yüksek Lisans Tezi**, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Ulukan, C. (1999). Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci. **Doktora Tezi**. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Vinton, K. L. (1998). Nepotism: An Interdisciplinary Model. **Family Business Review,** 11 (4), November.

Ward, J. L. (1988). The Special Role of Strategic Planning for Family Business. **Family Business Review,** 1(2): 105-117.

Ward, J.L. (1997). Keeping the Family Business Healthy. **Business Owner Resource**, 22, San Francisco.

Ward, J. L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. **Family Business Review**, 10(4): 323-337.

Ward, J. L. (1997). Keeping the Family Business Healthy, How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership. **Business Owner Resources**, Marietta, GA.

Ward, J. L. (2000). Reflections on Indian Family Groups. **Family Business Review**, 13 (4), December.

Ward, J. L. (1998). The Special Role of Strategic Planning for Family Business. **Family Business Review**, 1 (2), Summer.

Warrum, R. J. (1999). Family Business Mistakes. 2nd ed., **Family Business Journal**, Hudson, OH.

Welsch, J. H. M. (1993). The Impact of Family Ownershipand Involvement on the Process of Management Succrssion. **Family Business Review**, 6 (1), Spring .

Whiteside, M. F. (1993). How families Work Together. **Business Owner Resources**: 13.

Wong, S. (1993). The Chinese Family Firm: A Model. **Family Business Review**, 6 (3), Fall.

Yakupoğulları, C. (2001). Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları. **Yüksek Lisans Tezi;** Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Yalçın, A. (1993). Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi. **Yüksek Lisans Tezi**; Çukurova Universitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Yeğen, H. (1990). Küçük İşletmelerin Başlıca Özellikleri, Sorunları ve Konuyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Çalışma. İ.Ü. İşletme Fakültesi, **Yüksek Lisans Tezi**:.22.

Yılmaz, E. ( 1993). Türkiye'de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları ve Çözümleri. **Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, İstanbul.

Ylvisaker, P. N. (1990). Family Foundations: High Risk, High Reward. **Family Business Review**, 3 (4), Winter.

Zahra, S. A. (2001**). Ownership and Involvement and International Expansion: An Empirical Test of the Stewardship Theory Among Family Firms**. Theories of the Family Business Enterprise: Establishing a Paradigm for the Field; Conference, University of Alberta, Edmonton, September.

Zaudtke, D., Ammerman, D. (1997). Family Businesses: The Next Generation. **Management Review**: 55-57, February.

# EK

# ÖRNEKOLAYLAR

# ÖRNEKOLAY 1

Omega bir aile şirketi olup, 1960'larda Mithat Bey tarafından ufak bir konfeksiyon dükkanı olarak İzmir'de faaliyete başlamıştır. Mithat Bey, üniversite mezunudur. Mithat Bey'in 2 erkek ve 5 kız çocuğu vardır. Zamanla dükkânını büyütmüş, İzmir'deki önemli ve büyük hazır giyim mağazalarından biri olmuştur. Çocuklar boş zamanlarında ve tatillerde mağazada çalışmışlardır. Kız çocukları erken yaşta evlenmiş ve eğitimlerine devam edememişler. Erkek çocukları, yurt dışında çok iyi üniversitelerde lisans ve yüksek lisans eğitimlerini tamamlamış, bir süre çalıştıktan sonra Türkiye'ye geri dönmüşlerdir. Küçük erkek kardeş, yurt dışında çalışmanın avantajını değerlendirerek mağazalarında satılan malları kendilerinin üretebileceklerini düşünmüş ve 1980'lerde Torbalı yakınlarında konfeksiyon üzerine bir üretim atölyesi kurmuştur. Yüksek standartlara sahip olan bu atölye, kendi mağazalarının dışında Türkiye'nin çeşitli şehirlerinde bulunan mağazalara da mal vermeye başlamıştır. Avrupa'nın ünlü mağazalarına yollanan numuneler çok beğenilmiş ve yapılan anlaşmalar sonunda Avrupa'nın ünlü markalarının kadın ve erkek koleksiyonları üretilmeye başlanmıştır.

