

**T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**AİLE İŞLETMELERİNİN BÜYÜMESİ VE BÜYÜME STRATEJİLERİNE KARŞI TUTUMU  
KOCAELİ SANAYİ ODASI'NA BAĞLI AİLE İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DENİZ ÇAĞLA GENÇTÜRK**

**ANA BİLİM DALI : İŞLETME ANABİLİM DALI  
PROGRAMI :YÖNETİM VE ORGANİZASYON**

**TEZ DANIŞMANI : PROF. DR. NURULLAH GENÇ**

**KOCAELİ, 2006**

T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

AİLE İŞLETMELERİNİN BÜYÜMESİ VE BÜYÜME STRATEJİLERİNE KARŞI TUTUMU  
KOCAELİ SANAYİ ODASI'NA BAĞLI AİLE İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : Deniz Çağla GENÇTÜRK  
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No: 11.10.2006-2006/18

Prof Dr. Nurullah GENÇ Yard.Doç. Dr. Kenan AYDIN  
Yard. Doç. Dr. Hülya ÇEKMECELİOĞLU

KOCAELİ, 2006

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ABSTRACT	iii
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ	iv
GİRİŞ	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### AİLE ŞİRKETLERİNİN KURULUŞU, GELİŞİMİ VE YÖNETİMİ

1. Aile şirketi kavramı için yapılmış olan tanımlardan örnekler	2
2. Aile şirketinin temel karakteristikleri	2
3. Aile şirketlerinin kuruluşu ve gelişimi	3
3.1. Girişimcilik	4
3.2. Başarı kazanma	4
3.3. Büyüme ve gelişme	4
3.4. Mülkiyet genişlemesi	4
3.5. Doyum aşaması	4
3.6. Eski başarıları bekleme	5
3.7. Sistem arayışları ve profesyonelleşme	5
3.8. Yeni kuşaklara devir	5
3.9. Tasfiye	6
4. Aile şirketlerinin üstün ve zayıf yönleri	6
4.1. Üstün yönleri	6
4.1.1. Ailenin sosyal statüsü	7
4.1.2. Girişimcinin konuda uzmanlığı	7
4.1.3. Çalışanların sadakati	7
4.1.4. Aile kültürü	7
4.1.5. Ailenin finansal kaynakları	8
4.1.6. Bağımsızlık	8
4.1.7. İstikrar ve devamlılık	8
4.2. Zayıf yönleri	8
4.2.1. Nepotizm ( Akrabaları kayırma )	8
4.2.2. Aile bireyleri arasında rekabet	9
4.2.3. Merkeziyetçi yönetim	9
4.2.4. Gelişmeye kapalı zihniyet	9
4.2.5. Rol çatışmaları	9
4.2.6. Devir problemi	10
5. Aile şirketleri neden kısa ömürlü oluyor ?	10
6. Aile şirketlerinin uzun ömürlü olması için alternatifler	10
6.1. Mevcut işin zenginleştirilmesi	10
6.2. Mevcut işin genişletilmesi	10
6.3. Mevcut işin bir önce ki ve bir sonra ki aşamalarına geçilmesi	11
6.4. Farklı sektörlere giriş yapılması	11

6.5. Mevcut işleyişte yeni arayışlar	11
6.6. Çöküş ve yeniden başlama	12
7. Kurumsallaşma	12
7.1. Kurumsallaşmanın tanımı	12
7.2. Aile şirketinin kurumsallaşması	13
7.3. Kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesi	14
7.4. Kurumsallaşma envanteri	14
7.5. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketleri	15
8. Yönetim	15
8.1. Nasıl bir yönetim şekli izlenmelidir	15
8.2. Aile şirketi anayasası	17
8.3. Aile şirketlerinde insan kaynakları yönetimi	18
8.4. Aile şirketlerinin hukuki yapısı	18
8.5. Aile şirketlerinin mali organizasyonu	18
8.6. Yeni kuşakların yönetime katılması	19
8.7. Aile meclisi	20
9. Aile şirketlerinde liderlik	20
9.1. Yönetici ve liderlik kavramları	20
9.2. Liderlik tipleri	21
9.3. Aile şirketi lideri nasıl olmalı ?	21
9.4. Gizli yönetici kadınlar..	22
10. Aile şirketlerinde iş-aile dengesi	22
10.1 Şirketin yönetimi de önemli, aile yönetimi de	22
10.2. Geleceğin yöneticileri nasıl yetiştirilmeli ?	23
10.3. Çocukların meslek seçiminde karar	23
11. Türkiye'den örnek aile şirketleri	24

## İKİNCİ BÖLÜM BÜYÜME

1. Büyüme kavramı	26
2. Büyüklüğün ölçülmesi	27
3. Büyümenin getirdiği üstünlükler ve sakıncalar	27
3.1. Büyümenin üstünlükleri	27
3.1.1. Pazarda yer edinme	27
3.1.2. Tanınmak ve marka olmak	28
3.1.3. Ar-ge farkı	28
3.1.4. Uluslararası bağlantılar	28
3.1.5. Uzmanlık	28
3.2. Büyümenin sakıncaları	28
3.2.1. Bürokrasi	29
3.2.2. İşgörenlerin olumsuz etkilenmesi	29
3.2.3. Eşgüdüm sorunu	29
4. Büyümenin sakıncaları ile başa çıkma yöntemleri	29
4.1. Büyükten küçüğe yaklaşımı	29

4.2. Küçükten büyüğe yaklaşımı	30
5. Büyüme kuramı	30
5.1. Evrimsel perspektif	30
5.2. İşlem maliyeti perspektifi	31
5.3. Örgütler arası perspektif	31
6. Büyümenin yolları	31

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AİLE ŞİRKETLERİNİN BÜYÜME SÜRECİ VE BÜYÜME STRATEJİLERİNE KARŞI TUTUMU

1. Aile şirketlerinin başvurabilecekleri büyüme stratejileri	33
1.1. İçsel büyüme	34
1.1.1. Pazara nüfuz etme stratejisi	34
1.1.2. Pazar geliştirme stratejisi	34
1.1.3. Yeni ürün geliştirme stratejisi	34
1.1.4. Yeni pazarlara girme stratejisi	35
1.2. Devir alma ve birleşmeler yolu ile büyüme	35
1.2.1. Diğer işletmeler ile birleşme	35
1.2.2. Dikey bütünleşme	35
1.2.3. Yatay bütünleşme	36
1.2.4. İlişkili ve ilişkisiz çeşitlendirme	36
1.3. İşbirliği yolu ile büyüme	37
1.3.1. Ortak girişim	37
1.3.2. Satış acenteleri	37
1.3.3. Franchising	37
1.3.4. Şebeke örgütler	38
2. Şirketlerin birleşme yöntemlerini seçerek büyümelerinde etkili olan nedenler	38
2.1. Sinerji etkisi	38
2.2. Vergi avantajı	39
2.3. Farklılaştırma veya çeşitlendirme	39
2.4. Yönetimin etkinleştirilmesi ve kontrol	39
2.5. Psikolojik değerler	40
3. Şirket birleşmelerinin zararları ve yapılan yasal düzenlemeler	40
4. Büyüme stratejilerinin aile işletmeleri tarafından değerlendirilmesi	41
5. Aile işletmelerinde büyümenin yönetime etkileri	42
5.1. Büyüme ile meydana gelen değişiklikler	42
5.1.1. Churchill ve Lewis'in büyüme modeli	43
5.1.2. Scott ve Bruce'un büyüme modeli	44
6. Büyümenin aile işletmelerinde yol açtığı sorunlar	47
6.1. Ücretleme ve iş yükünde dengesizlik	47
6.2. Veliht seçimi	48
6.3. Kardeşler arası rekabet	48
6.4. Akrabaları kayırma	48
6.5. İş bölümünde sorunlar yaşanması	48

6.6. Aile ve iş rollerinin karışmasından doğan çatışmalar	49
6.7. Karar alma konusunda çatışma	49
6.8. Kurumsallaşma ve profesyonelleşme konularında yaşanan sorunlar	49
7. Büyüme ile gelen sorunların çözümü	50
7.1. İşletmenin devamlılığını planlama	50
7.2. Biçimsel aile toplantıları	50
7.3. Aile ve işletme amaçlarının birbirinden ayrılması	51
7.4. Örgütün büyüme stratejisine bağlı olarak yeniden yapılandırılması	51
8. Aile şirketlerinin büyümesinde etkili faktörler ve büyüme ile ilişkileri hakkında öngörüler	52

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **KOCAELİ SANAYİ ODASI'NA BAĞLI BAZI AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME SÜRECİ**

1. Araştırmanın amacı	54
2. Araştırma yöntemleri	54
3. Bulgular ve öngörüler	58
3.1. Aile işletmelerinde büyüme hedefleri	59
3.2. Aile işletmelerinin büyüme ölçütleri	59
3.3. Büyüme fikrinin oluşması ve bunu etkileyen faktörler	59
3.4. Büyüme amaçları	60
3.5. Büyüklüğün üstünlük ve sakıncaları	60
3.6. Büyümenin getirdiği zorluklar	62
3.7. Büyümenin finansman kaynağı açısından değerlendirilmesi	63
3.8. Aile bireyleri ile profesyonel yöneticilerin büyüme yatırımları ile ilgili öncelik	64
3.9. Aile işletmelerinin yönetsel öncelikleri	65
3.10. İncelenen aile işletmelerinin büyüme stratejileri	66
3.11. İşletmelerin büyüme evreleri	68
4. Aile şirketleri ile ilgili Prometheus Bulguları	72
5. Sonuç	74
6. Ekler	77

### **KAYNAKÇA**

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleşme nedeni, aile şirketlerinin büyümeleri üzerine detaylı bir inceleme yapmanın yanı sıra yazarın bir aile şirketi sorumluluğunu taşımasından dolayı bir bilgi kaynağı yaratmak istemesidir. Aile şirketlerinin kurumsallaşma ve büyüme sürecinde faydalanılabilecek bir çok kaynak olmasına rağmen “en iyi yaşayan bilir” deyişinden yola çıkarak yazarın fikirlerinin bir çok araştırmacıya yeni ufuklar açacağını söylemek uygun düşer. Her işletme biri ya da birileri tarafından kurulur. Daha sonra bu işletmenin ne şekilde yaşayacağı, kimler tarafından yaşatılacağı işletmenin kaderini belirler. Hisseleri, aile arasında dağıtılmış olan her şirket aile şirketi sayılabilir ancak aile şirketlerinin sadece bu şekilde olduklarını düşünmek yanlış olur. Yapılan incelemede aile şirketlerinin en fazla 4. kuşağa kadar yaşayabilmesi ve ardından domino taşı gibi dağılmasının nedenleri de incelenmiş ve edilen kaynaklara, tecrübeli kişilerden alınan bilgilere dayalı olarak bazı püf noktaları verilmiştir. Ülkemizdeki aile şirketlerine bakıldığında çok profesyonel ellere emanet edilmiş olan 2 büyük şirketin de henüz 2. ve 3. kuşaklarda olduğu aslında bu işin henüz “bu iş tamamdır” seviyesinde olmadığını göstermektedir. Aile içi çatışmalar her ne kadar şirketin ömrünü kısaltan ilk unsur gibi gösterilse de yazarın kanaatinde ömrü kısaltan en önemli unsur işletme yönetiminde yapılan hatalardır.

## **ABSTRACT**

A detailed investigation on the growth of family owned business was the reason of the researcher to perform a study as well as to create a good stock of information on the matter as being under responsibility of a family company. Although no end of sources there are to be used of in the courses of institutionalizing and growth of the family businesses it might be well said that the seminal thoughts of the researcher are in such nature that they might open up new frontiers for many researchers in compliance with saying ‘‘ best known by living’’. Every management is set up by someone or some people. Then the way of sustaining the management and by who become the main influence on the fate of it. A company may be a family owned business by giving shares to the family members but it would be wrong if we thought that family companies are founded only this way. In the study of reasons of viability of a family company up to most fourth generation and broken up after that have been researched by giving some clues on the base of sources and information gained by some experienced persons. When we take the two family owned businesses, who are in professional hands in our country we find that they are in yet second and third generations and that they are not in complete state. Although the conflicts within the family appear the main reason of the short life the researcher believe that the defects made in the management methods are the substantial element for that.



## ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

1. Aile şirketlerinin kuruluşu ve gelişimi	3
2. Aile şirketi kurumsallaşma envanteri	14
3. Türkiye'deki aile şirketleri ve yaşam süreleri	25
4. Churchill ve Lewis'in küçük işletmelere yönelik büyüme modeli	43
5. Scott ve Bruce'un büyüme modeli	46
6. İncelenen aile şirketleri	56
7. İncelenen aile şirketlerinin tepe yöneticileri	57
8. Büyüklüğün üstünlükleri olarak düşünülen faktörler	60
9. Büyüklüğün sakıncaları olarak düşünülen faktörler	61
10. Büyümenin getirdiği zorlukların aile bireyleri tarafından değerlendirilmesi	62
11. Büyümenin getirdiği zorlukların profesyoneller tarafından değerlendirilmesi	62
12. Aile şirketlerinin büyümesinin finansman kaynakları açısından değerlendirilmesi	63
13. Aile bireylerinin büyüme yatırımları ile ilgili öncelikleri	64
14. Profesyonellerin büyüme yatırımları ile ilgili öncelikleri	64
15. Aile işletmelerinin yönetsel öncelikleri	65
16. Profesyonellerin yönetsel öncelikleri	66
17. İncelenen aile işletmelerinin büyüme stratejileri	67
18. İncelenen aile işletmelerinin büyüme evresi göstergeleri	68

## GİRİŞ

Aile toplumun en küçük sosyal birimi olarak tanımlanabilir. İşletme mal ya da hizmet üretmek için oluşmuş ve kar amacı güden bir örgüttür. Aile işletmeleri dendiğinde bu kavramı mal ya da hizmet üretmek için kar amacı güden bir örgütün aile bireyleri tarafından kurulması tanımının yapılması uygun olabilir. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi aile ve işletmenin bir araya gelmesi bir çok sorunu ve farklılığı bir araya getiren bir oluşumun ortaya çıkacağını gösterir. Aile işletmeleri kendilerine has özelliklerinden dolayı diğer işletmelerden oldukça farklılıklar gösterir ve daha karmaşıktır.

Dünya'daki işletmelerin % 70 - 80'inin aile işletmesi olduğu düşünüldüğünde, bu konuda yapılan araştırmaların ne kadar yeterli olduğu tartışılır. Bu işletmelerin yarısından çoğunun bir sonra ki nesile geçemeyeceği kabul edilmektedir. Aynı şekilde aile işletmesi olduğu halde dünyada ilk 10'a girebilecek kuruluşlar da vardır ve bazısı 7 nesil devam edebilmiştir.

Büyüme bir değişim sürecidir. Büyüme beraberinde karmaşa ve çözümsüzlüğü de getirir. Büyüme stratejilerinin uygulanabilmesi aile işletmeleri açısından diğer işletmelere göre daha zordur. Aile işletmelerinin kendilerine has özellikleri bu süreci biraz daha zorlaştırır. Çalışmamızda Kocaeli Sanayi Odası'na bağlı aile işletmeleri üzerinde bir araştırma yapılmış olup, bunun yanı sıra Türkiye'deki genel aile işletmesi profilinin büyüme stratejilerine karşı tutumları da incelenmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **AİLE ŞİRKETLERİNİN KURULUŞU, GELİŞİMİ VE YÖNETİMİ**

#### **1. Aile şirketi kavramı için yapılmış olan tanımlardan örnekler**

Aile ve şirket kavramlarının tanımlarını giriş yazımızda yapmıştık. Aile şirketi kavramı için de, mal ya da hizmet üretmek için kar amacı güden bir örgütün aile bireyleri tarafından kurulması şeklinde bir tanım yapmıştık. Aile şirketi için birbirine benzer bir çok tanım yapılmıştır. Genel bir anlayışa göre aile bireylerinin bir işletmenin faaliyetinde bir araya gelmesi, şirketin “Aile şirketi” olarak adlandırılması için yeterlidir.<sup>1</sup> Daha farklı bir açıdan bakıldığında aile şirketi için, var olan aile servetinin dağılmaması amacı ile kurulmuş bir şirket ifadesi de kullanılabilir. Bazı tanımlara göre de bir şirketin aile şirketi sayılabilmesi için aynı aileden en az iki kuşağın o şirkette fiilen çalışıyor olması veya hisselerinin bulunması gerekmektedir.<sup>2</sup> Aksi takdirde şirket sadece kuran kişinin patron olarak varlığını sürdürdüğü bir kuruluş olarak kalacaktır.

#### **2. Aile şirketlerinin temel karakteristikleri**

Aile şirketlerini yakından tanıyabilmek için diğer işletmelerden farklı olan özelliklerinin bilinmesinde yarar vardır. Aile şirketlerinin en temel özelliği bir aile bireyi tarafından kurulmuş olması ve daha sonra diğer aile bireylerinin katılımına açık olan bir örgüt olmasıdır.<sup>3</sup> Şirketin politikası genelde aile çıkarları ile doğru orantılıdır. Çoğu zaman aile çıkarlarının şirket politikasını etkilediğini söylemek yanlış olmaz. Şirketin kurucusu olan kişinin güvendiği ve değer verdiği kişilerin işletmede bir yer edinmesi daha kolay olacaktır. Bu da gösterir ki eleman seçiminde aile şirketleri diğer şirketlerden farklı olarak kayırma yoluna gidebilirler ki bu da iş hayatında “işe göre adam değil de adama göre iş” şeklinde hatalı bir seçim yapılmasına yol açar. Girişimci olan patron tüm çalışanların direk kendisine bağlı olarak çalışmasını ister ve yetki-sorumluluk dağıtımında zorluk yaşar. Kendisinin en doğru kararı verebileceğine ve diğer çalışanların yetkilendirildiğinde yetkilerini kendisi gibi doğru kullanamayacaklarını düşünür. Çoğu zaman girişimcinin eğitimi işi yapmaya yetse de yeni fikirleri anlamaya ve yöneticiliği sürdürmesine yeterli olamamaktadır. Bu yüzden de aile şirketlerinde genel olarak değişime karşı gelme eğilimi vardır. Bu da kurumsallaşma ihtiyacını öne çıkarır.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Tagiuri, 1992, s.123, Cemil ULUKAN, Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci, Doktora Tezi, s.6

<sup>2</sup>Şan ÖZ-ALP, Küçük İşletmeler (Ankara:EİTİA Yayınları, 1971) s.65

<sup>3</sup>İlhami FINDIKÇI, Aile Şirketleri, Alfa, (Eylül, 2005), s.30

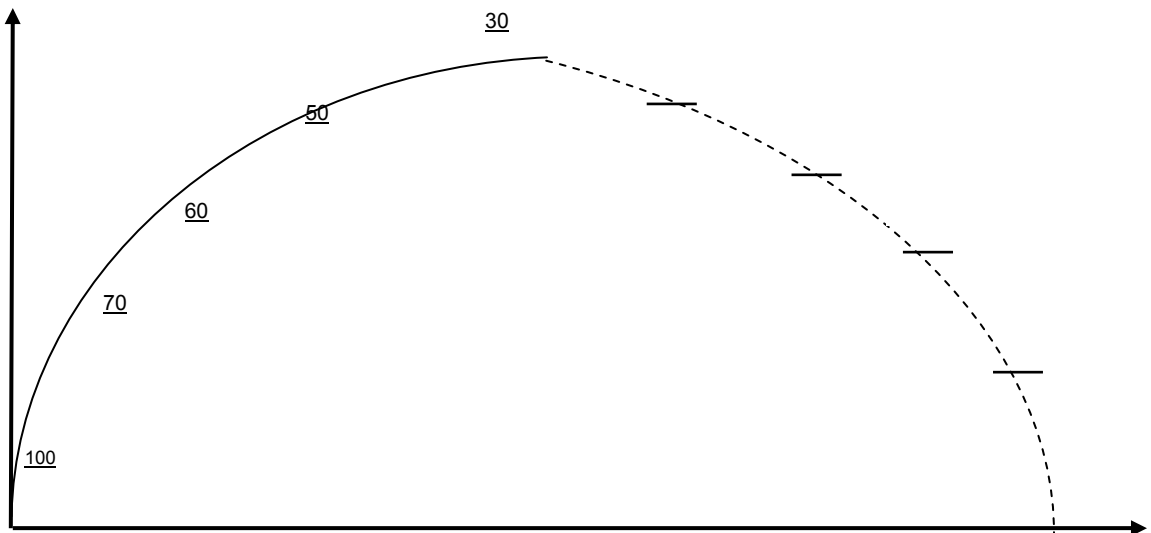
<sup>4</sup>İlhami FINDIKÇI, Aile Şirketleri, Alfa, (Eylül, 2005), s.31

Aile şirketleri diğer şirketlerin kuruluş amaçlarından farklı olarak mal varlığının korumak, ailenin daha iyi koşullarda yaşamasını sağlamak vb. amaçlar güttüğünden bazı konularda aile çıkarları kuruluş çıkarlarının önüne geçebilmekte ve işletmeye oldukça zarar vermektedir. Aile bireyleri arasında işin başında sıkı bir duygusal bağ, güçlü bir iletişim olduğu halde, zaman geçtikçe ve bireylerin yaşam standartları yükseldikçe ilişkilerin zarar gördüğü ortaya çıkmaktadır. Bu da beraberinde çatışmaları getirir. Örgüt amacından uzaklaşılır ve rekabet dolu şahsi çıkarların ön plana çıktığı bir ortam oluşur. Bu oluşumdan aile dışında yer alan profesyonel çalışanlar olumsuz etkilenir ve şu anda ayrı bir konu olarak ele alınması gereken bir çok probleme yol açar. Bir diğer karakteristik özellik de şudur, ailenin girişimci olan üyesi mevcut konumuna ulaşmak için bir çok zorlu süreçten geçmiş ve yerini bir sonra ki kuşağa bırakmaya hazırlanmışken, bir sonra ki kuşağın temsilcisi aynı zorlu süreçten geçmeden daha iyi yaşam koşullarına sahip olarak bu günlere geldiği için, girişimcinin yükünü üstlenmekte sıkıntı çekebilir hatta bu yükün altında ezilebilir.<sup>5</sup> Bu durumun da girişimci tarafından anlaşılması oldukça güçtür çünkü kendisinin gösterdiği emeğin çok daha azını gösterecek olan bir sonra ki kuşağın neden bu kadar zorlandığını anlayamaz. Kuşak çatışmalarının olması doğal olarak kaçınılmaz olacak hatta kuşaklar arası uçurumlara yol açabilecek olumsuzluklar yaşanacaktır. Aile şirketlerinin başlıca problemlerinden biri olan kurumsallaşma bu tür çıkmazlar sayesinde daha da ulaşılamaz bir hal alacaktır.