Mithat Bey şirketin yönetimini iki erkek kardeşe devretmiştir. Büyük erkek kardeş mağazadan sorumlu, küçük erkek kardeş ise üretimden sorumludur. Kız çocuklarının, çocuklarını büyütmesiyle aile şirketinde aktif rol alma talebi, mağazayı yeni bir anlayış çerçevesinde büyütme hedefini beraberinde getirir. Mağazada kadın ve erkek konfeksiyonun yanı sıra, çocuk reyonu, ev dekorasyon bölümünün de yer

alması kararlaştırılır. İzmir'in o dönemdeki ilk alışveriş merkezinde büyük bir mağaza alanı kiralanır. Şirket mağaza adına bir kredi kartı sistemi geliştirmiş, peşin satışlarda indirim veya taksitli satış imkanı sağlayarak, o dönemde Türkiye'de çok yeni, İzmir'de ise ilk uygulamayı başlatmıştır. Satışlar artmış ve şirket çok büyümüştür. Bu başarının ardından Istanbul'da ikinci büyük mağaza açılır. Kiralanan altı katlı binada yüksek satışlar devam etmiştir. Bütün kardeşler uyum içinde çalışmakta herşey sorunsuz gitmektedir. Sürekli aile şirketi olmanın avantajını vurgularlar.

Ancak 1990'ların ortasında, büyük erkek kardeş 20 yıldır evli olduğu eşinden boşanmak istediğini ve mağazada çalışmakta olan kendinden yaşça çok genç bir bayanla evlenmek istediğini açıklar. Tüm aile üyeleri bu karara karşı çıkar ve evliliği onaylamazlar. Büyük erkek kardeş itirazlar üzerine şirket hisselerini satmakla aileyi tehdit eder ve işlerin kendisi olmadan bu başarıyla asla yürümeyeceğini söyler. Aile üyeleri tehdit karşısında şaşkınlık içerisinde ne yapılması gerektiğine karar verme aşamasındayken, en büyük erkek kardeş hisselerini satar. Aile bunu bir ihanet olarak kabul eder. Kendi aralarında da konuya ilişkin büyük boyutlarda çözülemeyen çatışma başlar.

Bir süre sonra diğer aile üyeleri de hisselerini satar ve aile şirketi dağılır. Aile de parçalanır.

# ÖRNEKOLAY 2

Kenan Bey Kars'ta doğup büyümüş, deri işlemesini babasından öğrenmiştir. Eşi ve dört erkek çocuğuyla birlikte 1950'lerin başında İstanbul'a taşınır.

Sigma Şirketi, 1950'lerde İstanbul'da Kenan Bey tarafından küçük bir deri işleme atölyesi olarak faaliyete kurulur. Erkek çocuklarının hepsi küçük yaşlardan itibaren babalarından deri işleme tekniğinin inceliklerini öğrenmiş, yenilikleri sürekli takip etmişlerdir. Hepsi üniversitede okumuş, yurtdışında deri, suni deri üzerine yapılan çalışmaları yakından takip etmiş ve Türkiye'ye yeni teknolojileri getirmişlerdir. Birbirlerine son derece bağlı olan kardeşler, deri atölyelerini yıllar içinde milyon dolarlık ciroya sahip büyük bir fabrikaya dönüştürmüşlerdir.

Yurtdışından hammadde satın alıp, suni deri üretip, yine yurtdışına ihraç etmişlerdir. Ancak, en büyük erkek kardeş Murat zaman içinde yanlış kararlar vererek aile şirketini iki kez iflasın eşiğine getirmiştir. Diğer üç kardeş ağabeylerinin bu işte çok tedbirsiz davrandığını fark ederek ağabeyleriyle bir uzlaşmaya gitmişlerdir. Murat, aile şirketi hisselerine sahip olmaya devam edecek ancak artık şirkette çalışmayacaktır. Murat yeni karardan memnun bir şekilde şirketten ayrılır ve hep düşlediği sanat galerisini açar. Murat halen İstanbul'da faaliyet gösteren ünlü bir sanat galerisinin sahbidir.