### 3. Aile şirketlerinin kuruluşu ve gelişimi

Aile şirketlerinin genel anlamda gelişimini bir tablo ile özetlemek uygun olacaktır. Tablomuzda tercih edilmeyen tasfiye dönemi için her kuruluşun sonunun bu şekilde olacağı anlaşılmalıdır.

**Tablo 1 Aile şirketlerinin kuruluşu ve gelişimi**



<sup>5</sup> İlhami FINDIKCI Aile Şirketleri Alfa ( Eylül 2005 ) s 30

### **3.1. Girişimcilik**

İlk girişimci olan kişi genelde babadan kalma işini sürdürmek veya yeni bir iş kolu ile artık kendi adına çalışmak amacı ile bir işletme kurar. Sadece kendisinin yürüttüğü işler zaman geçtikçe büyür ve ancak o zaman girişimci kendisine yardımcı olması için birine ihtiyaç duyar. Girişimci başarılı olabilmek için tüm gücünü verir. İlk yıllarda hedef genelde geçinecek kadar para kazanabilmektir.

### **3.2. Başarı kazanma**

Girişimcinin bu aşamada başarılı sayılabilmesi için esnaf olma niteliğini kazanması yeterli olmaktadır. Kazandığını işine yatıran girişimcinin başarılı olma olasılığı daha yüksektir. Bir çok girişimci için küçük bir dükkan ve başarılı ilerleyen bir satış grafiğı yeterli olsa da, azınlıkta kalan diğer kısmı daha da büyümek, işleri daha da geliştirmek ister. Bu konuda başarı göreceli bir kavram olarak kalmaktadır.

### **3.3. Büyüme ve gelişme**

Başarılı bir süreçten sonra aile şirketlerinde aile-şirket ilişkisi kuvvetli olduğunda büyüme ve gelişme kaçınılmaz olur. Hatta bazen büyüme hızı işletmenin cevap veremeyeceğı bir hızda olabilir ki bu da kuruma oldukça zarar verir. Büyüme ve gelişme aşamasına her şirketin ulaşma hızı farklıdır ve bir çok aile şirketi bu aşamayı göremez. Büyüme ile birlikte istihdam edilen personel sayısında da değışiklikler olur ve aile şirketlerinde büyük oranda aile mensuplarından birileri veya yakınları istihdam edilir.

### **3.4. Mülkiyet genişlemesi**

Mülkiyet genişlemesi büyüme ve gelişmenin bir sonucudur ve pek çok aile şirketi bu aşamaya kadar gelemmez. Büyüme kuruma yeni kazançlar sağlar ve yeni kazanç sağlayan şirket sahibi mal mülk sahibi olmaya başlar. Bir çok aile şirketinde bu aşamaya kadar iyi olan ilişkiler bu aşama ile birlikte bozulabilir çünkü aile bireyleri kazançtan beklenti içerisine girebilirler. Sahip olunan kar yanlış yerlere yatırım olarak değerlendirilirse de kuruma büyük zarar verir.

### **3.5. Doyum aşaması**

Doyum noktası da başarı gibi göreceli bir kavramdır. Bir şirketin hedefleri diğer şirket ile aynı olmayacağı gibi doyum noktası da farklılıklar gösterir. Doyum noktasını konmuş hedeflere ulaşma olarak tanımlamak doğru olacaktır. Doyum noktası aşamasına aile şirketlerinin çok az bir kısmı ulaşabilir. Bu aşamadan sonra yine kuşakların bakış açılarına göre işin gidişatı belli olur. Kimi girişimciler doyum noktasından sonra amacına ulaştığını düşünüp işe eskisi kadar önem vermeyebilir. Oysa belki asıl büyüme ve kurumsallaşma bu aşamadan sonra olacaktır. Bu yüzden aile bireyleri arasında da fikir ayrılıkları meydana gelebilir.

### **3.6. Eski başarıları bekleme**

İşletmede doyum aşamasından sonra yenilikler olmazsa başarı oranında da gözle görülür düşmeler olur. Eskiden kazanılmış başarılar çalışanlar tarafından hatırlanır ve eskiye bir özlem duyulur. Daha önce kazanılmış başarılar işletmenin bundan sonra kazanacağı başarılarla belki çok uzaktır ama önceleri çoğu girişimci bunu kabul etmek istemez. Geçmiş odaklı düşünmeyi bırakıp geleceğe konsantre olmazlar. Eski başarıları bekleme aşaması sürekli sorgulama ve suçlama psikolojisi içinde olunan bir süreçtir ve olumlu değildir.

### **3.7. Sistem arayışları ve profesyonelleşme**

Daha önce girişimcinin önem vermediği kurumsallaşma konusu bu aşamada etkisini göstermeye başlar. İşin başında bir sisteme yerleşmemiş işler için düzene konması daha da zor bir hal alır. Profesyonel bir sistemin getirilmesi ve kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için geç bir aşama olsa da girişimcinin bunu yapmak istemesi bu durumu imkansızlıktan çıkarmaktadır. Değişime direnç gösteren patron zihniyeti burada bir tarafa bırakılmalı ve gerçek bir kurumsallaşma sağlanabilmesi için girişimci profesyonel bir yardım almalıdır.

### **3.8. Yeni kuşaklara devir**

Tüm saydığımız aşamalardan geçen kurum çeşitli sebeplerden dolayı yeni kuşaklara devir aşamasına gelir. Aile şirketlerinin ancak % 30'luk kısmı ikinci kuşağa devir aşamasına gelebilir ve devredilecek kuşağın da her zaman var olan işi yürütmek isteyen bireylerden oluşması beklenemez. Ayrıca bir sonra ki kuşağa çok farklı ve işletmeden uzak bir eğitim verilmiş olup da "gel artık şirketin başına geç" denmesi kadar saçma bir durum da olamaz. Bu konuda Dr. İlhami FINDIKÇI "Aile Şirketleri" adlı kitabında şöyle der "İşin geliştirilmesine paralel olarak yeni kuşakların yetiştirilmelerine zaman ayrılmalı ve her çocuk bir proje olarak ele alınmalı ve değerlendirilmelidir."<sup>6</sup> Bir işletmenin yaşatılması için haklı yönleri olan bu tanıma tamamen katılmak mümkün değil. Dünyaya gelmiş bir çocuğun ve bir süre sonra artık bir bireyin tüm istek ve arzuları tüm yaşam biçimi bir kuruluşun sürmesi için ne kadar feda edilebilir ve buna ne kadar değer bunun tartışılması gerekir. Daha iyi koşullarda yaşaması için uğraşılan çocukların eğitimlerinin hemen akabinde aşırı bir misyon ile yüklenmeleri ve kendilerinden çok fazla beklenti içinde olunması düşünüldüğünde çok daha fazla onarılmaz hasarlara yol açabilir.

<sup>6</sup> İlhami FINDIKÇI, Aile Şirketleri, Alfa, ( Eylül, 2005 ), s.25

### **3.9. Tasfiye**

Tasfiye aşaması son aşama olup bir çok aile şirketi için kaçınılmaz olsa da tercih edilmeyen bir aşamadır. Tasfiye dönemi kaçınılmaz olsa dahi bunun geciktirilebilmesi de büyük bir başarıdır. Girişimci kurumsallaşma sağlayamamışsa ve aile şirketlerinin ömrünü kısaltıcı büyük hatalar yapmışsa, bu durum istemeden de olsa onu bulacaktır ve girişimcinin tüm emekleri belki bir günde boşa gidecektir. Tüm aile şirketlerinin tasfiye dönemi olacak diye bir yargıya varmak doğru olmaz. Bu sadece çoğu kuruluşun başına kaçınılmaz olarak gelen bir durumdur.

## **4. Aile şirketlerinin üstün ve zayıf yönleri**

### **4.1. Üstün yönleri**

Aile şirketleri, aile ile şirketin birbirine zıt iki unsur olduğu halde bir araya gelmesinden oluştuğu için yürümeyecek bir birliktelik olarak görülür. Olumsuzlukları bu yüzden çok ön plandadır ve üstün yönleri genelde arka plandadır. Oysa aile şirketleri arasında da oldukça başarılı şirketler olduğu ve bunun da bazı üstün yönlerinin bulunmasının doğal bir sonucu olduğu açıkça görünmektedir. Bu üstünlükleri şu şekilde sıralayabiliriz; <sup>7</sup>

Çalışanlar ile işletme arasında kuvvetli bir bağ vardır ve bu da karşılıklı destek ve güven yaratır, sorumluluğu geliştiren bir yapısı vardır, esnek çalışma saatlerine sahiptir, çalışanlara çoğu zaman aile bireylerinden biri tavrı ile yaklaşılır, diğer özel sektör şirketlerine oranla ücret zammı daha kolay istenebilir ve ücret de kimi aile şirketlerinde oldukça dolgundur, aile bireylerinin diğer çalışanları da etkilemesi ile takım ruhu ve biz bilinci çok daha kolay oluşur, çalışanlar kuruluşun sahip olduğu alet, araç vb. eşyaları rahatça kullanabilirler, aile şirketleri mesleğinde yetkin olmak isteyen çalışanlar için adeta bir okuldur ve öğrenmek kolaydır, büyük fabrikalarda olduğu gibi en ufak bir zarar görüldüğünde bunu çalışanın ücretinden kesmek söz konusu değildir. Çalışanlar dertlerini kolayca dile getirebilirler ve kimi girişimci için çalışanın derdi kendi derdi haline gelir. Aile şirketlerinde paylaşım ön plandadır. Bu tavrın ve duruşun farklılığı işletmede çalışanların yanı sıra aile şirketleri ile iş ilişkisinde bulunan diğer şirketleri bile etkiler. Bazen girişimcinin işletmeyi kalkındırmak ve değerine değer katmak için gösterdiği üstün performans çalışanları hayran bırakır. Bu şekilde bir örnek önderliğinde çalışan personelin motivasyonu diğer çalışanlara nazaran daha yüksek olacaktır. Bu ön değerlendirmeden sonra aile şirketlerinin önemli üstün yönlerine kısaca değinelim.

<sup>7</sup> D.T.JAFFE, Working With The Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for A Successful Family Business. Conari Pres, Berkeley, CA, Özgür ATEŞ, Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı, Doktora Tezi, s.8

#### **4.1.1. Ailenin sosyal statüsü**

Şirketlerin ürettiği mal veya hizmetin piyasada tutunabilmesi ve kazanç sağlayabilmesi önemlidir. Aile şirketi bulunduğu çevrede saygı gören ve tanınan bir aileye ait ise ürettiği mal ya da hizmetin tanıtımı için çok mesai harcamayacaktır. Güven unsuru da insanların tercihlerini çok etkileyen bir unsurdur. İşletmenin gerek finansal kaynak sağlama, gerek ihtiyaç duyulan araç gereci temin etmesi bu tür özellikler sayesinde daha kolay olacaktır.

#### **4.1.2. Girişimcinin konuda uzmanlığı**

Girişimci çok uzun yıllar aynı iş kolunda faaliyet gösterdiği için eğitimi olsun olmasın artık konunun uzmanı olmuştur. Problemlerin çözümünde, teknik aşamalarda sürekli bilgiye ve uzmanlığa ihtiyaç olduğundan bu özellik aile şirketinin başındaki girişimciyi bir adım öne çıkarır. Girişimciden sonra bayrağı devir alacak olan aile bireyi de bu uzmanlığın içinde mutlaka işi iyi öğrenerek sürdürecektir.

#### **4.1.3. Çalışanların sadakati**

Aile şirketlerinde daha önce de bahsettiğimiz gibi duygusallık ön plandadır ve bu farklılık mutlaka çalışanlar üzerinde de etkisini gösterir. Çalışanlar ile girişimci ya da patron olan kişi arasında iş dışında karşılıklı güvene ve sadakate dayalı bir ilişki oluşması kaçınılmazdır. Bir fabrikada çalışan işçi ile bir aile şirketine çalışan işçinin birbirinden farklı psikolojilere sahip oldukları açıktır. Çalışanlar aile şirketlerinde kendilerini daha güvende hissederler ve çoğu zaman iş ilişkisi dışındaki özel ilişkilerine dayanarak hareket edebilirler. Ayrıca çalışanların yaratıcılıkları ve yeni fikir geliştirme özellikleri bu güvenli ortam içinde daha da ön plana çıkar. Aile şirketlerinde sadakatli çalışanın uzun süre çalışması mümkündür. Bu şekilde çalışan eski personel işe yeni girenlere de olumlu örnek teşkil eder. Çalıştığı yerin değerini bilen ve aklını kullanabilen çalışanlar aile şirketlerinde kendilerine çok iyi yerler edinebilirler.

#### **4.1.4. Aile kültürü**

Aile şirketlerinde olağan sürecin getirdiği sonuçlara göre kimin yönetici olacağı bellidir. Bu belirlilik de rekabet ve çekişme yaşanmasına engel olur. Aile üyelerinin tutumları, değerleri, yönetim şekli, fikirlerini uygulama biçimi personel üzerinde etki yaratarak ortak bir amaç üzerinde birleşmeyi sağlar. Ailenin kültürü örgüt kültürünü belirler ve zamanla şekillendirir. Örgüt kültürü de çalışanları birebir etkileyen çok önemli bir faktör ve ayrı bir inceleme konusudur. Aile şirketlerinde oluşan örgüt kültürü yeni katılan bireylerin uyum sağlamasını kolaylaştırır.



#### **4.1.5. Ailenin finansal kaynakları**

Aile şirketlerinde ihtiyaç duyulan sermaye ve finans kaynakları girişimci tarafından sağlanır. Girişimci şirketin tüm sermayesini ve finansal ihtiyacını kendi malvarlığını kullanarak temin eder. Girişimcinin yeni bir ofis inşa etmek için iki evinden birini satması veya şirketin finansal ihtiyaçları için evini ipotek ettirmesi verilebilecek örneklerdir. Kazandığını kuruma tekrar yatırım yapan girişimcinin sıkıntı çekse de kısa vadede büyümesi de dolayısı ile daha kolay olacaktır.

#### **4.1.6. Bağımsızlık**

Aile şirketi sahibi olan girişimci tüm enerjisini ve parasını işi için kullanır. Kendisine artı değer olarak döneceğini düşündüğü için de içi rahattır ve sadece kendisi için çalışmak kendisini diğerlerinden üstün ve farklı görmesini sağlar. Kendi denetimini kendisi yapmaktadır ve kararlarını kendisi vermektedir. Bağlı olduğu kimse yoktur sadece sorumlulukları vardır. Girişimci için bu çok önemli bir farktır ve ona özgürlük sağlar.

#### **4.1.7. İstikrar ve devamlılık**

İşletmelerin strateji ve politikalarında ki istikrar sürekliliğin sağlanması için oldukça önemli bir özelliktir. Aile şirketlerinde kararlar daha kısa sürede alınıp uygulamaya konabilir, yeni stratejiler daha kolay geliştirilebilir.

### **4.2. Zayıf yönleri**

Aile şirketlerinin profesyonel olmayan yapılarından kaynaklanan zayıf yönleri vardır. Aile bireyleri arasında yaşanan olumsuzlukların iş ortamına yansması, profesyonel tavır sergilemeyen girişimcinin kuruma zarar vermesi, psikolojik gerginlik vb. durumlar aile şirketlerinin olumsuz etkilenmesine yol açar. Zayıf yönleri de birkaç başlık altında değerlendirebiliriz.

#### **4.2.1. Nepotizm ( Akrabaları kayırma )**

Aile şirketlerinde genelde ailenin öncelikleri işletmenin önüne geçer. Girişimci aile bireylerini kayırarak hak etmedikleri pozisyonlara getirebilir ve hak etmedikleri ücretleri ödeyebilir. Buna şahit olan profesyonel kesim ise bunu hoş karşılamaz ve çoğu zaman motivasyonu düşer hatta işi bırakmasına yol açabilir. Yeteneksiz birinin altında çalışmak ve eşitsiz uygulanan bir ücret sistemi profesyonelleri işletmeden soğutur bu da işletmeye büyük zarar verir. Akıllı bir girişimcinin bu tür hatalar yapmaması ve kurumu profesyonellere emanet etmesi gerekir.

#### **4.2.2. Aile bireyleri arasında rekabet**

Aile şirketlerinde bireyler arasında çeşitli konular üzerinde anlaşmazlıklar çıkabilir. Anlaşmazlıklar bir şekilde çözülür ancak zamanla kişisel rekabete ve üstünlük sağlama yarışına dönüşürse o zaman gerçekten çözümü zorlaşır ve işletmeye büyük zarar verir. Özellikle ilk girişimci ile bir sonra ki kuşağın temsilcisi olan oğlu ya da kızı arasında kuşak çatışmaları, fikir ayrılıkları ve büyük çatışmalar yaşanabilir.<sup>8</sup> Bu çatışmaların olması bir yere kadar tabii ki normaldir ve olmaması belki anlamsızdır, ancak sorunlar çok büyümeden ve işletmeye, çalışanlara olumsuz etki etmeden bir an önce çözülmesi gerekmektedir.

#### **4.2.3. Merkeziyetçi yönetim**

Merkeziyetçi yönetimin aile şirketlerindeki tanımı tüm yetkinin işletme sahibi ve aile bireylerinde olmasıdır. Yetki devri gibi önemli bir konu çoğu işletme sahibi tarafından yeterince algılanamaz. Her şeyden haberdar olmak isteyen, tüm yetkiyi kendisi kullanmak isteyen ve yetki devrinden deyim yerindeyse korkan bir zihniyet kesinlikle zarar verir. Önemli ve stratejik kararlar bir tarafta beklerken yöneticiler tüm angarya işleri kendileri çözmek için zaman kaybederler. Burada önemli nokta, ilk girişimci bu mantıkla hareket ettiğinde diğer aile bireylerinin bu hataya düşmemeleri ve yetki devrini planlamaları gerekir. Girişimci bu konuda çok tutucu ise diğer aile bireylerinin de işleri çok zor olacaktır çünkü girişimci bu tavrı ile büyük bir engel teşkil eder.

#### **4.2.4. Gelişmeye kapalı zihniyet**

Teknolojinin ışık hızı ile ilerlediği günümüzde büyük şirketler ayakta durabilmek için yenilikleri çok yakından takip etmek zorundadırlar. Aile şirketlerinde ise yine durum diğer şirketlerden farklıdır. Genelde girişimci patron olan kişi geleneklerine bağlı, kimi zaman taşrada büyüyen ve eğitimsiz ya da eğitim alsada bazı özellikleri hiç değişmeyen bir profil çizer. Bu da tutuculuk özelliğini beraberinde getirir ve önemli değişiklikleri getirecek kararları almakta oldukça zorlanırlar. Değişimin getireceği risk girişimciyi korkutur. Ancak bu yüzden de bir çok fırsat kaçabilir. Tutucu bir anlayış ile değişime kafa tutan girişimci yine istemeden de olsa işletmeye zarar verir.

#### **4.2.5. Rol çatışmaları**

Kişilerin buldukları ortamlarda üstlenmiş oldukları misyon ve kendileri ile bütünleşen görevleri rol olarak tanımlanabilir. Bir girişimcinin, şirkette patron, evde baba, oğul, eş, dışarıda arkadaş, dernek üyesi, üniversitede öğretim görevlisi vb. çeşitli rolleri bulunmaktadır.

<sup>8</sup> H.LEVINSON, Conflicts that Plague Family Businesses. Harvard Business Review, March-April, s.90

Aile bireylerinin aile içindeki rolleri ile işletmedeki rolleri farklı olduğundan rol çatışmalarının yaşanması muhtemeldir. Kişi bu aile, işletme arasındaki rol karmaşasından bunalabilir ve olmaması gereken davranışlarda bulunabilir. Roller birbirini etkilemeye başlar ve bu da kaçınılmaz olarak olumsuz sonuçlar doğurur.

#### **4.2.6. Devir problemi**

Yönetimin bir sonra ki kuşağa devri çok zorlu bir süreçtir. Yönetimin kime devredileceği konusunda aile bireyleri arasında sorunlar çıkabilir, bu da bu süreci daha da zora sokar. Devir kararını yine ilk girişimci vereceği için bunu zamanında yapmalı ve tartışmalara meydan vermemek için o kişiyi en uygun kişi denebilecek şekilde yetiştirmelidir. Bu tavrın işin başında belli edilmesi diğer adayların o kişiyi kabul etmelerini kolaylaştıracaktır.

#### **5. Aile şirketleri neden kısa ömürlü oluyor ?**

Aile şirketlerinin günümüzde de hala en büyük sorunları kısa ömürlü olmalarıdır. Maddeler halinde belirttiğimiz zayıf yönleri kısa ömürlü olmalarının başlıca nedenleridir. Bunun dışında kısaca diğer faktörlere değinirsek; işletmenin uzun ömürlü olacağına kimsenin inancı olmayışı, ikinci kuşağın temsilcilerinin başka iş alanlarına ilgi duyması, aileye giren yabancıların (damat,gelin vb.) kendi çıkarlarını kollayarak hareket etmeleri, girişimcinin “ ben ölürsem burası ayakta duramaz” fikrini empoze etmesi ve genel bir motivasyon düşüklüğü yaratması, yeterli mal mülk edinildikten sonra işletmenin eski değerini yitirmesi, ikinci kuşağın iş becerisinin olmayışı, profesyonellerin uzun süre barınamamaları vb. aile şirketlerinin kısa ömürlü olmasının başlıca nedenleri arasında saymak mümkündür.

#### **6. Aile şirketlerinin uzun ömürlü olması için alternatifler <sup>9</sup>**

##### **6.1. Mevcut işin zenginleştirilmesi**

Mevcut işi ile belirli bir başarı elde eden kurum işin zenginleştirilmesi için çeşitli konularda girişimde bulunabilir. Öncelikle mevcut işin tamamen sorunsuz ilerlediğinden emin olmak gerekir ki yeni iş alanlarına girişte sorunlar çıkmasın. Mevcut iş ile az da olsa bağlantılı bir iş alanına girildiğinde ancak zenginleştirme söz konusu olabilir. Örneğin kumaş kaplı ev mobilyaları üreten bir şirketin artık deri kaplı ofis mobilyaları üretmeye başlaması mevcut işin zenginleştirilmesidir.

##### **6.2. Mevcut işin genişletilmesi**

İşin genişlemesi, bir alandaki uzmanlığın perçinlenmesi, mevcut işin kendi içindeki aşamalarında mümkün olduğunca dışarıya bağımlılığın azaltılmasıdır. Mevcut işin devamı ya da dışındaki bir kısmının iç bünyeye aktarılmasıdır.

<sup>9</sup> İlhami FINDIKÇI, Aile Şirketleri, Alfa, ( Eylül, 2005 ), s.38-39

Yine örneğimizi ele alırsak mobilya üreten şirketin mobilyalarının transfer işlemi için başka bir kuruluş ile çalışıyor iken, bu işi kendi bünyesine alıp kendisinin yapması mevcut işin genişletilmesidir. Tamamen mevcut işin daha iyi ve daha karlı yapılabilmesi için tercih edilen bir yöntemdir.

### **6.3. Mevcut işin bir önce ki ve bir sonra ki aşamalarına geçilmesi**

Mevcut iş ile yetinmeyip onun bir önce ki ve bir sonra ki aşamalarına geçiş daha ziyade yatırım amacı ile yapılır. Yine mevcut işten uzaklaşmadan bu işin daha iyi, daha hızlı ve daha karlı şekilde yapılabilmesi için olumlu bir yöntemdir. Kuruluş bu yöntem sayede yatırım yapmış olacak ve işi ile bağlantılı işlere yönelerek daha fazla kar edebilecektir. Bu yöntemin uygulanışında hata yapılmaması ve başa çıkılmayacak işlere girilmemesi önemlidir. Örneğimizi ele alırsak, ev mobilyalarından sonra ofis mobilyaları üreten şirketin deri malzemeyi satın almak yerine satıcı pozisyonuna geçerek üretmesi veya ithal etmesi buna örnek olarak gösterilebilir.

### **6.4. Farklı sektörlere giriş yapılması**

Kurumların doyum noktasına ulaşma aşamalarından sonra var olan durumu koruyabilmek için de çeşitli alternatifler aranır. Aile şirketlerinde doyum noktası konusunda fikir birliği sağlamak daha zordur. Kuşaklar arası farklılık başta olmak üzere başka bir çok sebepten dolayı doyum noktasına ulaşıp ulaşılmadığı hakkında farklı fikirler oluşacaktır. Şirketler bazen esnaf olmak ile yetinip bu durumu doyum noktası olarak değerlendirirler bazen de daha işin başında olduklarını düşünüp daha da büyümeyi hedeflerler. İşte henüz büyümediğini düşünen şirket bu aşamada farklı sektörlerde şansını denemek ister. Önemli olan nokta şudur ki bu geçilecek sektör mevcut işe çok uzak olursa beraberinde yeni sorunlar getirecektir. Yine mevcut işe yakın ya da ilgili bir alan seçilmelidir. Örneğin mobilya şirketinin koltuklar için kumaş üretirken tekstil işine girmesi ve farklı alanlarda kullanılacak malzemeler üretmeye başlaması farklı sektöre giriş yapmaktır. Bu konuda yine önemli olan faktörlerden biri de yeni girilen iş alanı ile mevcut işi yönetenlerin profesyonel olmaları ve kurumların birbirinden ayrı olmasıdır. Aksi takdirde işler karışabilir veya bir kurum için uygun olan yönetim biçimi diğer kurum için uygun olmadığı halde aynı uygulamaya maruz kalabilir.

### **6.5. Mevcut işleyişte yeni arayışlar**

Mevcut işleyişin yetersizliği ya da işleyişte problemler oluşmaya başladığı zaman işletme yeni sistem arayışlarına girecektir. Aile şirketlerinde girişimcinin büyük emek vererek büyüttüğü şirket yeni kuşak tarafından gereken önem ve ilgi ile sürdürülmezse kurumda sistem arayışları öne çıkacaktır.

Zamanında yapılmayan kurumsallaşma işlemleri bu zor zamanlarda zorunlu ihtiyaç halini alacaktır. Kurumsallaşma faaliyetleri şirketin iyi dönemlerinde yapılırsa sistem arayışına da girilmeyecektir. Gecikmiş de olsa şirketin bu konuda çaba göstermesi en azından gerilemeyi yavaşlatıcı bir faktör olacaktır.

## **6.6. Çöküş ve yeniden başlama**

İyi yönetilmemiş bir şirket doğal olarak tasfiye ve çöküş ile karşılaşacaktır. Eski başarılar kalmamıştır, mevcut varlıklar tüketilmiştir, kurumsallaşma çabaları yetersiz kalmıştır, yeniliklere açık olunmamıştır ve işletme çöküşe uğramıştır. Aile şirketlerinin bu dönemi oldukça sancılı geçer ve aile bireyleri yaşanan olumsuzluklar hakkında birbirlerini suçlamaya başlarlar. Zamanında büyümek ve kurumsallaşmak için emek harcamayan şirket bu aşamaya geldiğinde bunun cezasını çektiğini düşünecektir. Varlık içinde ne oldum delisi olan yöneticiler de ellerindekini kaybedince durumu farkına varacaklardır. Her tasfiye mutlaka en kötü şekilde sonuçlanmayabilir. Bazen durumu kurtarmaya çalışan girişimci farklı iş alanlarında yeni bir güdü ile başarılı olacağı işlere başlayabilir. Kısacası tasfiye ve çöküş yeni bir hayatın da başlangıcı olacaktır. İyi ya da kötü...

## **7. Kurumsallaşma**

Kurumsallaşma kelimesi literatürde bir çok şekilde tanımlanmıştır. Özellikle aile şirketleri için hayati önem taşıyan bu konuyu ayrıntılı bir şekilde inceleyeceğiz.

### **7.1. Kurumsallaşmanın tanımı**

Kurumsallaşmanın kaynaklardaki çeşitli tanımlarından örnekler vererek konuya giriş yapabiliriz. Kurumsallaşma en yalın anlatımla konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hakim olmasıdır. Diğer bir ifade ile bir insanın bireysel yaşamından ailenin yaşamına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumlar arası ilişkilere kadar bütün sosyal süreçlerde, belirli kuralların egemen olmasıdır.<sup>10</sup> Daha başka bir açıdan bakıldığında, kurum ( institution ), çok uzun yıllarda oluşmuş ve ancak çok yavaş değişebilecek bir kültüre sahip, tutucu olmaktan da öte, kendine has bir ekol oluşturmuş, bir enstitü düzeyinde bir oluşumu, bir teşekkülü ifade eder. Dolayısı ile kurumsal bu özelliklere sahip olma durumunu, kurumsallaşma da bu özelliklere sahip olmaya gitme sürecini anlatır.<sup>11</sup> March'a göre kurumsallaşma " Çevresel değişimle birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır."<sup>12</sup> Kurumsallaşmaya yasallaşmış kurallar açısından bakan Meyer ve Rowan'ın tanımlaması ise şöyledir " İşletmenin dış çevresiyle etkileşiminde ortaya çıkan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucu meydana gelen kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin icra edilmesi sürecidir."<sup>13</sup>

Kurumsallaşmanın bir çok açıdan yapılmış bu tanımlarının ışığında aile şirketlerinde kurumsallaşma konusu üzerindeki tespitlerimizi sürdürelim. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi kurumsallaşmanın temelinde yatan olgu planlamadır. Plan, program, kural kavramları kurumsallaşma ile birlikte düşünülmektedir. Söz konusu aile şirketleri olduğunda, daha önce de bahsettiğimiz duygusallık ve aile olmanın getirdiği samimiyet, bu kavramın gerektirdiği mantık ve ciddiyeti geride bırakabilmektedir. Gerek mal gerek hizmet işletmesi olsun kurumun işleyişindeki bütün süreçlerinde belirli kuralların olması ve bu kuralların mümkün olduğunca yazılı olması, işleyişin ömrünü uzatacaktır.<sup>14</sup>

## **7.2. Aile şirketinin kurumsallaşması**

Duygusal bağların yoğun olduğu bir birlikteliğin ticari bir amaca yönelmesi, belirli bir mantık ve kurallar zincirine ihtiyaç duyulmasına yol açar. Girişimci tek başına kurduğu şirkete zamanla aile bireylerini ve diğer çalışanları dahil eder. Ancak bazı şirketlerde tek patron hakimiyeti hiçbir zaman değişiklik göstermez. Bu durum şirketin kurum niteliğini kazanmasını zorlaştıran en önemli unsurdur. Aile şirketlerinde kurumsallaşma ihtiyacına neden olan faktörler vardır. İşletmenin büyüme sürecinde belirli bir aşamaya gelmesi, profesyonel yönetici istihdamının zorunlu olması, üst yönetim ile personel arasındaki kişisel ilişkilerin yerini örgüt kurallarının almaya başlaması vb. sayılabilir. Bu döneme “kritik büyüme aşaması” da denmektedir. Kritik dönemde başarılı olamayan işletmeler kurumsallaşarak sürekliliğe kavuşan bir yapıya değil, kesikli bir yaşam sürecine sahip, doğup ölen, işletmecilik ve teknolojik birikimlerin nesilden nesile devredilemediği bir yapıya sahip olur. Girişimci açısından bakıldığında, yoktan var ederek büyük güçlüklerle emeklerle kurmuş olduğu şirketi kurumsallaştırabilmek için yapılması gerekenler kolayca kabul edilemez. Girişimci kurumsallaşmayı geciktirme eğilimindedir. Kimi zaman da bunu farkında olmadan yapabilmektedir. Ancak girişimci bu kararı geciktirerek şirketini zamanında profesyonel yöneticilerin eline teslim etmemenin faturasını çok ağır bir şekilde ödemekte, kendi elleriyle kurduğu işletmesinin göz göre göre batmasına neden olmaktadır. Bu kararın verilmesi her ne kadar güç olsa da yaratılan eserin sürekliliğinin sağlanması açısından çok önemlidir. Girişimci zamanında kurumsallaşmaya karar verdiğinde yaşadığı burukluğun ödülünü uzun vadede mutlaka alacaktır.

<sup>10</sup> İlhami FINDIKÇI, Aile Şirketleri, Alfa, ( Eylül, 2005 ), s.82

<sup>11</sup> Aydın URAL, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu, Sistem, ( Ağustos, 2004 ), s.18

<sup>12</sup> James G.MARCH, Continuity and Change in Theories of Organizational Action, Administrative Science Quarterly, ( June, 1996 )s.278

<sup>13</sup> John W. MEYER, Brian ROWAN, Institutionalized Organizations Formal Structure as Myth and Ceremony, American Journal of Sociology, s.340

<sup>14</sup> İlhami FINDIKÇI, Aile Şirketleri, Alfa, ( Eylül, 2005 ), s.83

Kurumsallaşma çalışmalarında zorluk yaşayan aile şirketlerinin danışman yardımı alması da işin kolaylaşmasını sağlayacaktır. Aile şirketlerinin mülkiyet yapılarından, duygusal yapısından, aile ilişkilerinden ve işletme stratejilerinden kaynaklanan sorunları yapıyı daha da karmaşık hale sokar. Danışman şirketin işi de bu anlamda pek kolay olmayacaktır. Danışmanın işini kolaylaştırmak yine kurumsallaşmayı gerçekten isteyen girişimciye ve aile bireyelerine kalır. Girişimci finansal ve duygusal bazı fedakarlıklarda bulunabilmeli ki kurumsallaşma için gerçekten adım atılabilsin.

### 7.3. Kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesi

Kurumsallaşma bir hedef olarak belirlendiğinde bu hedefe ulaşmak için kuruluşların bazı kriterlere sahip olması ile kurumsallaşma düzeyleri belirginleşmeye başlar. Hedefe ulaşıldıkça büyüme kaydedildiği için hedef de her seferinde büyüyecektir. Kurum olduğu sürece kurumsallaşma da olacaktır. Kurumsallaşma düzeyi hakkında bilgi edinilmesini kolaylaştıran bazı sorular aşağıdaki ‘‘Aile şirketi kurumsallaşma envanteri’’nde verilmiştir.

### 7.4. Kurumsallaşma envanteri

Aşağıda verilen kurumsallaşma envanterinde ne kadar çok soruya olumlu yanıt verilirse, kurumsallaşma düzeyi o kadar yüksektir denebilir. Küçük bir test olarak fikir verebilir.

**Tablo 2**  
**Aile şirketi kurumsallaşma envanteri tablosu**<sup>15</sup>

No	İfadeler	Prosedürel kurumsallaşma düzeyi		Uygulamaya yönelik kurumsallaşma düzeyi				
		Yok	Var	Çok az/ Hiç	Biraz	Uygulanıyor/ Uygulanmıyor	Uygulanıyor	Tamamen Uygulanıyor
1	Yönetim Kurulu	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
2	Yön.Kur.Toplantıları	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
3	Aile Şirketi Anayasası	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
4	Aile Meclisi Prosedürü	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
5	İş Tanımlaması	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
6	Görev Tanımlaması	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
7	İ.K.Prosedürü	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
8	Satın Alma Prosedürü	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
9	İdari İşler Prosedürü	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
10	Para Harcama Prosedürü	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
11	Yetki Devri	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
12	Harcırah Yönetmeliği	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
13	Pazarlama Prosedürü	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
14	Dağıtım Prosedürü	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
15	Kariyer Geliştirme Pros.	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
16	Üretim Prosedürü	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
17	Hizmet Kalitesi Prosedürü	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
18	Denetim Prosedürü	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
19	ISO Belgesi	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
20	Kuruma Özgü Kültür	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑

Tablo 2. Aile şirketi kurumsallaşma envanteri tablosu

Kaynak : İlhami FINDIKÇI, s.89

<sup>15</sup> İlhami FINDIKÇI, Aile Şirketleri, Alfa, ( Eylül, 2005 ), s.89

## 7.5. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketleri

Aile şirketlerinde, aile üyeleri işletmeyi aile kimliğinin ve mirasının önemli bir parçası ve isteklerini karşılamaya olanak sağlayan bir finansman aracı olarak görürler. Profesyonel yöneticiler işletmeyi gelişme ve ekonomik başarı için bir araç olarak algırlar ve kariyerleri için gerekli olduğunu düşünürler. Girişimciye göre ise işletme adaletli geri dönüşümü sağlayan bir yatırım aracıdır.<sup>16</sup> Kurumsallaşma yolunda başarılı olmak isteyen aile şirketlerinin bu roller arasında sürekli iletişim halinde olmaları, aile ve işletmeye uygun tek bir vizyon oluşturmaları, aile dışından olan çalışanları dikkate almaları, tüm çalışanlara eğitim verilmesini önemsemeleri, aile ve işe ilişkin konulara odaklaşmaları gereklidir. Kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesinde dört kritik unsurdan söz edilebilir. Yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi, işletme sahipliğinin yönetilmesi, gelecekteki yönetimin tanımlanması ve vizyonun belirlenip geliştirilmesi.<sup>17</sup> Profesyonel yönetici ve danışmanların kurumsallaşma ile ilgili bilgi düzeyleri kuşkusuz girişimci ve işletme bilgisinden uzak aile bireylerinden fazladır. Mevcut durum ve gelecekte olması istenen durum ile ilgili profesyonellerin bilgilerine başvurulmalı, eleştirileri göz önüne alınmalı, toplantılar düzenlenerek kararlara ortak olmaları sağlanmalıdır. Kuruluşun vizyonu tüm çalışanlar tarafından içtenlikle benimsenmelidir. Aile ile işletme arasında bütünlük oluşturan bir vizyon belirlenirse benimsenmesi daha kolay olacaktır. Maddi kaynakların doğru kullanılması, bütçe dışında harcama yapılmaması, tasarruf tedbirlerinin akılcı şekilde uygulanması vb. konular da kurumsallaşma için önemli faktörlerdir.

## 8. Yönetim

### 8.1. Nasıl bir yönetim şekli izlenmelidir ?

Aile şirketlerinde uygulanması gereken yönetim şeklinin belirlenmesi, yine şirketin aile şirketi olduğu göz önüne alınarak yapılmalıdır. Bu konu hakkında birkaç maddenin uygulanarak işin kolaylaştırılacağını söyleyebiliriz.

- Aile şirketinin sahibi ya da sahipleri, yönetici olarak yetkin ve eksik olan yönlerini tanımalıdırlar.
- Kısa vadeli günlük büyük kazanç anlayışını, uzun vadeli sürekli küçük kazanç anlayışına dönüştürmelidirler.
- Yönetim, organizasyon, i.k. yönetimi, bilgi-işlem, marka tescili, ISO standartları, iç denetim, maliyet muhasebesi, performans değerlendirme, kurum vizyonu, kurum kültürü, eğitim vb. kavramları gereksiz giderler olarak değil, kurumu yarına taşıyacak yatırımlar olarak görmeleri gerekmektedir.

<sup>16</sup>Karen VINTON, Keeping the Family Business Healthy, 4 Keys to Success, (1998),

[www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=Nova&Id](http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=Nova&Id)

<sup>17</sup>Karen VINTON,s.134



- Aile şirketi sahipleri bireysel eksikliklerini gidermek için gelişime açık olmalıdırlar.
- Aile bireyleri arasındaki bağlar kuvvetli olmalıdır. İşlerin büyümesi ile bu bağlar zayıflamamalı, kişiler arasındaki sevgi, saygı ve gereken yasal düzenlemeler hak ve adalet ölçüleri içinde sağlanmalıdır.
- Aile şirketlerinde lider çok önemlidir. Lider genellikle babadır, gözü karadır, ticareti ve para yönetimini iyi bilir, insanları ikna etme konusunda başarılıdır, vizyonu gelişmiştir, öngörüsü yüksektir. Bu özelliklere sahip liderden iyi şekilde faydalanılmalı ve onun etrafında kenetlenilmelidir.
- Aile şirketi sahiplerinin her birinin ayrı ayrı patronluk yapması, birbirleri ile yarışması, görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, gereksiz tartışmaların olması, işler iyi olsa da kötüye gidişin göstergeleridir. Lider mutlaka belli olmalıdır.
- Liderin mutlaka baba olması önemli değildir. Aile içi dengeyi ve kararların ortak biçimde alınmasını sağlaması, özellikle aile içinde adalet duygusunu çok sağlam tutması önemlidir.
- Aile şirketi sahipleri sahip olunan avantajları geliştirmeli, dezavantajları yok etmeye çalışmalıdırlar.
- Aile şirketi yöneticileri maddi ve manevi birikimi uzun yıllar sağlıklı biçimde ayakta kalacak bir kurumsal sistematığe kavuşturmayı istemelidirler.
- Aile şirketinde çalışmalara yön verecek bir aile anayasasının oluşturulması uygulamadaki bir çok sorunu çözmektedir. İşlerin genişlemesi halinde, ikinci kuşağın işin içine girmesi, damat ve gelinlerin karar sürecine girmek istemeleri, eşlerin müdahaleleri vb. durumları içeren yazılı bir metnin olması belirsizliği giderecektir.
- Aile şirketleri, çalışanlarına, ilişkilerine verilen değerler ve kendisinden beklenen yasal mevzuatlara uyması ile de büyüebilmektedir.
- Aile şirketinin doğruluk, dürüstlük, adalet gibi insani değerleri benimsemesi çok önemlidir.
- Aile şirketleri genelde ikinci kuşağın rahat yetişmesi sonucu geriye gidebilmektedir. İkinci kuşağın yetişmesine ayrı bir önem verilmeli, akademik eğitimin yanı sıra işin içinde işi öğrenmeleri önemlidir.
- Toplantılar aile muhabbeti şeklinde uzun, sıkıcı ve gereksiz ayrıntılarla dolu olmamalıdır. Liderin toplantı kurallarına uyması, gündem hazırlaması, toplantılarda karar verebilmesi, bir yönetim kurulu mantığı oluşturması önemlidir.