Diğer erkek kardeşler, şirketi büyütmeye devam etmişler ve çok başarılı olmuşlardır. Aile şirketleri konusunda yurtdışından ve yurtiçinden çeşitli

danışmanlık firmalarının yardımıyla aile anayasalarını hazırlamışlar , devretme planlarını yapmışlardır. Her kardeş iki çocuk sahibidir. Hisseler çocuklara eşit şekilde devredilecektir. Çocukların ilgi alanlarına göre yurtdışında eğitimleri planlanmış ve aile şirketinde üstlenecekleri rol belirlenmiştir. Beklenmeyen değişimlere karşı hazırlık yapılmıştır.

Ancak, çok önemli bir sorunla karşı karşıya kalırlar. Hiçbir erkek kardeş yıllar içinde birbirlerinin aileleri ile görüşmemişlerdir. Yıllar önce gelinler arasında baş gösteren bir problem zamanla çözülemez noktaya gelmiş ve kardeşlerin çocukları birbirleriyle kuzen olarak kaynaşamamışlardır. Birkaç yıl sonra birlikte çalışacak olan üçüncü nesil çocuklar birbirlerini yakından tanımak fırsatını yakalayamamışlardır. Bu konuda önlem almaya çalışılmış ve danışmanlarının tavsiyesi ile çocuklar birlikte yurtdışına uzun tatillere gönderilmişlerdir, fakat bu deneyimler de başarıyla sonuçlanmadığı gibi çocuklar birbirlerinden hiç hoşlanmamışlardır.

Erkek kardeşler endişelerini belli etmekle beraber problemin çözüleceği inancını taşımaktadırlar. Gelecekte üçüncü nesil üyelerini daha sık ve daha uzun süreli organizasyonlarla biraraya getirmeyi hedeflemektedirler.

# ÖRNEKOLAY 3

Beta Şirketi, Güner Bey tarafından 1970'lerin başında kurulmuştur. Güner Bey, inşaat mühendisi olup yurtdışında yüksek lisans ve doktora derecelerini almıştır. Ankara'da yıllardır inşaat sektöründe çalışmıştır. Kendisi Türkiye'nin en önemli inşaat mühendislerindendir. Güner Bey'in iki kızı vardır. Kızlarının, inşaat mühendisi olmasalar bile çok iyi bir eğitim alarak şirket yönetiminde görev yapacaklarını planlamıştır. İki kızını da yurtdışına eğitime yollamış ve şirketi günün birinde birlikte yönetecekleri hayalini kurmuştur. Ancak, büyük kızı İpek yurtdışında evlenmiş, üç çocuk sahibi olduktan sonra Türkiye'ye dönmüştür. Aile şirketinde çalışamayacağını babasına söylemiş ve ev hanımı olmuştur. Küçük kızı Arzu ise, aile şirketinde çalışmak istemediğini, hayalinin Paris'te ünlü bir üniversitede güzel sanatlar eğitimi almak olduğu belirtmiş ve bu okuldan ikinci lisans derecesini almıştır. Arzu halen Paris'te yaşamaktadır.

Güner Bey'in kızlarıyla şirketi yönetme hayalleri yıkılmıştır. Şu anda, 70 yaşın üzerindedir ve aktif olarak çalışmaya devam etmektedir. Şirketin yönetimini profesyonel yöneticilerle sürdürmekte ve çalışanlarına gösterdikleri performansa göre hisselerinin bir kısmını devrederek çalışanları motive etmektedir. Ancak, aile şirketinin geleceği konusunda çok endişelidir. Damadı aile şirketinde halen çalışmaktadır. Fakat Güner Bey damadının çalışma performası ve disiplininden hiç memnun değildir. Damadı hakkında , "atsan atılmaz, satsan satılmaz, ne yapacağımı bilmiyorum" diye düşünmektedir.

Güner Bey, küçük kızı Arzu'nun birgün Paris'ten dönüp şirketin işlerini kendisinden devralacağını ümit etmektedir.