- Aile şirketi sahipleri genelde yetki ve sorumluluk devrine inansalar da birçoğunun uygulama aşamasında zorluk çektiği görülmektedir. En büyük hatalardan biri olan sorumluluğu devredip yetkiyi kendi ellerinde tutma sorunu çıkmaktadır.
- Aile şirketi sahipleri işin çekirdeğinden gelmenin yetersiz olduğunu bunun yanında işletme bilgisi de edinmenin şart olduğunu kabul etmelidirler. Yönetim mesleğini edinmeleri zorunludur diyebiliriz. ( Fındıkçı, s.97 )

Dr.İlhami FINDIKÇI'nın eserinden faydalandığımız bu bölümde birkaç madde ekleme yapabiliriz.

- Aile şirketi sahipleri şirkette çalışan iyi profesyonellerin kalıcı olmalarını sağlamak için çaba göstermeli, bunun için sosyal haklar ve ücret konusunda cömert olmalı, hatta hisse verme yoluna giderek şirkete bağlılık yaratmalıdırlar. Bu bağlılık birçok konuda kolaylık sağlayacaktır.
- Aile şirketi sahipleri, şirketin her bölümüne konusunda uzman yöneticiler atamalı ve haftalık, aylık raporlar halinde işin gidişatı, personel performansları vb. konularda bilgiler istemelidir. Bu bilgiler, değerlendirme yapılmasını kolaylaştıracaktır.
- Bölüm yöneticileri ile sık sık iş odaklı mini toplantılar yapılmalı, sadece günlük işlere yönelik çözümler aranmalıdır.

## **8.2. Aile şirketi anayasası**

Daha önce ki konularda da aile şirketlerinde diğer şirketlere oranla daha çok yazılı kurala ihtiyaç olduğunu dile getirmiştik. Bunun yanı sıra özellikle aile şirketlerinde aile bireylerinden kaynaklanan ve aile kültürü etkisi altında bulunan bir örgüt kültüründen söz etmiştik. Bu tür yazılı olmayan ancak kuruma yerleşmiş olan gizli kurallar aslında kurumu kurum yapan önemli ayrıntılardır. Çalışanların yeni işe giren bir elemana karşı tavırları o elemanın düşünce ve davranış biçimini doğrudan etkileyecektir. Olumlu bir etki yaratmasının yanı sıra şirket sahiplerinin her anlamda kurum kültürünü ve çalışanları etki altında bırakması doğru değildir.<sup>18</sup> Dini, siyasi vb. görüşlerin yansıtılması hoş karşılanmaz, ancak bu düzeyde etkilenen kurumlar da mevcuttur. Şirket anayasası oluşturulurken bu tür konularda da net maddeler olması gerekir. Anayasa oluşturmanın önemini anlayan şirket sahiplerinin bu görevi şirketi iyi tanıyan bir danışmana vermeleri işlerini kolaylaştırır. Danışmanın önderliğinde içerisinde aile bireylerinin de bulunduğu profesyonel bir ekip anayasayı hazırlayabilir. Öncelikle kurumu iyice tanıma yoluna gidilir, kurum kültürü kavranır ve yazılı metin hazırlanmaya başlanır.

<sup>18</sup> İlhami FINDIKÇI, Aile Şirketleri, Alfa, ( Eylül, 2005 ), s.153-130

Anlaşmazlıkların olduğu yerlerde orta yol bulunması açısından daha önce yazılmış anayasa örneklerinden faydalanılması doğru olur. Son düzen verildikten sonra imzalanır. Anayasanın yazılması hayati önem taşıyan bir iş olduğu için her açıdan doğruluğu ve tutarlılığı değerlendirilip o şekilde kabul edilmelidir. Danışman kişinin bu konuda yapacağı bir hata kurumun tüm kaderini değiştirebilir. Yönetim kurulu başkanının bu konuya tam destek vermesi çok önemlidir.

### **8.3. Aile şirketlerinde insan kaynakları yönetimi**

İnsan kaynakları yönetiminde en çok aile şirketlerinde zorluk çekildiği görülmektedir. Aile şirketlerinde aile bireyleri işin içinde olduğu için en önemli pozisyonlarda yine kaçınılmaz olarak onlar bulunur. Yönetim becerisi olmayan aile bireyleri önemli pozisyonlardan astlara hükmeder ve çoğu zaman da “burada benim dediğim olur” duygusunu vermekten geri kalmazlar. Dolayısı ile sorumluluk verip yetkileri kendi ellerinde sıkı sıkı tutarlar. İnsan kaynakları da aile şirketlerinin bu olumsuzluklarından en çok etkilenen bölümdür. İnsan kaynaklarının en iyi şekilde istihdam edilmesi ve yönetilmesi için öncelikle aile bireyi ve aile dışı çalışan ayırımının en aza indirilmesi ve hiçbir şekilde yansıtılmaması gerekir.

### **8.4. Aile şirketlerinin hukuki yapısı**

Aile şirketlerinin hukuki yapısında değinmek istediğimiz konu şirketlerin genelde limited şirket veya anonim şirket olarak kurulmasıdır. Bazen anonim şirket kurulabilmesi için aile içinden söz sahibi olmayan ve olmayacak kişiler sadece göstermelik olarak ortak yapılabilir. Girişimci kendi yönettiği şirketleri faaliyet alanı çoğaldıkça çoğaltır ve sonuç itibari ile tüm bu şirketler zamanla bir şirketler topluluğunun altında toplanır. Aile bireylerinin şirketler grubu şeklinde çalışmalarının zamanla farklı şirketlerin yönetimlerinde yer alma ve daha az yüz yüze gelme gibi avantajları vardır. Bu sayede birbirlerine destek vermeleri kolaylaşır ve daha güçlü bir yapı oluşur. Bu yapı, yani grup mantığı, bir anlamda yetki verilmiş yerel yönetimler ile onlara teknik destek sağlayan ve ana konularda kararlar veren güçlü, dinamik merkezi hükümet modeli gibi algılanabilir.<sup>19</sup>

### **8.5. Aile şirketlerinin mali organizasyonu**

Aile şirketlerinde mali konular genelde girişimci tarafından ele alınır ve kararları çoğu zaman o verir. Aile bireyleri konu hakkında bilgi sahibi edilmeyebilir. Bu bilgisizlik bireylerin farklı düşünceler edinmelerine neden olabilir. Şirketin mali organizasyonu ile ilgili de bazı anayasa maddeleri konması gerekmektedir. Bu maddelere örnek vermek gerekirse,<sup>20</sup>

<sup>19</sup> İlhami FINDIKÇI,190

<sup>20</sup> İlhami FINDIKÇI, Aile Şirketleri, Alfa, ( Eylül, 2005 ), s.190-191

- Tüm aile bireylerinin giderleri azaltıcı bir anlayış ile hareket etmeleri gerekir.
- Yönetim kurulu üyelerinin şirketin bütün harcamalarından, giderlerinden, cirosundan sorumlu olması gerekir.
- Satın alma ve ödeme günlerinin prosedürlere bağlanması gerekir.
- Kurumun grup mantığına ulaşması halinde kendi içindeki alışverişlerde uyacak esaslarının belirlenmesi gerekir.
- Personel maaş ödemeleri ve genel insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili esasların belirlenmesi gerekir.
- Mali konulardaki koordinasyon, denetim, yasal yükümlülüklerin takibi vb. prosedürlerin belirlenmesi gerekir.
- Yönetim kurulu üyelerinin bireysel harcamaları ve ailenin ortak giderleri ile ilgili esasların belirlenmesi gerekir.
- Şirket karlılığının nasıl belirleneceği ve yıl sonunda nasıl değerlendirileceği ile ilgili kararların belirlenmesi gerekir.

Mali kararlar şirketin en hassas olması gereken konulardır. Genelde adil olmayan kararlar verildiği düşüncesi ile kişiler birbirlerini suçlayabilirler. Adalet bu konuda çok önemlidir. Tartışma ve sorunların çoğu zaman mali kaynaklı olduğu söylenebilir. Adil bir düzenleme yapıldıktan sonra her kişiye bir harcama limiti konması ve bu limitin aşılmasına dikkat edilmesi uygulanabilecek en doğru yöntemdir.

#### **8.6. Yeni kuşakların yönetime katılması**

Aile şirketlerinde ikinci kuşak işin yürütülmesini sağlayacak kuşak olduğundan çok önemlidir. Anayasa kuralları belirlenirken de ikinci kuşak temsilcilerinin işletmeye ne şekilde kabul edileceği ayrıntılı olarak belirlenmelidir. En doğru yöntem girişimcinin çocuğunun bilgi ve becerileri doğrultusunda eğitim alması ve kariyer basamaklarını en alttan başlayarak çıkmasıdır. İkinci kuşağa onu hazırda bir işin beklediğini ve ne olursa olsun o göreve geleceği duygusunu hissettirmemek gerekir. O işin hak edilerek kazanılması gerektiği ve yeterli eğitim alınmadan sahip olunamayacağı izlenimi verilmelidir.

Yeni kuşakların yetiştirilmesi ile ilgili de bazı esasların göz önüne alınması gerekmektedir.<sup>21</sup>

- Yeni kuşakların yetiştirilmesi ile ilgili sorumluluğun kime ait olduğunun belirlenmesi
- Yeni kuşaklara ‘‘işiniz hazır’’ duygusu verilmemesi için neler yapılabileceği

<sup>21</sup>İlhami FİNDİKÇİ, Aile Şirketleri, Alfa, ( Eylül, 2005 ), s.198-200

- Yeni kuşakların eğitim alırken yaz aylarında her hangi bir kurumda staj yaparak iş hayatına adapte olmalarının sağlanması
- Aile bireylerine kurumda öncelik tanınmaması ve öncelikle işletme ihtiyacına göre personel istihdam edilmesi
- Yeni kuşakların ailenin temel değerlerine sahip olarak yetişmelerinin sağlanması
- Yeni kuşakların dikkatle izlenmesi ve olumsuz tavır sergileme durumunda müdahale edilmesi
- Yeni kuşakların işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda eğitim almalarının sağlanması

### **8.7. Aile meclisi**

Aile meclisi, işletmenin ve ailenin genel gidişatını doğrudan etkilemeyen, bağlayıcı olmayan bir yapı olmakla birlikte, aile ile iş arasındaki bağın güçlenmesini sağlayan bir organdır.<sup>22</sup> Bu meclisin var olma amacı aile ile şirket arasındaki bilgi ağının kurulması ve aile bireylerinin iş hakkında fikirlerinin alınmasının sağlanmasıdır. Şirket politikasının devam ettirilebilmesi, yeni stratejilerin geliştirilebilmesi, şirketin nasıl görüldüğünün tartışılması, iletişimin kuvvetlendirilmesi vb amaçlar güden ve 1.derece aile üyelerinin bulunduğu bir gruptur. Senede bir veya iki kez toplanır ve genelde şirketin yönetim kurulu başkanı aile meclisine de başkanlık eder. Toplantılarda genel olarak şirketin durumu, yeni alınacak kararlar, yeni kuşakların eğitimi, harcamalar, ilişkiler, hedefler, yeni yatırımlar vb. konular konuşulur ve önemli kararlar alınır.

### **9. Aile şirketlerinde liderlik**

Liderlik, yöneticilik, lider tipleri, takım ruhu vb. kavramlar hakkında da aile şirketleri açısından değerlendirme yapmak yararlı olacaktır. Muhakkak ki bu kavramların aile şirketlerinde değişime uğraması söz konusu değildir ancak aile şirketleri için önerilen lider tipleri, aile şirketlerinde başarılı olmuş liderlerden örnekler, takım ruhunun oluşması vb. konular hakkında aile şirketleri açısından görüşlere yer vermek gerekir.

#### **9.1. Yönetici ve liderlik kavramları**

Yönetici, bir grup insanı aynı amaçlar etrafında toplayan, koordine eden, çabalarını örgütleyen ve sonuçları denetleyen kişi olarak tanımlanabilir. Lider ise, sahip olduğu bazı özel yetenekler ile insanları etkileyen ve amaçlara ulaşma konusunda yüreklendiren kişidir.<sup>23</sup>

<sup>22</sup>İlhami FINDIKÇI, s.200

<sup>23</sup>İlhami FINDIKÇI, Aile Şirketleri, Alfa, ( Eylül, 2005 ), s.230

Yöneticinin yetki ve sorumluluğu bellidir, yetkisi dahilinde çalışanları organize eder, tanımlanmış olan işin layıkı ile yerine getirilmesini sağlar. Lider tamamen farklıdır ve iş yaptırma gücü alınmış bir yetki ile değil bireysel özellikleri ile ilgilidir. Aile şirketlerinde ilk girişimci lider olarak benimsendiğinden yönetici kavramı kolay kabul görmez. Lider vardır, karizmatiktir, akıllıdır, güçlüdür ve kişisel özellikleri ile istisnasız takip edilir. Aile şirketi büyüme sürecine girdiğinde yönetici ihtiyacı doğduğundan yönetici istihdamı zorunlu hale gelir ve bu kavram oluşur. Yönetici olacak kişi de muhtemelen girişimcinin kızı, oğlu veya bir yakını olacaktır. Bu şekilde yönetici olan kişinin dışarıdan birine göre yöneticiliğini kabul ettirmesi çok daha kolaydır.

## **9.2. Liderlik tipleri**

İşletme kaynaklarına bakıldığında liderlik tiplerinin karizmatik, bürokratik, kışkırtıcı, tutucu ve lobici olmak üzere maddelere ayrıldığı görülmektedir. Kısaca tanımlarını yapmak gerekirse;

Karizmatik liderlik, kişinin doğuştan gelen özelliklerinden kaynaklanan bir etkileme yetisine sahip olması olarak açıklanabilir. Bürokratik liderlik, kişinin iş ve görev tanımları ve kuralları oldukça önemseyen bir tarz edinmesi olarak açıklanabilir. Kışkırtıcı liderlik, liderin genel anlamda olumsuz bir bakış açısına sahip olması ve tartışmalara yatkın olan bir yapıda olması olarak tanımlanabilir. Tutucu liderlik, adından da belli olduğu sürece yeniliklere kapalı ve tutucu bir tavrı benimseyen lider tipidir. Lobici liderlik tipine sahip olan liderler için sahip oldukları fikri altyapı önemlidir. Her liderlik tipinin olumlu ve olumsuz yönleri vardır. Önemli olan girişimcinin hangi liderlik tipine daha yakın olduğunun tespit edilmesi ve ondan daha fazla verim alınabilmesidir.

## **9.3. Aile şirketi lideri nasıl olmalı ?**

Genel olarak bir liderde bulunması öngörülen tüm özellikler aile şirketi lideri için geçerlidir. Aile şirketinin liderinde bu temel özelliklerin yanı sıra başka özellikler de aranmaktadır. Genelde aile şirketini kuran girişimci daha önce ki bölümlerde de bir çok kere bahsedildiği üzere yüksek miktarda heyecana sahiptir. Bu heyecanı sayesinde de diğer birçok kişinin başaramadığını başarabilmiştir. İyi bir iletişim yeteneği, çözümcü olabilme, ikna kabiliyetinin yüksek olması, adil olması, insani değerlerinin kuvvetli olması, örnek bir vatandaş olması ve çok derin bir kişilik yapısına sahip olması bir aile şirketi liderinde olması öngörülen en temel özellikleridir. Ayrıca iyi bir aile şirketi liderinin dünya gündeminden haberdar olması, iş ve finans konularında yayınları takip etmesi, çalışanları için eğitim verilmesinin ne denli önemli olduğunun bilincinde olması, ufkunun geniş olması, sosyal hayatın içinde aktif olarak yer alması, başkaları ile empati kurabilme yeteneğinin olması da

önemlidir. Liderin kişisel özelliklerini biraz açarsak, insani değerlerinin yüksek olmasının yanı sıra kibar ve saygılı, hızlı ve kararlı, duyarlı ve gözü kara olmasını başlıca sayabiliriz. Ayrıca genel olarak dünya liderlerinden örneklere baktığımızda bir çoğunun sanatçı yönünün olduğu, en azından bir sanat dalı ile ilgilerinin olduğunu, toplum yararına yapılan sosyal etkinliklerde yer aldıkları görülmektedir. Lider tüm bu özellikleri ya da daha fazlasını taşıyabiliyorsa gerçek bir liderdir. Aile şirketlerinin yapısı gereği daha çok lidere ihtiyaçları vardır. Zaten şirketi kuran ve büyüten girişimcinin aynı zamanda iyi bir lider olması ve şirketi karizması ile yönlendirmesi gerekir. Özellikle şirkette yöneticilik pozisyonları dolmaya başladığında liderin bu sürecin doğru ilerleyebilmesi için daha çok liderlik etmesi, cesaret verici hareketlerde bulunması, çalışanları yüreklendirmesi ve karmaşıklığa izin vermemesi gerekir. Lider yönetici gibi varlığını her daim hissettirmemeli ancak gölgesi ile varlığını hiç unutturmamalıdır.

#### **9.4. Gizli yönetici, kadınlar...**

Aile şirketlerinde kadınların etkileri yüksektir. Aile olmanın getirdiği bazı özelliklerden dolayı ailenin kadınları bazen hiç ilgileri olmadığı halde kendilerini işlerin tam ortasında bulabilirler. Aile bireylerinin evde iş konuşması, bazı konuların tartışmalara neden olması vb. sebeplerden dolayı kadınlar bir çok konuya şahitlik ederler ve karar verecek olan kişileri ister istemez etkilerler. Girişimcinin annesi, eşi, kızı ya da gelini her hangi bir konu üzerinde yorum yapabilir ve girişimciyi direkt etkileyebilir. Böyle durumlarda kadınları gizli yöneticiler olarak değerlendirmek yanlış olmaz. İşler hakkında bilgi sahibi olmadığı halde aileden bir kadının çalışanlardan biri hakkında yapacağı olumlu yada olumsuz bir yorum o çalışan hakkında karar verilmesini sağlayabilir ya da ortaklı bir aile şirketinde iki ortağın tartışma yaşayıp ayrılma kararı almalarında eşleri etkili olabilir. Daha bir çok konuda akla gelmeyecek yollar ve yöntemler ile bilerek ya da bilmeyerek olumlu yada olumsuz bir çok kere bir çok kadın işleri karıştırabilir. Dolayısı ile özellikle aile şirketlerinde kadınların yönetimde gizliden gizliye oldukça söz sahibi olduklarını söylemek doğru olacaktır.

### **10. Aile şirketlerinde iş-aile dengesi**

#### **10.1. Şirketin yönetimi de önemli, aile yönetimi de**

Şirket yönetiminin ne kadar önemli olduğu hakkında bir çok söz söyledik ancak aile yönetiminin de en az şirket yönetimi kadar önemli olduğunun da unutulmaması gerekir. Aile bireyleri geleceğin şirket yöneticileri olacağından özellikle alacakları eğitim konusunda oldukça özenli davranılması gerekir. Yeni neslin ihmal edilmesi ve çeşitli psikolojik baskılar ile büyümelerinin ileride çok büyük problemler oluşturabileceği göz önüne alınmalıdır.

Özellikle manevi açıdan bireylerin eksiklik ve açlık hissetmemeleri için aile büyüklerine büyük görev düşmektedir. Bireylerin yetenekli oldukları alanlar üzerinde yoğunlaşmalarının sağlanması, başarılı olmayı hedeflemesi, manevi açıdan zengin bir birey olması, sağlam ve cesaretli olmaları için önlerinin açılması gerekmektedir. Bu yüzden tekrar diyoruz ki şirket yönetimi çok önemlidir, ancak bu şirketin varlığını sürdürecektir olan aile bireylerinin yönetimi belki çok daha önemlidir.

### **10.2. Geleceğin yöneticileri nasıl yetiştirilmeli**

Bu konuda yine bugüne kadar yazılmış bir çok kaynak bulunmaktadır. Yönetici nasıl olunur, nasıl yetiştirilmelidir, nelere dikkat edilmelidir vb. başlıklar altında bir çok kaynakta yer almaktadır. Bir birey eğer geleceğin yöneticisi olacaksa öncelikle hayatı tanımaya erken başlaması gerekir. Hayat sadece okuldan ve notlardan ibaret olmadığı için bunlara yoğunlaşan ve çok iyi bir öğrencilik geçiren bir birey iş hayatının 2. gününde bunalıma girebilir.<sup>24</sup> Aile büyükleri öncelikle sağlam yapılı yöneticiler elde etmek istiyorlarsa çocuklarını hayattan kopuk yetiştirmemelidirler. Okuldan alınan teorik bilgilerin yanı sıra edinilecek pratik bilgiler de kişiye çok değer katar. Yine yönetici olacak bireylerin rotasyon kavramından haberdar olmaları için yavaş yavaş ve her kademeyi hak ederek yükselmeleri tercih edilir. Birey farklı ve aynı düzeydeki bölümlerde çalışarak kendisine ileride çok lazım olacak bilgi ve birikim katacaktır. Bulunduğu yeri hak etmenin ve çalışanlarının yaşadığı sıkıntı ve sorunları iyi kavrayabilmesi için bu çok gereklidir. Hatta mümkünse birey ailesinin sahibi olduğu işletmeden farklı bir yerde kendisini tanımalı ve geliştirmelidir ki hayatta bazı şeylerin zor elde edildiğinin bilincine varabilsin. Bu hayat tecrübesinin yanında bireyin eğitim alabildiği yere kadar alması ve akademik açıdan iyi bir donanıma sahip olması, işin tekniğini bilmesi yönünden kendisine müthiş bir ayrıcalık katar. Bilen kişi olmanın aynı zamanda ne kadar kolay bir saygı görme faktörü oluşturduğunu da fark etmiş olur.

### **10.3. Çocukların meslek seçiminde karar**

Meslek seçimi konusunda bireyin ve ailenin kararından önce yaşadığımız ülkenin ekonomik ve sosyal durumu, dünyada öne çıkan meslek grupları, gelişen teknoloji, çevre vb. etkiler öne çıkmaktadır. Meslek seçimi ülkemizde, birey henüz lise eğitimini alırken seçeceği sözel veya sayısal bölüm aracılığı ile şekillenmektedir. Birey bu çağlarda arkadaşlarının etkisinde kalabilir, antipati duyduğu bir öğretmenden uzaklaşmak isteyebilir ya da tamamen çocukça bir karar vererek geleceğini zorlaştırabilir. Bu eğitim sorununun başka ve tartışmaya açık bir yönüdür.

<sup>24</sup>İlhami FINDIKÇI, s.304



Bu sayede birey seçmiş olduğu bölümde okumak ve oradan hangi üniversite bölümlerine gidilebilecekse o bölümlerden tercih yapmak zorundadır. Dolayısı ile vermiş olduğu kararlardan pişman olma olasılığı oldukça yüksektir. Daha ilk aşamada olası bir yanlış bireyin tüm hayatını etkileyecektir. Bu aşamada aile büyüklerine çok fazla görev düşmekte ve bireyin vereceği kararda etkili olmak için çalışmalara başlaması gerekmektedir. Birey henüz yeteneklerini de farkına varmamıştır ve bunları fark ettiğinde de geliştirmek için belki hiç fırsatı olmayacaktır. Bu yüzden birey hangi okulda ne eğitimi alırsa alsın eğer gelecekte bir şirkette söz sahibi olacaksa sosyal yönünün kuvvetli olması açısından yetenekli olduğu alanların erkenden keşfedilmesi için ona yardımcı olunması gerekmektedir. Bu şekilde birey hem alması gereken akademik eğitimi alacaktır hem de sahip olduğu yetenekleri keşfederek kendisine değer katacaktır. Aile bireylerinin bu yardımı yaparken bireyi bunalıma sokmamaları ve ona saygı duymaları çok önemlidir.

### **11. Türkiye’den örnek aile şirketleri**

Türkiye’de çok köklü aile şirketlerinin sayısı oldukça azdır. Gelişmiş ülkelerde 100-150 yıldır yaşayan kuruluşlar olmasına rağmen ülkemizde henüz 2. yada 3. kuşaklar tarafından yönetilen kuruluşlar vardır. En uzun geçmişi olan işletme 60-70 yıllık bir maziye sahiptir ki daha uzun yıllar faaliyet gösteren ancak adını bilmediğimiz küçük şirketler de bulunmaktadır.<sup>25</sup> Örneğin 100 yıldır faaliyet gösteren şirketler olarak Hacı Şakir, Komili, Vefa Bozacısı sayılabilir. Vefa Bozacısı ile ilgili de son yıllarda çıkan gazete haberlerini kaynak edinecek olursak mal paylaşımı yüzünden anne ile oğul arasında bir mahkeme süreci yaşandığını da söyleyebiliriz. Ayrıca Kamil Koç otobüs şirketinde, Doluca şaraplarında, Koç Topluluğunda, Sabancı Holdingde ve Eyüp Sabri Tuncer kolonyalarında yönetim üçüncü nesildedir. Aile şirketlerinde yaşam süresi genelde kurucunun yaşam süresi ile paralellik göstermekte, kurucunun ölümü ile şirketin de yaşam süresi sona ermektedir. İşletme bu durumda ya faaliyetine son vermekte ya da el değiştirmektedir. Daha önce de bahsedildiği gibi kurucu yeterli eğitim almadan dişi ve tırnağı ile bir şeyleri başararak işletmeyi kurmakta ve büyütmektedir. Bu devrede eğitimin önemi en azından yabancı dil gereksinimi ile ortaya çıkmaktadır. Girişimciler bu yüzden çocuklarına iyi eğitim aldırıp donanımlı birer çalışan kazanmak isterler. Fakat bu sefer de refah içinde büyüyen çocuk o istek ve azimden uzak büyür ve işletmeye kayıtsız kalır.

<sup>25</sup>İlhami FINDIKÇI, s.353

**Tablo 3****Türkiye’deki aile şirketleri ve yaşam süreleri**

<b>Şirket Ünvanı</b>	<b>Kurucu Adı</b>	<b>Kuruluş Tarihi</b>	<b>Nesil</b>
Koç Holding	Vehbi KOÇ	1926	3
Doluca Şarapları	Nihat KUTMAN	1926	3
Vefa Bozacısı	Hacı SADIK	1870	4
Kamil KOÇ Otobüsleri	Kamil KOÇ	1923	3
Yeni Karamürsel Mağazaları	Nuri GÜVEN	1950	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer SABANCI	1946	3

Türkiye’deki aile şirketlerinin gelişimine bakıldığında bir çok aşamadan ve zorluklardan geçerek günümüze kadar varlıklarını sürdürdüklerini söyleyebiliriz. Kuruluş tarihi çok eski olmasına rağmen günümüze kadar yaşayabilmiş şirketlerin tümünün kurumsal bir yapıya sahip olduğunu söylemeye zaten gerek yoktur. Bu yapıyı kurmuş ve nesilden nesile başarılı şekilde devri yapılmış aile şirketlerinin yaşamaması için hiçbir neden yoktur.

## İKİNCİ BÖLÜM

### BÜYÜME

#### 1.Büyüme kavramı

Büyüme sadece aile şirketlerinde değil tüm şirketlerde arzulanan bir durumdur. Büyüme ile birlikte kar artışı elde edileceği ve uluslar arası bir şirket olma yolunda adım atılacağı için şirketler için caziptir. Büyüme kavramı ile ilgili kaynaklarda çeşitli tanımlar yer almaktadır. Büyüme için kısaca, işletmenin her türlü ölçüğünde artış oluşması olarak bir tanım yapabiliriz. İşletmenin duran varlıkları, araç gereçleri, personel sayısı, müşteri sayısı, rakip sayısı vb. artışların olması işletmenin büyüme yolunda ilerlediğinin en basit göstergesidir. Büyüme niceliksel bir artış ifade eder, ancak bunun yanında niteliksel bir artışın da olması gerekir. Niteliksel artış, kaliteli ve verimli artış olması gerektiği anlamındadır. Büyüme kesinlikle bir amaç olarak belirlenmemeli daha ziyade başarıya ulaşmak için izlenecek bir strateji olarak görülmelidir. Denetimsiz, istek dışı ve hızlı bir büyümeden verim elde edilmesi mümkün değildir. Bu yüzden her şeyden önce büyümenin denetim altına alınması ve bilinçli bir büyüme gerçekleştirilmesi gerekir. Denetim altında büyüyen şirket sağlıklı bir büyüme elde eder. Büyüme ile ilgili başlıca sorunlara değinecek olursak, ilk sıraya girişimci diye bahsettiğimiz kişinin tutucu bir yapıda olmasıdır. Girişimci büyümenin gerekli olduğuna ikna olsa da bu strateji için yapılması gerekenleri daha önce de bahsettiğimiz nedenlerden ötürü çok da kolay kabul etmeyecektir. Ne kadar değişmiş görünürse görünsün eskisi gibi davranmaya devam edecektir. İkinci bir sorun da büyümenin nasıl ölçüleceği ile ilgilidir. Kıyas kabul eden faktörlerin iyi seçilmesi ve iyi bir değerlendirme yapılması gerekir.<sup>26</sup> İşletmenin tepe yönetimi büyüme ile ilgili olarak, örgütteki ilkelerin anlaşılması ve uygulanması, örgütsel yapı üzerinde önemle durulması, sorumlulukların her düzeyde net bir şekilde paylaşılması vb. konular üzerinde durmalıdır.<sup>27</sup> Büyüme başarı ile birlikte geldiği için sorunları da beraberinde getirir. Başarıya ulaşan tutucu zihniyet başarıyı aynı şekilde elinde tutacağına çok inanır ve en büyük hata da zaten budur. Büyüme, genelde bir iş düşüncesinin oluşması ile ortaya çıkmaya başlar. Bu işin yapılabilmesi için gerekli olan kaynak, araç gereç, insan vb. değerlendirmeler yapılır sonra bir organize ile o işe girilir. Büyüme isteği bu kaynaklar elde edildiğinde daha da çoğalır.

<sup>26</sup>Peter DRUCKER, The Practise of Management, New York:Harper & Row,1986, s.246

<sup>27</sup>Peter DRUCKER,s.247

## **2.Büyüklüğün ölçülmesi**

Aile işletmeleri için belirlenmiş bir büyüme ölçüsü yoktur. İşletmelerin yapılarına bakarak bir takım genellemeler yapmak mümkündür. Örneğin işletmenin rakipleri çoğalmışsa ve hızlı bir ilerleme kaydediyorlarsa işletmenin de onlarla rekabet edebilmesi için büyümesi şarttır. İşletmenin büyümesi için yeterli kaynağa ( nakit para, insan, araç-gereç vb ) sahip olması gerekir, eğer değilse büyümenin gerçekleşmesi çok zordur. İşletme büyümek istiyorsa müşteri bağlılığını çok iyi geliştirmelidir.<sup>28</sup> Müşterileri sadık olmayan bir işletme sürekli yeni müşteriler kazanmak için ekstra çaba sarf etmek zorunda kalır bu da büyümeye odaklaşmayı zorlaştırır. Bazı işletmeler için kısıtlı olan hitap alanı da büyümeyi zorlaştırır. Örneğin tüm insanlar acıktığı için ekmek tüm insanlar tarafından satın alınır, ama kadın pedi sadece belirli bir yaş aralığında bulunan kadınlar tarafından satın alınır. Bu yüzden işletmenin nereye hitap ettiği büyüme stratejileri geliştirirken çok önemlidir. Her sektör için büyümeyi ölçen kriterler de doğal olarak birbirinden farklılıklar gösterecektir. Aile şirketlerinin genelde buldukları şehirde üretim ve satış yaptığı göz önüne alındığında o şehrin özellikleri de büyümeyi direkt etkileyen unsurlardan biri olarak yerini alır.

## **3.Büyümenin getirdiği üstünlükler ve sakıncalar**

Büyümenin yararları olduğu kadar sakıncaları da vardır. Doğru gerçekleşmeyen bir büyüme ise zaten yarar görmek mümkün değildir. Büyümenin zararlarına katlanma ya da zararlarını yarara çevirmenin yollarını arama gibi yöntemler ile farklı anlayışta bir büyüme de gerçekleşebilir. Öncelikle büyümenin üstünlüklerine ve işletmelere kattıkları olumlu faktörlere değinmek doğru olacaktır.

### **3.1. Büyümenin üstünlükleri**

Büyümenin üstün yönlerini çeşitli maddeler halinde incelemek konuyu daha anlaşılır bir hale getirecektir.

#### **3.1.1. Pazarda yer edinme**

Özellikle tüketim ürünlerinde büyük şirketlerin daha yüksek pazar payına sahip oldukları bir gerçektir. Teknoloji gerektiren ürünlerde, otomobil,makine vb. büyüklük çok daha önemlidir. Bu yüksek pazar payına sahip olan şirketlerin de bir çok avantajları vardır. Büyük şirketler daha yüksek oranda malzeme alışverişi yaptığı için düşük fiyattan alabilmektedir. Bu da başlı başına bir rekabet unsurudur. Fiyatı belirleyici özelliğe sahip olduğu için pazarda egemenlik sağlamaları çok kolaydır.

<sup>28</sup>Amar BHIDE, The Questions Every Entrepreneur Must Answer, Harvard Business Review, Kasım 1996, s.126

### **3.1.2. Tanınmak ve marka olmak**

Büyüme ile birlikte tanınmak ve piyasada isim yapmak daha kolaydır. Tanınmış bir marka olabilmek, rakiplerin önüne geçebilmek için çoğu zaman tek başına yeterli olacak kadar önemli bir faktördür. Tanınan bir markanın korunması için de pazarlama faaliyetlerinin durmaksızın sürdürülmesi gerekir ki bu da oldukça maliyetli bir durum olduğundan yine büyüklüğün önemi öne çıkar.

### **3.1.3. Ar-ge farkı**

Küçük işletmelerin bir çoğu ar-ge'nin açılımını dahi bilmezken, büyük işletmeler ar-ge faaliyetleri için ayırabildikleri yüksek fonlar ile piyasayı ellerinde tutmayı başarırlar. Yine ileri teknoloji gerektiren sektörlerde ar-ge faaliyetleri daha büyük önem kazanmaktadır. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerine zaman ve fon ayıran şirket daha fazla tüketiciye çok daha rahat ulaşır ve daha fazla tüketici için daha fazla yeni ürün geliştirebilir.

### **3.1.4. Uluslararası bağlantılar**

Büyük ölçekli işletmeler yüksek teknolojiye ve bu teknolojiyi transfer etme gücüne sahiptir. Düşük maliyetle ve düşük iş gücü ile başka bir ülkede üretilen bir mal, güçlü şirketler sayesinde asıl hitap edilen pazarın bulunduğu ülkede satılabilmektedir. Burada küçük şirketlerin rekabet etme olasılıkları neredeyse yok denecek kadar azdır. Büyük şirketler kendilerine tanınan ayrıcalıklardan faydalanarak, dünyanın her hangi bir yerinde üretip başka bir yerinde satış yapabilmektedir. Çoğu zaman hükümetler ile bu tür şirketler anlaşmalı olarak hareket ederler. Ülkemizde de Koç,Sabancı gibi büyük toplulukların zaman zaman hükümet ile anlaşmalı olarak ( vergi indirimi, ikame malın ihracatının durdurulması, maliyetleri düşürücü ekstra ayrıcalıklar vb. ) üretim ve satış yaptıkları görülmektedir.

### **3.1.5. Uzmanlık**

Büyük işletmeler bünyelerinde her birimin uzmanını rahatça barındırabilir ve her konuda ayrı ayrı uzmanlığı sağlayabilirler. Küçük işletmeler var olan personel ile daha çok iş yapma amacı güderken büyük işletmeler uzmanlığa gereken önemi verirler ve bu konuda da büyük bir fark yaratırlar.

## **3.2. Büyümenin sakıncaları**

Büyümenin sakıncaları dendiğinde akla ilk gelen konulardan biri, büyük işletmelerin özellikle de üretim yapan fabrikaların yeni teknoloji ile üretilmiş üstün özellikli makineler sayesinde daha az personele ihtiyaç duymasıdır. Büyümenin sakıncalarına da maddeler halinde yer vermek doğru olacaktır.

### **3.2.1. Bürokrasi**

Şirketler büyüdükçe bürokrasinin oluşması kaçınılmazdır. Bürokrasi standart faaliyet prosedürleri yaratır ve esnek olmayan kuralları uygulayarak örgütsel eylemleri biçimsel hale getirir.<sup>29</sup> Diğer yandan büyük ölçekli bürokratik yapı, mevcut uygulamalara sıkıca bağlı, değişime direnen, mevcut yapıyı korumaya çalışan işgörenler için uygun bir ortamdır. Yenilikler ortaya çıkmaz ve gelişmez, aynı yapı devam eder.

### **3.2.2. İşgörenlerin olumsuz etkilenmesi**

İşletme büyüdükçe işgörenlerin işten beklentileri azalır ve kayıtlar çoğalır. İşgörenler kendilerinin yeteneklerinin göz ardı edileceğini düşündüğünden motivasyonları azalır. İşletme bu durumdan olumsuz etkilenir ve genel anlamda verim düşer.

### **3.2.3. Eşgüdüm sorunu**

Büyük şirketlerde iyi bir altyapı oluşturulmamışsa eşgüdüm sorunları yaşanması kaçınılmazdır. Dış yapıya ve müşterilere gösterilen önem ile işletme çalışanlarına verilen değer birbirini dengelemelidir. Çalışanlar ile çevrenin iletişimi kopmadan sürmelidir. Çalışanlar çevre ile sürekli etkileşim içerisinde olursa değişim ihtiyacını daha kolay fark edecek ve anlayacaktır.

## **4. Büyümenin sakıncaları ile başa çıkma yöntemleri**

İşletmeler mutlaka büyümek isterler, ancak büyürken de küçük işletmelerin sahip olduğu ayrıcalıklardan ayrılmak istemezler. İşletmeler bazı alanlarda büyük bir işletmenin sahip olduğu üstünlük ve hakları sürdürebilir, bazı alanlarda ise küçük işletme gibi faaliyetlerini yürütebilirler. Bu şekilde bir işletme oluşturmak için iki yöntemden yararlanmak mümkündür. Büyükten küçüğe ve küçükten büyüğe yaklaşımı. Büyükten küçüğe yaklaşımı, küçük işletmelerin pek çok özelliğini taşıyan büyük bir işletme yaratma amacı taşır. Küçükten büyüğe yaklaşımı ise, büyük olmanın üstünlüklerini taşıyan küçük işletmelerin oluşturulması ile ilgilidir. Bu yaklaşımlardan hangisinin hangi işletme için yararlı olabileceği uzun incelemelerden sonra ortaya çıkar.

### **4.1. Büyükten küçüğe yaklaşımı**

Bu yaklaşımda ele alınan büyük işletme, her biri önemli oranda faaliyet özerkliğine ve kendine özgü gelir ve giderlere sahip olan daha küçük ölçekli işletmelere bölünür. Büyük işletmenin üst yönetimince denetlenen birden fazla bağımsız işletme vardır. Önemli olan işletmenin farklı roller taşıyan birimlere ayrılmasıdır.<sup>30</sup>

<sup>29</sup>Edward E.LAWLER, Rethinking Organization Size, Organizational Dynamics, 1997, s.27

<sup>30</sup>Edward E.LAWLER, s.29

## 4.2. Küçükten büyüğe yaklaşımı

Genelde küçük işletmeler belirli bir iş alanında farklı ve sınırlı roller üstlenir ve işletme ağının bir parçası olarak eşgüdüm mekanizmaları geliştirir. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler bu yaklaşımın uygulanmasını kolaylaştırır. Bu tür yöntem izleyen küçük işletmeler, şebeke örgüt, sanal örgüt veya katma değerli örgüt olarak adlandırılır. Asıl istenen büyük işletmelerin performansını elde etmek üzere, birden fazla küçük işletmenin bir araya getirilmesidir. Şebeke örgütlerin önemli bir özelliği, geleneksel örgüt yapılarının ana karakteri olan komuta ve kontrol bakış açısı yerine, basamaksal yapıdan olabildiğince uzak, yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır.<sup>31</sup>

Diğer bir üstün yönü ise esnek bir yapıya sahip olmasıdır. Bu yapı yeni ürünleri kapsamına alabilir veya etkin olmayan pazarlamacı işletmeleri şebekeden çıkarabilir. Bireysel performansın çoğu küçük işletmelere devredilmekte, başarılı olmak için büyük işletmenin bürokratik yapısına ya da kontrolüne dayanılmamaktadır. Ayrıca eğer uygun bir yönetim uygulanırsa düşük maliyetli sermaye sağlanması ve küresel ölçekte markalar ve pazarlama yeteneğini geliştirme becerisi kazandırır.

## 5. Büyüme kuramı

Bir işletmenin büyüme sürecinin analizi, örgütsel karar mekanizmasının rolü, tepe yöneticilerinin herhangi bir büyüme stratejisini benimseme arzusu ve stratejik seçim yapabilme yetenekleri ile başlamalıdır. İşletmelerin büyüme tercihlerini stratejik açıdan açıklamaya çalışan üçlü stratejik seçim kuramını inceleyeceğiz.

### 5.1. Evrimsel perspektif

Bu stratejik seçimin öncüsü Penrose'a göre işletme kendine özgü kaynakları ile nitelenen, bütünleşik bir örgüt olarak görülebilir.<sup>32</sup> İşletmenin büyümesi öncelikli olarak kaynaklarının (insan, hammadde, araç-gereç) iyi kullanılmasına bağlıdır. Burada iş tepe yöneticisine düşmektedir. Tüm kaynakları iyi kullanarak işletmeye yarar sağlayan tepe yöneticisi büyüme için başarılı bir adım atmış olacaktır. Bu düşünürün yanı sıra başka düşünürler işletmelerin yalnızca az önce bahsedilen kaynaklardan oluşmadığını, bunlara örgütsel rutinlerin eklenmesi gerektiğini savunurlar. Örgütün tümüne yayılmış olan bu rutinlerin yeni bireylere benimsetilmesi yine yöneticinin görevi olmaktadır.

<sup>31</sup>Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik,Modern,Çağdaş Yaklaşımlar, İstanbul 1998, Beta Yayınları, s.284

<sup>32</sup>M.HAHN-P.MORAN-S.GHOSHAL, Management Competence, Firm Growth and Economic Progress, 1997, s.17

## **5.2. İşlem maliyeti perspektifi**

Bu stratejik seçim bir işletmenin büyüme sürecinde rekabet edebilmesi için ya başka işletmeler ile birleşmek ya da onları devir almak zorunda oluşu hakkındadır. Bu tür büyüme oldukça maliyetli olur. Bürokratik maliyet, esas olarak karmaşık yapıya sahip örgütlerdeki bilgi işleme kısıtlamaları yüzünden ortaya çıkan denetim kaybından kaynaklanmaktadır.<sup>33</sup> İşletmenin büyümesi, büyüme sürecindeki bürokratik maliyeti yenme yeteneği ile sınırlanmaktadır. Kısaca işlem maliyeti perspektifi, içsel büyüme ve devir almalar arasındaki fayda ve maliyetler üzerinde yoğunlaşmaktadır.

## **5.3. Örgütler arası perspektif**

Bir çok işletme büyüyebilmek için çeşitli örgütler arası ilişkilerde bulunmaktadır. Bu tür ortak girişimler uzlaşmaya dayalı bir yönetim biçimi uygulamalarından dolayı aynı karakteristiği paylaşırlar. Her işletmenin bu tür bir büyüme yolunu tercih etmesinin sebebi bir diğerinden farklı olup, temelde riski bölüşme yeni ve üstün teknolojilere ulaşma amacını güder. Bu tür birleşmeleri yönetmek zor olduğundan denemelerin genelde başarısızlık ile sonuçlandığı görülmüştür.

## **6. Büyümenin yolları**

Büyümenin yöntemlerine de kısaca değinmek faydalı olacaktır. Genel anlamda büyüme elde edilebilecek farklı yöntemler şöyledir;<sup>34</sup>

Doğal büyüme; bulunduğunuz pazar büyüyen güçlü bir pazar ise siz de doğal olarak büyürsünüz. İlaç sektörünü örnek gösterebiliriz.

Düşük maliyet, yüksek verimlilik, azalan çevrim zamanları ve hızlı aktif sirkülasyonu yolu ile pazar payı elde ederek büyüebilirsiniz.

Özel ve patentli bir teknolojiye sahip olmak sureti ile kısa yoldan büyüme mümkün.

Mevcut ürün ve hizmetler için yeni coğrafi pazarlar bulunabilir.

Yan sektörlere girme yolu ile büyümeyi tercih edebilirsiniz.

Yeni ve bilinmeyen iş kollarına atılarak büyümeyi deneyebilirsiniz

<sup>33</sup>Heather A HAVEMAN, Organizational Size and Change, Diversification in the saving and Loan Industri after Deregulation, Administrative Science Quartely, march 1993, s.24, Cemil Ulukan, Doktora Tez Çalışması, ocak 1999

<sup>34</sup>Arman KIRIM, Karlı Büyümenin Kitabı, Mor İnek nasıl Büyüsün ?,Sistem Yayıncılık, mart 2005, s.9



Hangi büyüme yöntemi seçilmiş olursa olsun, büyümenin öncelikle karlı bir iş olması gerekir. Anlamalı olmayan büyüme stratejileri ve sadece büyüme amaçlı gelir artışları şirket değerini uzun dönemde olumsuz etkiler. Karlı büyüme için gerekiyorsa kısa dönemde yarar sağlamaktan feragat edilmeli ve planlar uzun dönem için yapılmalıdır. Büyümenin anlamalı olabilmesi için, satış geliri artarken brüt karlılığın daha da yüksek bir karla artması gerekir. Aynı zamanda verimlilik de hızla artmalı, maliyetler düşmelidir. Ancak o zaman karlı büyüme gerçekleşmiş olur. Anlamalı büyüme uzun süre istikrarı koruyabilen büyümedir.

Hedefler her zaman bir önceki hedeften ileride olmalı ve işletme düzenli olarak hedeflerine ulaşabilmelidir. Büyüme iyi yönetilmesi gereken çok önemli bir süreçtir. Büyüme yönetiminin başarılı olabilmesi için öncelikle şu yollar izlenebilir, mevcut işte, bu işin komşu alanlarında ya da bu işe çok uzak alanlarda üç farklı büyüme yönteminden uygun olanlarının seçilmesi, tek bir büyüme stratejisi yerine farklı stratejileri aynı anda barındıran bir büyüme yolları portföyünün oluşturulması, ve bu büyüme portföyünün sistemli, hedefli, ısrarlı ve kararlı bir şekilde uygulamaya geçirilmesi.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AİLE ŞİRKETLERİNİN BÜYÜME SÜRECİ VE BÜYÜME STRATEJİLERİNE KARŞI TUTUMU

#### 1. Aile şirketlerinin başvurabilecekleri büyüme stratejileri

Aile şirketleri daha önce ki konularımızda da sıkça değindiğimiz gibi, oldukça küçük ölçekli şirketler olarak iş dünyasına katılmışlardır. Her şey sınırlıdır, temel amaç satış yapmaktır. Satış yapan girişimci işi büyütmek için çeşitli yatırımlar yapmak gerekli olduğunu fark eder ve işi büyütmeye yatırımlarına yönelir. Büyümek için girişimci çoğu zaman var olan stratejilerden habersiz hareket eder. Var olan müşteri portföyünü artırmak için çaba sarf eder. Gösterilen bu çabalar amacına ulaşırsa ve diğer faktörler de uygunsa büyüme süreci başlar. Bu aşamada girişimcinin veya yöneticilerin işletmenin yoluna devam edebilmesi için çeşitli alternatiflerden birini seçmeleri gerekir. Bu seçimi etkileyen pek çok faktör vardır. Örneğin çevre, sektör, rekabet vb. faktörler bu seçimde etkilidir. Az önce de bahsedilen girişimcinin var olan stratejilerden haberdar olmaması da bu seçimin yapılmasında önemli rol oynar. Bazı stratejiler sadece büyük şirketlerin uygulayabileceği türdendir, örneğin devir alma, başka ülkede üretim vb.. Bu gibi durumlarda mali yapı öne çıkar ve bu da kısıtlayıcı rol oynar. Farklı stratejiler içerisinden en uygun büyüme stratejisinin seçiminde dikkate alınması gereken faktörler şunlardır.<sup>35</sup>

- Seçilen stratejinin işletmenin izlediği temel stratejilere uygun olması
- Seçilen stratejinin işletmenin mali kaynakları için uygun olması
- Seçilen stratejinin rekabetçi güç üzerine kurulup kurulmadığı
- Rakipler tarafından kullanılıp kullanılmadığı
- Uygulanmasının işletme yapısına göre kolay olup olmadığı
- İşgörenleri olumsuz etkileyip etkilemeyeceği
- Müşteri ilişkileri açısından risk oluşturup oluşturmadığı

Bir işletmenin büyümesi için, ya yeni ürün veya hizmetlerin, yeni pazarların eklenmesi ya da verimlilik ve karın artması için çabalarda artış sağlanması gerekir. En güzeli bu iki faktörün aynı anda gerçekleşmesidir.

<sup>35</sup>Ernesto POZA, Smart Growth, Critical Choices for Business Continuity and Prosperity, San Francisco, Bass Publishers, 1989, s.69-70

Temel büyüme stratejilerini şu şekilde sınıflandırabiliriz.<sup>36</sup>

İçsel büyüme ; pazara nüfuz etme, pazar geliştirme, yeni ürün geliştirme, yeni pazarlara girme  
Devir alma ve birleşme ; Diğer işletmeleri nakit ya da hisse senedi ile satın alma, diğer işletmelerle birleşme, dikey bütünleşme, yatay bütünleşme, ilişkili ve ilişkisiz çeşitlendirme  
İş birliği ; Ortak girişimler, satış acenteleri, lisans anlaşmaları, franchising, şebeke biçiminde örgütlenme

### **1.1. İçsel Büyüme**

İşletme içerisinde yatırım yaparak büyüme içsel büyüme olarak adlandırılır. Genellikle satışların, Pazar payının, müşterinin artışına yönelik çabaları kapsar. Tüketici talebini artırarak hizmetin kullanım alanlarını genişletmek, satışın artmasını sağlamak, yeni ürünler geliştirmek, yatırımı artırmak gibi temel amaçlar taşır.

#### **1.1.1. Pazara nüfuz etme stratejisi**

İşletmenin kaynaklarının, tek bir pazarda, ağırlıklı olarak tek bir teknoloji ile, tek bir ürünün satışını artırılmasına yöneliktir. Çok fazla riski olmadığından diğer stratejilere göre daha caziptir. Temelde amaç, ürünlerin müşteriler tarafından daha fazla alınmasını sağlayarak satışların artırılmasıdır. Mevcut pazarda müşteri ile ürünün daha yakınlaşması için çaba harcanır.

#### **1.1.2. Pazar geliştirme stratejisi**

Bu biraz daha riskli bir yöntemdir. Yeni bir pazarda sunumda bulunmak için işletme satış gelirlerini seferber eder. Amaç farklı özellikte yeni bir potansiyel müşteri kitlesine ulaşmaktır. Mevcut üründe çok fazla değişiklik olmaz ancak yeni müşteri portföyüne göre farklılıklar yaratılır. Bu strateji yönetimin ürünlerin nerelerde kullanılabileceği konusunda daha geniş bir bakış açısına sahip olmasını gerektirir. İşletme bu sayede sınırlı ürün tüketiminden sıyrılmış olup yeni fikirlere açık bir politika izleyecektir.

#### **1.1.3. Yeni ürün geliştirme stratejisi**

Bu da Pazar geliştirme stratejisi gibi tek boyutlu yani sadece ürüne odaklı bir stratejidir. İşletme tüm enerjisini piyasadaki ürün veya hizmetini geliştirmek için harcar. İşletmenin asıl amacı var olan müşterinin başka ihtiyaçlarına da cevap verebilmektir. İşletme aynı grupta yer alan müşterileri kazanmayı hedef alır. Bu alanla kısıtlandırılmış olmak bir risk taşısa da yeni ürünlerin gelişmesi için gösterilen çaba işletmeyi paslanmaktan uzaklaştıracaktır.

<sup>36</sup>Igor ANSOFF, Corporate Strategy, New York, McGraw Hill, 1965, s.109

#### **1.1.4. Yeni pazarlara girme stratejisi**

Bu strateji ile işletme, farklı pazarlara girerek farklı ürün yada hizmetler sunarak satışlarını artırmayı planlar. Ancak oldukça maliyetli bir yöntemdir. Araştırma yapılması gerekir, nakit akışı olması gerekir, hata yapma olasılığını artırır. Bu strateji, işletmenin önceki faaliyet alanıyla ilişkili pazarlarda, benzer teknoloji, ürün veya hizmet tiplerinde uygulandığında en iyi sonuçlar alınmaktadır. İşletmelerin bu stratejiyi seçmelerinin en önemli nedenleri şunlardır ; İşletme bu stratejinin diğerlerine göre daha fazla potansiyele sahip olduğuna inanır, bu stratejinin uygulanması için ayrılan fon miktarından bir kısmı kullanılmayıp işletmeye kalabilir, işletmeler diğer stratejilere sıcak bakmayıp bu stratejiye daha kolay ısınabilir.

#### **1.2. Devir alma ve birleşmeler yolu ile büyüme**

Devir alma, işletmelerden birinin diğeri tarafından satın alınması ve satın alanın aldığı işletme üzerinde tam bir kontrole sahip olmasıdır. Stratejik açıdan önemli gördüğü pazardaki payını çabuk artırmak isteyen işletmeler genelde bu yöntemi tercih ederler. Ayrıca var olan bir markayı satın almak yeni marka yaratmaktan çok daha kolaydır. O marka zaten piyasada tanınmakta ve bir çok müşterisi hazırda bulunmaktadır. Bu strateji ile işletmeler verimliliklerini yükselterek rekabet güçlerini kolayca artırır ki zaten rakiplerinden biri çoktan onların eline geçmiştir. Devir alma markanın ele geçirildiği andan itibaren nakit girişi çoğalır ve mevcut dağıtım sisteminde sinerjik bir etkinin ortaya çıkışını kolaylaştırır. Sinerjik uyum devir alan ve alınan iki işletme arasında çok önemlidir.

##### **1.2.1. Diğer işletmeler ile birleşme**

İki yada daha fazla işletmenin birleşerek tek bir işletme olmasıdır. İşletmelerin birleşmek için çeşitli sebepleri vardır. Örneğin bir işletme pazarda tek başına rekabet edememekten çekindiğinden, bir diğer hızlı ilerleyen teknolojiye uyum sağlayamadığından birleşme yöntemini tercih edebilir. Güçleri birleştirmek, orta bir amaç için bilgi ve kaynakları birlikte kullanmak işletmeler için çok çekici olabilecek fırsatlardır. Ortaya çıkan yeni oluşum her iki işletmeden de güçlü ve değerli olmalıdır. İşletmeler birleşme kararını vermeden önce birbirleri hakkında çok iyi araştırma yapmaları gerekir. Yanlış ve acele alınmış kararlar ile yapılan birleşmeler her iki şirkete de maddi ve manevi büyük zararlar verebilir.

##### **1.2.2. Dikey bütünleşme**

Bu strateji bir dağıtım kanalındaki diğer işletmelerin ele geçirilmesi yoluyla büyümeyi ifade eder. Örneğin bir işletme kendisine hammadde satan bir işletmeyi satın alırsa geriye doğru, kendisinin ürün sattığı bir aracı işletmeyi satın alırsa ileriye doğru büyüme sağlamış olur.

Dikey bütünleşmeye, belli bir faaliyet alanını daha fazla denetim altına almak ve daha verimli ya da fazla satış yoluyla karları artırmak üzere başvurulur.<sup>37</sup> İşletmelerin dikey bütünleşme yöntemini tercih etmelerinin diğer nedenlerini şöyle sıralayabiliriz.

- Pazar çok yeni ise, ileriye doğru bütünleşmek isteyebilir
- Pazar çok riskli ve güven vermekten uzaksa
- Diğer stratejiler endüstriye giriş engelleri yaratmakta ise
- Endüstrideki diğer işletmeler daha güçlü ise

Ayrıca bir işletme üretim için gerekli olan her safhanın kendisince gerçekleştirilmesinden daha hoşnut olacaktır. Daha güvenli, daha düşük maliyetli, daha hızlı ve daha belirgin bir üretim, dağıtım zinciri kuracaktır. Ancak bunun yanı sıra işletmenin işin bir çok boyutunu kendi bünyesinde toplaması bir takım riskleri de beraberinde getirecektir. Örneğin ani fiyat dalgalanmaları, farklı sektörlerden yeni rakipler edinmeleri, hesapsız çıkan ek maliyetler, yönetsel sorunlar işletmeyi zora sokabilir.

### **1.2.3. Yatay bütünleşme**

Bu strateji aynı iş kolunda faaliyet gösteren rakip işletmelerin ele geçirilmesi yolu ile büyümeyi ifade eder. Örneğin aynı alanda faaliyet gösterip de farklı illerde hizmet veren firmalardan biri diğerini satın alarak o ilin piyasasına girmiş olur. Daha önce ki stratejiler ile benzerlik gösterse de bu stratejinin en önemli ayrıcalığı yatay bütünleşme sağlayan iki işletmenin kesinlikle aynı iş kolunda faaliyet göstermesidir.

### **1.2.4. İlişkili ve ilişkisiz çeşitlendirme**

Çeşitlendirme stratejisi adından da belli olacağı gibi farklı iş kollarında faaliyet gösteren işletmelerin ele geçirilmesidir. Ele geçirilen işletme ile ele geçiren işletmenin teknolojisi, ürünleri, dağıtım kanalları, müşteri portföyü benzerlik gösteriyorsa ilişkili çeşitlendirme, eğer birbirinden farklılık gösteriyorsa ilişkisiz çeşitlendirme stratejisinden söz edilir. Her iki işletmenin değer zinciri karşılaştırılır ve stratejik bir uyum elde edilmeye çalışılır. İlişkisiz çeşitlendirme stratejisi genelde şu nedenlerden ötürü tercih edilir.

- Farklı bir endüstriye girmek isteyen ve nakit sıkıntısı olmayan işletmeler tercih eder
- Riskler sektörlere dağıtılabilsin diye tercih edilebilir
- Yavaş büyüyen bir endüstride yer alan işletmeler hızlı büyüyen endüstriden bir işletme ile birleşerek büyüme elde etmek isteyebilir.

<sup>37</sup>Samuel C.CERTO-J.Paul PETER, Strategic Management, A Focus on Management, New York, McGraw Hill, 1990, s.90

### **1.3. İş birliği yolu ile büyüme**

Buraya kadar bahsetmiş olduğumuz büyüme stratejileri genelde zaten büyük olan şirketlerin izledikleri yöntemlerden ibaretti. Aile şirketlerinin bir çoğunun küçük ölçekli olmasından dolayı bu büyüme stratejilerine ne kadar yaklaştıkları tartışılır. Aile şirketlerine daha çok hitap edebilecek yani kanımızca daha kolay tercih edebilecekleri yöntemler iş birliği yolu ile büyüme konusu altında inceleyeceğimiz stratejilerdir.

#### **1.3.1. Ortak girişim**

Ortak girişimler, hukuksal ve ekonomik açıdan birbirlerinden bağımsız iki veya daha fazla işletmenin ortaklaşa bir kararla kurdukları, yönetimi kendilerinde kalmak üzere, yasal açıdan bağımsız işletmelerin birleşmeleridir.<sup>38</sup>

Genelde kaynakların kıt olduğu, yatırımın yüksek risk taşıdığı, teknolojinin hızla geliştiği bir ortamda işletmeler tek başlarına hareket etmekte zorlanırlar ve birleşmeyi seçerler. Şirketlerin tüm hukuki yapıları, faaliyetleri, mali yapıları aynı kalmak şartı ile, güç gerektiren bir işe birlikte girişimde bulunurlar. Ayrıca bir şirket girmek istediği pazarda kendisini kolay kabul ettirmek için de bu yöntemi seçebilir.

#### **1.3.2. Satış acenteleri**

Satış acenteleri bir sözleşme dahilinde bir üreticinin ürünlerini satma yetkisine sahiptir. Satış işinin acenteler tarafından daha hızlı yapılması tercih nedeni olarak öne çıkmaktadır. Ancak satış personelinin kalitesi, motivasyonu, azmi işletmenin denetiminde değildir. Satış acentelerinin satış koşulları üzerinde önemli pazarlık güçleri bulunmaktadır.

#### **1.3.3. Franchising**

Belirli bir komisyon ya da kar payı karşılığında diğer bir işletmeye bir sürecin veya yöntemin uygulanması hakkını veren bir sözleşmedir. Franchising veren kuruluş ürünün yada hizmetin nasıl, hangi ortamda, ne kadar ücret karşılığında, ne şekilde satışının yapılacağını en ince ayrıntısına kadar belirtir. Bu isim hakkını, patenti veya geliştirilmiş bir tekniği satın alacak olan firma bu kuruluşun tüm taleplerini yerine getirdikten sonra bu hakkı elde edebilir. Franchising daha ziyade bireysel olarak girişimde bulunmak isteyen ve sermayesi olan kişilere cazip gelen bir yöntemdir. Aynı şekilde piyasası olan bir marka ise çok kazandırma olasılığı da yüksektir. Bazı markaların sadece isim haklarının fiyatı bile ülkemizde bin dolar şeklinde telaffuz edilmektedir. Bu yüzdendir ki bu iş için iyi bir sermayenin yani nakdin olması gerekir.

<sup>38</sup>Müjde OKTAY, Şirketler için Sinerjik bir İşbirliği Yolu, Ortak Girişimler, İstanbul, İso Yayınları, 1997, s. 25

#### **1.3.4. Şebeke örgütler**

Şebeke örgüt üreticiler, tedarikçiler, müşteriler arasında geçici veya kalıcı şeklideki ilişkilerdir. Örgüt bünyesinde bulunan her üye, en iyi gerçekleştirdiği faaliyet üzerinde odaklaşır. Üyeler sözleşmeler ve ortak amaçlar yardımı ile bir arada tutulur.

#### **2. Şirketlerin birleşme yöntemlerini seçerek büyümelerinde etkili olan nedenler**

Birleşmeler şirketler açısından bir büyüme aracı olduğundan, şirketleri büyümeye iten nedenler birleşme için de geçerlidir. Buna göre, şirketleri birleşmeye iten temel neden ekonomik olmakla birlikte, şirket birleşmelerinin sinerji etkisi, vergi avantajı, farklılaştırma, ikame maliyetlerinin altında aktifleri satın alma, psikolojik ve diğer nedenler olarak adlandırabileceğimiz çeşitli nedenleri vardır.

##### **2.1. Sinerji etkisi**

Birleşmeyi teşvik eden en önemli etkenlerden biri sinerjidir. Firmalar arası birleşmenin temel amacı; bağımsız olarak faaliyetlerini sürdüren iki şirketin birleşmeleri halinde, varlığını devam ettirecek veya yeni kurulacak şirketin, birleşmeye katılan şirketlerin bireysel piyasa değerleri toplamından daha büyük bir değere sahip olmasıdır. Bu durum, sinerji etkisinden kaynaklanmaktadır. Sinerji basitçe  $1+1=3$  etkisidir. Bu, bütünün ayrı ayrı parçaların toplamından daha fazla olduğu durumdur. Yani iki ‘‘x’’ değerli firmanın birleşerek daha üstün bir ‘‘y’’ değerli firma meydana getirmesi sinerjinin oluştuğunu gösterir. Sinerjik etkiler şu kaynaklardan ortaya çıkar.

\* Yönetim, üretim ve dağıtımdaki faaliyetlerin ölçek ekonomisi

\* Daha yüksek bir fiyat / kazanç oranını, daha düşük bir borç maliyetini ya da daha büyük borçlanma kapasitesini kapsayan finansal ekonomiler

\* Bir birleşmenin yönetiminin göreceli olarak etkin olmadığını ve böylece elde edilen aktiflerin kârlılığının, şirket birleşmesi aracılığı ile artırılabilirliğini ima eden farklı yönetim etkinliği

\* Azalan rekabetten kaynaklanan artan piyasa gücü

Finansal ekonomiler olarak tanımlanan sinerji hedefi firmanın finansal kaldıraç derecesini yükseltmek, birleşme sonrası borç maliyetlerini düşürebilmek ve finansman kolaylığı sağlamaktır.

## **2.2. Vergi avantajı**

Vergi avantajı, zararlı bir firmanın aktif ve pasifi ile satın alınmasına çekicilik katmaktadır. Kârlı bir şirket, birikmiş zararları nedeniyle gelecek yıllar kârlarından mahsup yapmak olanağına sahip bir firmayı aldığı takdirde, zarar mahsubu nedeniyle, vergi kanunlarının öngördüğü süre ve tutar sınırı içinde kalmak koşuluyla, kâr üzerinden vergi ödememek olanağını elde eder. Eğer vergi yasaları, kârlı bir firmanın zararlı bir firmayı satın alması halinde, bu zararların vergi matrahından indirilmesi olanağını tanıyorsa, böyle bir vergi avantajı zararlı firma satın alma veya birleşmeyi özendirir. <sup>39</sup> Sonuç olarak, bazen işletme aktiflerinin ikame değeri, piyasa değerinden daha yüksek olabilir. Aktiflerin piyasa ikame değerinden daha düşük değerinde başka bir firmanın aktif ve pasiflerini satın alma olanağı çıkması durumunda bu fırsatı kullanmak çok akıllıca olmaktadır.

## **2.3. Farklılaştırma veya çeşitlendirme**

Çeşitlendirme, herhangi bir işletmenin faaliyette bulunduğu endüstrilerin sayısını artırma anlamındadır. Doğal olarak çeşitlendirme ile işletmelerin belirli bir alanda uzmanlaşma derecesi düşecektir. Pazardaki gelişmeye ve teknolojinin artan kompleksliğine rağmen, işletmelerin uzmanlaşmadan daha çok çeşitlendirmeye doğru eğilim gösterdikleri görülmektedir. Birleşme sayesinde farklı bir iş kolundaki başka bir şirket ile birleşerek riski yayma ve istikrarlı bir kazanç sağlama olanağı elde edilebilmektedir. Yöneticiler genelde farklılaştırmanın, firmanın kâr akışını istikrarlı kıldığını ve böylece şirket riskini azaltmaya yardımcı olduğunu iddia ederler. Bu nedenle, farklılaştırma şirket birleşmeleri için bir neden olarak gösterilir.

## **2.4. Yönetimin etkinleştirilmesi ve kontrol**

Şirketlerin birleşmesi sonucunda bazen yönetim anlamında çok kötü sonuçlarla karşılaşıldığı olmuştur. Alınan şirketlerin yöneticileri, genellikle işlerini ya da özerkliklerini kaybederler. Bu nedenle de bazıları firmaların ele geçirilme ihtimalini azaltacak araçları ararlar. Şirket birleşmeleri böyle bir araç hizmeti görür. Bunun yanında, eğer firmanın yönetimi, başka bir firmanın yönetiminden daha etkiliyse, bu iki firmanın birleşmesi her iki firmanın yönetim etkinliğini üst seviyeye çıkarır. Bu sonuç, yönetim etkinleşmesinin özel bir kazanç olduğu kadar sosyal bir kazanç olduğu anlamına da gelir. Birleşme sonrası, bu sayede ekonominin etkinlik derecesi de yükselecektir.

<sup>39</sup>Öztiin AKGÜÇ, Finansal Yönetim. İ.Ü. İşletme Fakültesi, Muhasebe Enstitüsü, İstanbul 1996, 6.bas. Yayın no: 56



## 2.5. Psikolojik değerler

Şirket birleşmelerinde ekonomik nedenler ön planda olsa da, psikolojik nedenlerin de önemli rol oynadığı gözlenmektedir. Kişinin, yönetsel veya finans alanındaki yeteneklerini gösterme isteği, daha büyük bir organizasyonu yönetme tutkusu, hırsı, firmanın devamını emniyet altına alma duygusu, korku, demode olma kaygısı gibi psikolojik etkenler birleşme kararlarında etkili olmaktadır. Örneğin bir yöneticinin birleşme kararında şahsi bir neden gizli olduğunu düşünelim, bu düşüncenin yaratacağı olumsuzluklar hakkında tahmin yürütmek hiç de zor olmayacaktır. Yine örgüt eskidikçe bürokratik gelenekler yerleşmekte, sistemde katılık artmakta, kişisel yaratıcılığa ve girişim gücüne daha az yer kalmaktadır. Bunun kaçınılmaz sonucu olarak, organizasyonun değişen koşullara uyum kabiliyeti, esnekliği azalmaktadır. Bazı yöneticiler, organizasyonu yenileyebilmek, demode olmaktan kurtulmak için yeni bir şirketin satın alınmasını veya birleşmeyi gerekli görmektedir.

## 3. Şirket birleşmelerinin zararları ve yapılan yasal düzenlemeler

Birleşmeler sonucunda piyasada faaliyet gösteren şirket sayısının azalması veya gayri resmi birleşmelerde şirketler arasında gerçekleştirilen işbirliği, rekabetin etkinliği açısından büyük önem taşır çünkü işletmeler bu yoldan rekabet düzeninin dışına çıkarak tekelci bir konuma sahip olma amacını güdebilirler. Bu şekilde artan ekonomik güçlerini politik güce dönüştürebilirler. Tek tek şirketler açısından arzu edilebilen bu gelişmeler, makro ekonomi seviyesinde ekonomik etkinliği olumsuz yönde etkiler.<sup>40</sup> Ayrıca bu tür gelişmeler sosyal ve politik alanlarda da olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle bu tür gelişmelerin genel ekonomi politikaları çerçevesinde önlenmesine çalışılır. Günümüzde serbest piyasa ekonomisini benimsemiş birçok ülkede şirketlerin birleşmelerini sınırlandıran, bazı durumlarda tamamen yasaklayan yasal düzenlemelere gidilmektedir. Bu konuda denetimi sağlamak ve uygulamayı yürütmek üzere resmi örgütler kurulmaktadır. Yine bu amaçla bir rekabet hukuku geliştirilmiştir. Böylece rekabetin, sürekliliği ve etkinliği yasal yoldan korunmaya çalışılmaktadır. Bu tür hukuksal sınırlamalar getirilmediğinde şirketler çıkarları doğrultusunda hareket ederek adaletsiz bir piyasa ekonomisi yaratmaya neden olabilirler. Kesinlikle amaç şirket birleşmelerinin önüne geçmek veya şirketleri yıldırma değildir, aksine bu uygulamanın hakkı ile yapılması piyasayı canlandıracağından amaç bunu sağlamaktır. Özellikle minimum etkin ölçek büyüklüğünün altında faaliyet gösteren şirketler için birleşme çok yararlı ve hatta gerekli olmaktadır.

<sup>40</sup>M.Tamer MÜFTÜOĞLU, İşletme İktisadı, Turhan Kitapevi, Ankara 1989, S.35

Bu durumda olan şirketlerin birleşmesi sonucunda gerçekleştirilebilecek ölçek ekonomileri ve/veya olumlu sinerji etkisi, birim maliyetin aşağı çekilmesinde ve kalitenin arttırılmasında yararlı olabilir. Sonuçta birleşen şirketlerin bir bütün (tek bir şirket) olarak ekonomik etkinliği ve rekabet gücü artar. Şirket birleşmelerinin hangilerinin piyasa için olumsuz ve kartelci bir durum yaratacağı hangilerinin ise piyasaya değer katacağının belirlenmesi için de her ülkenin farklı uygulamaları vardır.

#### **4. Büyüme stratejilerinin aile işletmeleri tarafından değerlendirilmesi**

Aile işletmeleri için en iyi büyüme yöntemi şudur gibi kesin tespitler yapmak mümkün değildir. Aile işletmeleri için de diğer işletmeler için de daha önce bahsettiğimiz bir çok yöntem etkili olabilir. Aile işletmelerinin diğer işletmelerden farkı belki biraz daha fazla kriteri göz önünde bulundurmaları gerektiğidir. Aile işletmelerinde büyüme stratejilerinin değerlendirilmesinde dikkate alınacak aile koşullarına değinmekte yarar var.

Aile koşulları<sup>41</sup>

- Aile işletmenin geleceğine bağlı mıdır ?
- Aile birbirine sıkı sıkıya bağlı mıdır ?
- İşletme, ailenin duygusal açıdan liderliğini devir alacak üyelere sahip midir ?
- İşletme aile üyelerince oluşturulacak yeni girişimleri destekleyecek fonlara sahip midir?
- Aile üyesi olma ile işletmeye yapılan katkı birbirinden ayrılabilir mi ?
- Aile bireyleri hangi düzeyde işletmecilik eğitimi almıştır ?
- Çatışmaları çözecek beceri ve mekanizmalar var mıdır ?
- İşletme, personeline ve topluma bağlı mıdır ?
- Ailenin üstünde anlaştığı gayrimenkul planı var mıdır ?
- Ailenin değişim yönetimi becerileri var mıdır ?
- Değişim ihtiyacı aile üyeleri arasında net midir ?
- Değişim de bir seçenek olarak algılanıyor mu ?
- Ailede iletişim ve kişiler arası iletişim kurma yetenekleri nasıldır ?
- Büyüme ile gelecek iş rollerindeki değişimler, rollerde zorlanmaya veya eşitsizlik duygusunun ortaya çıkmasına neden olacak mıdır ?
- Seçilen büyüme stratejisinin uygulanması için hangi finansal kaynaklar ayrılmıştır ?

<sup>41</sup>Ernesto POZA, s.71-72

Bu koşulların aile işletmesi açısından değerlendirilmesi hangi büyüme stratejisinin uygulanacağı ve aile bireyleri ile işletme üyelerinin ne şekilde hareket edeceği hakkında yönlendirici olacaktır. Değerleme sonucunda bir ya da daha fazla strateji belirlenir, daha sonra bu stratejilerin nasıl uygulanacağı kararlaştırılır. Uygulama aşamasında yararlanılması için aile bireyleri ve işletme çalışanları için bir eylem planı oluşturulur

## **5. Aile işletmelerinde büyümenin yönetime etkileri**

Büyüme ile birlikte aile şirketlerinde kurucunun gerekli olan her işlevi yerine getirdiği basit yapıdan daha biçimsel, yönetim basamaklarının ve bürokrasinin arttığı bir yapıya geçiş ile birlikte doğal olarak bir takım değişiklikler meydana gelecektir. Öncelikle büyüme ile gelen bu değişikleri inceleyip ortaya çıkabilecek sorunlara çeşitli çözüm nerileri getireceğiz.

### **5.1. Büyüme ile meydana gelen değişiklikler**

İşletmelerin büyüme süreçlerinde çeşitli büyüme evrelerinden söz edilmektedir. Her büyüme evresine göre de işletmenin uygulaması gereken yöntemler değişiklik göstermektedir. Örneğin hücre bölünmesi modeline göre örgütler genişledikçe biçimlerini de değiştirmelidir. Buna göre büyüyen bir işletme, sınırları üzerinde yoğun baskıya maruz kalan kısımlarını güçlendirmelidir. Büyüme evreleri için günümüze kadar bir çok düşünür bir çok fikir beyan etmiş ve bir çok kaynak oluşturulmuştur. Bu düşünürlerin fikirleri ışığında büyüme evrelerini inceleyeceğiz. Bu modellerin tümünde, işletme esnek, biçimsel olmayan ve girişimci özelliklere sahip yapıdan, daha biçimsel ve etkin yönetime daha fazla önem veren, yapılandırılmış bir şekil alır. İşletme büyüme ile birlikte üzerindeki iş yükü ağırlaşır, eleman sayısı çoğalır ve genelde girişimcinin işin başında örgüte kattığı o ruh kaybolmaya başlar. O zaman da işletme bunu geri kazanmak için çaba gösterir. Büyüme evreleri ile ilgili birbirinden çok farklı görüşler ne sürülmektedir. Modellerin pek çoğu işletmenin biçimsel olarak ortaya çıkışını göz ardı ederken, bazıları işletmelerin neden ve nasıl oluştuğuna ilişkin ayrıntılı gerekçeler sunar. Ancak tümü şu ortak mantığa sahiptir, örgütler büyümenin ortaya çıkardığı sorunlarla ya da yapılması gereken ek görevlerle başa çıkmayı mümkün kılan mekanizmalarında bir dönüşüm geçirirler. Sorunlar, işler ya da çevresel koşullar farklılık gösterse de hemen hemen tümünde evrelerin ortaya çıkışı benzerlik gösterir. Sonuçta büyüme evreleri, işletmelerin büyüdükçe karşılaşması muhtemel olan sorunların tahmin edilmesinde ve büyümenin farklı evreleri için gerekli kritik unsurların öğrenilmesinde yararlıdır. Bazı düşünürlerin büyüme evreleri hakkındaki görüşlerini inceleyerek daha ayrıntılı bilgi edinebiliriz.

### 5.1.1. Churchill ve Lewis'in büyüme modeli

Küçük aile işletmeleri için özellikle uygun olduğu düşünülen bir modeldir. Bu modele göre işletmenin kurulma, tutunma, durumu koruma, başarı, yükselme ve kaynak olgunluğu şeklinde süreçleri vardır. Bu model ile ilgili tablomuz incelendiğinde daha kolay anlaşılacaktır.

**Tablo 4**

#### Churchill ve Lewis'in küçük işletmelere yönelik büyüme modeli

Churchill ve Lewis Modeli	Kurulma	Tutunma	Durumu koruma	Başarı	Yükselme	Kaynak olgunluğu
<b>Kapsam</b>	Temel amaç işletmenin ortaya çıkarılmasıdır	İşletme yaşayabileceğini kanıtlanmış ve Pazar yaratmıştır	Kaynaklar ve karlar büyümeye ayrılmıştır.	İşletme sahibine belli bir gelir getirmiştir	Büyüme için gerekli kaynaklar vardır. Büyüme ve finansman ön plandadır.	Hızlı büyümenin getirdiği risklere rağmen, işletme finansal kaynak, gelişmiş sistem ve iyi yetişmiş personele sahiptir.
<b>Yönetim tarzı</b>	Direkt gözetim	Denetlenen gözetim	İşlevsel	Bölümsel	Bölümsel	Hat ve kurmay personel devrede
<b>Örgüt yapısı</b>	Basit	Büyüyen	Büyüyen	Büyüyen	Büyüyen	Çapraşık
<b>Biçimsel sistemler</b>	Yok / Çok az	Minimum	Temel	Gelişen	Olgunlaşan	Kapsamlı
<b>Temel strateji</b>	Var olma	Tutunma	Mevcut durumu sürdürme	Büyüme için gerekli kaynakları elde etme	Büyüme	Yatırım karlılığı

Kaynak : Jim DEWHURST-Paul BURNS, Small Business Management, The Macmillan Press, Londra 1993, s.63

Tablodan da çok net anlaşılacağı bu modelde küçük işletmelerin büyüme sürecinde yönetsel anlamda pek çok değişiklik olmaktadır. Büyüdükçe de işletmenin temel stratejisi değişmektedir. Kurulma evresinde temel amaç hayatta kalmak için pazara mal ve hizmet sunmak ve müşteri bulmaktır. Planlama yok denecek kadar azdır. Tutunma evresinde temel strateji müşteri grubunu ve ürün portföyünü oluşturmaktır. İşletme yaşamını sürdürece kadar müşteriye sahip olmalı ve gelir giderler denetim altına alınmalıdır.

Planlama nakit akışı tahminlerinden ibarettir. Başarı evresinde, işletme belirli bir yol kaydetmiş, yeterli müşteri ve ürüne sahip olmuştur. İşletme sahibi temel işlevler için yöneticiler atamış, finans, pazarlama, üretim sistemlerini kurmuştur. İşletme mevcut durumda kalma ya da büyüme kararını vermek durumundadır. Yükselme evresinde, işletme sahibi yeterli düzeyde fon sağlayabilir ve yönetim başarılı bir performans gösterebilirse işletme daha büyük bir ölçeğe ulaşabilir. Kaynak olgunluğu evresinde işletme profesyonel yönetime ve biçimsel bilgi sistemine sahip, istikrarlı, büyük bir işletme özelliği göstermeye başlar.

### **5.1.2. Scott ve Bruce'un büyüme modeli**

Bu model küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin büyüme sürecini daha iyi yansıtır. Faaliyete başlama, tutunma, büyüme, genişleme ve olgunluk olarak beş adet evre vardır. Model, bir işletmenin bir evreden diğerine ne zaman geçeceğini tahmin etmeyi amaçlayıp zaman, ölçek ve büyüme arasındaki ilişkileri göstermeye yöneliktir.

Faaliyete başlama evresi girişimcinin temel yetenekleri hangi alanda faaliyete bulunulacağına belirlenmesi ile başlar. Buradaki çaba satılabilir nitelikte bir ürün ya da hizmetin geliştirilmesi ve bunlar için pazarda yer bulunması üzerinedir. Teknik açıdan etkinlik önemli bir önceliktir. Üretim teknik bir konu olduğundan ve üretim ön planda olduğundan önce teknik yeterlilik sağlanması gerekir. Girişimci fon sağlamak için kendi mal varlıklarını kullanabileceği gibi eşinden dostundan nakit yardımı da kullanabilir. Eğer girişimci işletmenin finansman, enerji ve zaman taleplerini karşılayabiliyorsa işletme ikinci evreye geçebilecektir. Bu dönemde işletmenin karşılaşılabileceği çeşitli krizler vardır.<sup>42</sup> Bunlar;

- Kar etmeye öncelik verme ; işletmenin faaliyetine yeni başladığı bir evrede hayatta kalabilmek için, işletmenin daha sağlam temellere oturmasına çaba göstermek gerekirken işletmenin karlılığı ön planda tutarak önemli konulara yeterince eğilmemesi bir kriz yaratabilir.
- Yönetimsel talepler ; Artan iş hacminden dolayı her şeyin kayıt altına alınması gerekir. Bir çok yönetimsel konu da önem kazanmaktadır. Girişimcinin bu konularda yetersiz olması ve yönetimsel anlamda iyi bir personelin bulunmaması işletmeyi daha işin başında çıkmaza sokar.
- Zaman talebi ; Yine artan iş hacmi için girişimci ve yöneticilerin işe daha fazla vakit ayırmaları gerekir. Çoğalan personel ile ilgilenmek zorunda olan yönetici asıl iş alanlarında yetersiz kalabilir.

<sup>42</sup>Mel SCOTT-Richard BRUCE, Five Stages of Growth in Small Business, Long Range Planning, 1987, s.45

Tutunma evresinde finans konusu önem kazanmaktadır. İşletmenin kaynak ihtiyacı daha da ön plana çıkar. Rekabet düzeyi belirsizdir, yeni işletmeler sektörü hemen fark edecek ve pazara giriş yapacaklardır. Bu evrede işletmenin karşılaşılabileceği krizler şu şekildedir ;

- Sermayenin yetmeyeceği işlere girişme ; böyle bir davranış işletmenin büyümesini engeller. İşin başında daha böyle hayati bir hata yapılması işletmenin birden üçüncü evreye geçmesini gerektirir.
- Dağıtım kanallarının karmaşık yapısı ; İşletme farklı alanlarda faaliyet göstermek istiyorsa bir takım yenilikler yapması ve farklı coğrafi alanlara açılması için yönetsel anlamda eleman yetiştirmesi gerekir.

Bu da yetki devri ile uzaktan denetim yapılmasını gerektirir. Farklı gruplardaki müşterilere satış yapmak, işletmenin endüstriye ve pazara bağlı olarak değişen kural ve politikalara sahip olmasını gerekli kılar.

- Rekabetin niteliğinin değişmesi ; pazara mutlaka yeni giren şirketler olacaktır. İşletme bu şirketlerle rekabet edebilmek için bir takım değişiklikler yapmak zorundadır. Örneğin ürün fiyatlarında indirim yapması gerekebilir.
- Bilgi konusundaki baskılar ; işletmenin büyüme evrelerinde bilgi çok büyük önem taşır. Fiyat rekabeti, denetim, bütçe hazırlanması vb. konularda yetkin bilgili kişilerin görev alması gerekir. Tüm bunlar yönetim tarzında ve mevcut güç dengelerinde değişime yol açar.

İşletme büyüme evresine ulaştığı zaman karlı bir duruma geçmiş olabilir ancak girişimci yeterince kar elde edemeyebilir. Elde edilen kar artan çalışma sermayesi ihtiyacının finansmanında kullanılacaktır. İşletme, sahip olduğu ürünlerin daha geniş bir alanda kullanılmasını sağlamak üzere daha fazla ar-ge çalışması yapmalıdır. Bunun dışında büyüme ile birlikte bir çok konu için fon ayrılması gerekecektir. Bu evrede de bazı krizler ortaya çıkar, bunlar;

- Büyük rakiplerin pazara girmesi; büyük işletmeler rekabetin yapısını değiştirebilir. Rekabet aracı olarak ölçek ekonomilerini kullanırlar ve fiyatlar düşer. İlk karşı koyma yöntemi rakiplere aynı yöntem ile karşılık vermektir. İkinci yöntem pazar payının bir kısmından vazgeçmek ve ürün farklılaştırması temeline göre rekabet etmektir.
- Yeni pazarlara ya da ürünlere doğru genişleme talebi; çeşitlendirme stratejisi önemli ölçüde yönetsel ve finansal kaynağın tahsisini gerektirir. Yönetsel açıdan üzerinde durulan konular büyümenin finansmanı ve faaliyetlerin denetimidir. Bu çeşit bir değişim, yönetim tarzıyla ilgili en kapsamlı kararların verilmesini gerektirir.

**Tablo 5****Scott ve Bruce'un büyüme modeli**

<b>Scott ve Bruce Modeli</b>	<b>Faaliyete başlama</b>	<b>Tutunma</b>	<b>Büyüme</b>	<b>Genişleme</b>	<b>Olgunluk</b>
<b>Endüstri durumu</b>	Gelişen-Dağınık	Gelişen-Dağınık	Büyüme, rakiplerin endüstriye girişleri	Büyüme, faaliyetlerde azalma	Büyüme, faaliyetlerde azalma, gerileme
<b>Tepe yönetiminin rolü</b>	Doğrudan gözetim	Denetlenen gözetim	Yetki devri, eşgüdüm	Yerinden yönetime dayalı	Yerinden yönetime dayalı
<b>Temel konular</b>	Müşteri elde etme, ekonomik üretim	Gelir ve giderler	Büyümenin yönetimi, kaynakları güvenceye alma	Büyümeyle finanse etme, denetim sağlama	Gider denetimi, üretkenlik, Pazar geriliyorsa küçük gruplara yönelme
<b>Yönetim tarzı</b>	Girişimci, bireysel	Girişimci, yönetsel	Girişimci, eşgüdüme yönelik	Profesyonel, yönetsel	Gözlemci
<b>Örgüt yapısı</b>	Yapılanma yok	Basit	İşlevsel, merkezi	İşlevsel, merkezkaç	Merkezkaç işlevsel, ürünlere yönelik
<b>Ürün ve Pazar araştırması</b>	Yok	Çok az	Bazı yeni ürünlerin geliştirilmesi	Ürünlerde yenilik	Üretimde yenilik
<b>Sistemler ve denetim</b>	Basit defter tutma, gözle denetim	Basit defter tutma, kişisel denetim	Muhasebe sistemleri, basit denetim raporları	Bütçe sistemleri, aylık satış ve üretim raporları, devredilen denetim	Biçimsel denetim sistemleri, amaçlara göre yönetim
<b>Ana finans kaynağı</b>	Ortaklar, arkadaş ve akrabalar, tedarikçiler	Ortaklar, tedarikçiler, bankalar	Bankalar, yeni ortaklar, dağıtılmamış karlar	Dağıtılmamış karlar, yeni ortaklar, uzun dönemli borç	Dağıtılmamış karlar, uzun dönemli borç
<b>Nakit durumu</b>	Negatif	Negatif / başabaş	Pozitif ancak yatırımlara aktarılır	Pozitif, küçük oranda kar payı	Nakit bolluğu, büyük oranda kar payı
<b>Belli başlı yatırımlar</b>	Fabrika ve donanım	Çalışma sermayesi	Çalışma sermayesi, fabrika genişletme	Yeni faaliyet birimleri	Fabrikanın bakımı, pazardaki durumunun korunması
<b>Ürün-pazar</b>	Tek ürün hattı, sınırlı pazar ve dağıtım kanalları	Tek ürün hattı ve tek pazar, artan ölçek ve dağıtım kanalları	Genişletilmiş tek ürün hattı, tek pazar, çoklu kanallar	Kapsamlı ürün hattı, artan pazar ve dağıtım kanalları	Sınırlanan ürün hattı, çoklu pazar ve dağıtım kanalları

Kaynak : Mel SCOTT-Richard BRUCE, Five Stages of Growth in Small Business, Long Range Planning, 1987, s.45-46

Genişleme evresinde yetki merkezden oldukça uzaklaşmıştır. Yönetmel işlevlerin sistemleştirilmesi bu aşamada faaliyetleri sürdürebilmenin temelini oluşturur. Eğer büyüme evresinde dışarıdan ortak sağlanamamışsa bu evrede sağlanmalıdır. İşletmenin başarısı uzun süreli kaynak sağlamasına bağlıdır. Genişleyen faaliyet alanı ve biçimsel sistemleri kullanmak üzere profesyonel yöneticiler ilk kez bu evrede istihdam edilmektedir. Bu aşamada ortaya çıkabilecek muhtemel krizler şunlardır ;

- Tepe yönetiminin faaliyetlerden uzaklaşması ; Büyüme ile birlikte yerinden yönetim daha fazla ön plana çıkar. Girişimci asıl iş alanından gittikçe uzaklaşarak gözlemci konumunda yer almaya başlar. Girişimci bu durumu daha önce de bahsettiğimiz nedenlerden ötürü kolay kabul edemese de kaçınılmazdır. Profesyonel yöneticilerin iş ile ilgili karar alma konusundaki ağırlıkları artarken girişimcininki azalır.
- İşletme dışına odaklanma ihtiyacı ; İşletmenin büyümesi ile çevresi ile rekabeti artacak ve ürün farklılaştırma konusunda güçlükler yaşanmaya başlayacaktır. Var olan müşteriyi kaybetmemek ve yenilerini kazanmak adına devamlı yeni ürünlerin geliştirilmesi ihtiyaç haline gelecektir. Bu da işletmenin kendi dışına odaklanmasına neden olur.

Beşinci evreye kadar ulaşmış olan şirket artık küçük bir şirket değildir ve olgunluk evresinden sonra dahi büyümeye devam edebilmektedir. Yönetimin karşılaştığı sorunlar değişiklik gösterir. Verimlilik, büyüme fırsatları ve giderlerin denetimi konuları önem kazanır. Kazançlar yatırıma daha fazla dönüştürülür. Hatta kazançların dışında gerek kredi gerek başka yöntemler ile yatırım oranı oldukça yükselir çünkü buna ihtiyaç duyulur. Bu evrede çoğalan alt birimler sorun yaratmaya başlayabilir. Bölümler arası rekabet çoğalır bu da işletmeye zarar verir. Örneğin bölümlerin istekleri birbiri ile çakışabilir ve her bölüm kendi çıkarlarını ön planda tutacağından parasal ya da diğer sorunlar baş gösterebilir.

## **6. Büyümenin aile işletmelerinde yol açtığı sorunlar**

Aile işletmelerinin olumsuz yönleri olarak daha önce ele aldığımız başlıca konular işletmenin büyümesi ile birlikte ortaya çıkan sorunlar ile hemen hemen aynıdır. Bu yüzden bu sorunları işletmenin büyümesi ile birlikte düşünerek kısaca ele alacağız.

### **6.1. Ücretleme ve iş yükünde dengesizlik**

Aile şirketlerinde aile bireylerinin, akrabaların çalışma oranı yüksek olduğundan konularında yetkin olmayan bir çok çalışan bir çok değerli pozisyonda bulunmaktadır. Bu pozisyonlara profesyonellerden daha yüksek ücret ödenmesi oldukça sık rastlanan bir durumdur. Bu ücretlemede bir dengesizlik yaratır ve özellikle büyüme sürecinde çoğalan aile bireyleri ve akrabalarından oluşan pozisyonlar bu sorunu tetikler.



## **6.2. Veliht seçimi**

Aile işletmelerinde gelecekte işletmeyi kimin yöneteceğini öneminden daha önce bahsetmiştik. Günümüzde yönetimin gelecek kuşaklara transferi çok sayıda karmaşık sonucu doğurması nedeni ile daha da zordur. Bu konuda aile içinde ya da diğer yöneticiler arasında çatışma çıkması muhtemeldir. Genellikle yönetimin aile üyelerinden birine bırakılması tercih edilir. Bu yetki devri, yönetimi devralan çocuğa uzun süreli bir işe alıştırma süreci sağlamaya ve oluşturulan kültür ve değerler sistemi açısından ailenin işletmedeki etkisini ileriye taşımaya yardımcı eder.<sup>43</sup>

## **6.3. Kardeşler arası rekabet**

Girişimcinin birden fazla çocuğu varsa ve bu çocuklar işletme küçük ölçekli iken orada çalışmaya başlamışlarsa, işletme büyüme sürecine girdiğinde ve daha kazançlı duruma geldiğinde kardeşler arası rekabetin ve çekişmelerin başlaması kaçınılmazdır. Bu çekişmeler işletmenin büyüme sürecini olumsuz etkiler. Aile işletmelerinde tepe yöneticiler, kardeşler arası çekişme ve rekabet ile başa çıkabilmek için ya dayatmacı yaklaşımı ya da yönetici yaklaşımı kullanırlar.<sup>44</sup> Daha çok kullanılan dayatmacı yaklaşım ile yönetim en büyük çocuğa devredilir. Diğer kardeşlerin yaşları küçükken sorun yaratmayan bu sistem onlar büyüdüğünde yine sorun yaratmaya başlar. Yönetici yaklaşımda ise kardeşler aralarında rekabete yol açan konuları çözüme eğilimindedirler. Bu yöntem daha etkili olmakla beraber her konuda ailenin iletişim içinde olması işleri kolaylaştıracaktır.

## **6.4. Akrabaları kayırma**

Daha önce de bahsettiğimiz bu konu işletmenin büyümesi ile birlikte işletmede söz sahibi olan akrabaların çoğalması ve hak etmedikleri pozisyonlarda yer almaları şeklinde tekrar sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Üst yönetimde yer alan aile bireyleri ve akrabalar işletme için olumsuz sonuçlar doğmasına neden olabilir. Bu olumsuz sonuçlardan bazıları, gelecekteki yöneticilerin seçilebileceği insan havuzunun daralması, gerçek profesyonellerin yükselme şansları olmadığını düşünmeleri şeklinde sayılabilir.

## **6.5. İş bölümünde sorunlar yaşanması**

Genelde aile bireylerinin fazla olduğu bir işletmede işlerin açık ve net bir şekilde paylaşımı, işini iyi yapmak vb konularda sorunlar yaşanır. Aile bireyleri daha iyi pozisyonlarda yer almak isteyerek yapılan iş bölümü konusunda memnuniyetsizlik yaşayabilirler.

<sup>43</sup>Paul C. ROSENBLATT- Stuart ALBERT, Management and Succession, Intergenerational Relationships in Fact and Metaphor, Corporations, Businesses and Families, New York, The Haworth Pres, 1990, s.164

<sup>44</sup>ROSENBLATT, s.194

Kendilerinden beklenenlerin dışında farklı davranışlarda bulunmaları ve birbirlerinin işleri ile ilgili hareket etmeleri gerilim yaratmaktadır. İşlerin açık ve net olarak paylaşılması, kişiler arası çekişmeleri azaltır, müşterilerin ve tedarikçilerin kafalarında oluşan belirsizliklere son verir, görevler daha hızlı şekilde yerine getirilir.

#### **6.6. Aile ve iş rollerinin karışmasından doğan çatışmalar**

Bu çatışma türü de aile işletmelerinde sıkça görülür. Özellikle ebeveyn ve çocuk arasında gelişen bu çatışma çeşitli sorunlara yol açar. Bu tür bir sorun yaşandığında gerilimi en alt düzeye indirmek için kişilerin kendi aralarına mesafe koymaları şeklinde bir yöntem izlendiği görülmektedir. Kimi zaman iş konuşulmaması gereken yerde konuşmamak adına geçerli olan bu yöntem kimi zaman da iletişim kopuklukları yaratabilir. Bu soruna bulunan çözüm ne olursa olsun, kişiler aile işletmelerinde işletme sistemiyle aile sisteminin çoğu zaman belki de daima birbirine karıştığı gerçeğini kabul etmeli ve bu gerçekle yaşamayı öğrenmelidirler.<sup>45</sup>

#### **6.7. Karar alma konusunda çatışma**

Genelde aile işletmelerinde toplantılar yapılsa da kararlar oylamaya sunulsa da en son kararın bir kişi tarafından verildiği görülmektedir. Bunun önüne geçilmesi aile işletmelerinde çok zordur. Bu işletmenin hala birinci yada ikinci kuşak tarafından yönetildiğini gösterir ki özellikle büyüme sürecinde kesinlikle tercih edilmeyen bir yöntemdir. Girişimci yaklaşımı olarak da adlandırılan bu yaklaşımda girişimci, bir sahip olarak karar mekanizmasının kendisi olduğu inancındadır. Bu tür işletmeler ikinci kuşağa geçse bile yönetimi devralacak olanlar başlangıçta karar alma sürecine katılmadıkları için liderliğe hazır olmayabilirler. Diğer yöntem olan kararlara uzlaşma ya da oylama yolu ile ulaşılması kesinlikle daha tercih ettiğimiz bir yöntemdir. Genelde aile işletmelerinde ikinci kuşağa geçilmesi ile karar alma kardeşler arasında oluşan bir takım tarafından yerine getirilir. Bu takıma profesyonellerin de dahil edilmesi ile daha sağlıklı kararlar alınması muhtemeldir. Sağlıklı bir karar alma süreci için öncelikle yetki-sorumluluk konularının açıklığa kavuşturulması gerekir.

#### **6.8. Kurumsallaşma ve profesyonelleşme konularında yaşanan sorunlar**

Büyüme süreciyle birlikte işletme faaliyetlerinin kapsamı büyümekte ve çeşitlenmektedir. Büyüme devam ettikçe yeni yöneticiler atanır, ikinci kuşağın işletme yönetimini devir almasıyla birlikte sahiplik ve yönetim arasındaki mesafe de artar. Sahiplik ve yönetim birbirinden uzaklaştıkça işletmenin, ailenin anlayışıyla değil, profesyonel yönetim anlayışıyla yönetilmesi önem kazanır.<sup>46</sup>

<sup>45</sup>ROSENBLATT, s.170

<sup>46</sup>Alan J. MAGRATH, Strategies for Growth in Uncertain Times, Lincolnwood:NTC Business books,1995,s.117

Genelde de profesyonel yöneticiler ile aile bireyleri arasında karar alma, ücretleme vb. konularda anlaşmazlıklar yaşanır. Profesyonel yönetime geçişi zorlaştıran unsurlardan bazıları, çalışanların karar alma sürecine çok az katılmaları veya hiç katılamamaları, az yetki devri ve yönetimde birkaç yöneticiye bağlı kalınması, girişimcinin yönetsel yeteneklerinin ve eğitiminin yetersiz olması olarak gösterilebilir. Bazı aile şirketleri kurumsallaşma çabalarının hayata geçirilebilmesi için çok değişik hatta radikal kararların uygulanmasını kurumun iyiliği adına kabul etmiştir.

## **7. Büyüme ile gelen sorunların çözümü**

Aile işletmelerinin tanımını yaparken aile bireyleri arasında bulunan karşılıklı güven, yardımlaşma, ortak amaç için bir olma özelliklerinin profesyonel iş hayatı ile birleşmesinden doğan bir sinerji olduğundan bahsetmiştik. Büyüme ile birlikte bunu iyi kullanan işletmeler daha az zarar görerek sonuca ulaşmışlardır. Aile işletmeleri de diğer işletmeler gibi net belirlenmiş görev alanları, profesyonel yönetim, doğru iş bölümü, büyüme stratejilerinin iyi seçilmesi ve büyüme için yeterli kaynaklara, kaliteli iş gücüne, yönetim teknikleri ve uygulamalarına sahip olmalıdır. Aile bireyleri ve diğer çalışanların bunları gerçekleştirmek istemesi önemlidir. Ortaya çıkabilecek gelecekteki tehlikeleri de göz önüne alarak bugünden önlemler alınması gerekebilir. Sorunların çözümü için şu yöntemler kullanılabilir.

### **7.1. İşletmenin devamlılığını planlama**

Öncelikle lider olacak kişinin seçimi ile başlanabilir. İyi bir devamlılık planına sahip işletmelerin, yönetimin devrinden sonra, diğer aile işletmelerine göre daha karlı çıktıkları görülmektedir. İyi hazırlanmış bir devamlılık planı ile hangi işin ne zaman ve nasıl yapılması gerektiği hakkındaki düşünceler netleşir ve bu konuda belirsizlikler azalır. İşletmenin kimin tarafından yönetileceği, hangi tür yatırımlara yöneleceği, kazançlarını ne şekilde değerlendireceği, örgüt yapısının ne şekilde olacağı vb. konularda belirlenecek kriterler devamlılık planının yapılmasında kolaylık sağlar.

### **7.2. Biçimsel aile toplantıları**

Aile işletmeleri büyüdükçe karmaşık bir yapı haline gelir. Bu karmaşık yapı içerisinde bazı konular kendi halinde ilerler ve aile bireyleri kritik konular hakkında tartışmaktan kaçınırlar. Bunun sebebi kişilerin kafalarında beliren çözümsüzlük duygusudur. Üzerinde konuşulmayan her konu daha sonra beraberinde başka problemleri getirir. Ailenin düzenli aralıklarla toplanması bu tür çözümsüz olduğu düşünülen konuların çözülmesini kolaylaştırır. Aile toplantıları zor kararları alabilmek için kişiler arası güvenin arttırılmasına yönelik olarak düzenlenmelidir.

Kısaca aile toplantıları, ‘‘ailenin sorumluluklarını ve amaçlarını aile üyelerine ve diğer çıkar gruplarına öğretmek, iletmek ve üzerinde uzlaşmaya varmak ile bu amaç ve sorumlulukları yansıtan faaliyetleri planlamak için ailenin bir araya gelmesi’’ olarak tanımlanabilir.<sup>47</sup>

Aile toplantılarının başarılı olması için bazı unsurların dikkate alınması gereklidir.

- Tüm aile üyelerinin toplantılara katılması
- Toplantıda konuşulacak konuların belirlenmesi
- Temel amacın ailenin iletişim sağlaması olduğunun unutulmaması
- İşletmenin gelecekte nerede olmasının istendiği hakkında görüşlerin alınması

Biçimsel aile toplantılarının daha ileri boyutu olarak aile konseyinden bahsedebiliriz. Aile konseyi, tüm aile bireylerinin değerler, politikalar ve geleceğe ilişkin kararlar almak üzere toplandığı bir planlama organı olarak düşünülebilir. Konseyin temel amacı, işletmeyi ve aileyi etkileyen konuları anlamak ve bununla ilgili sorunları çözmektir. Aile üyeleri bu toplantılarda inandıkları şeyleri ve aile ile işletmeye ilişkin beklentilerini paylaşırlar. Konseyin kilit işlevi politikaların netleştirilmesi ve aile üyelerine iletilmesidir.

### **7.3. Aile ve işletme amaçlarının birbirinden ayrılması**

Aile ile işletmenin bir araya gelmesi ve aile işletmesinin oluşması diğer işletmelerden farklı olarak hem ailenin hem de işletmenin amaçlarının olduğunun basit bir göstergesidir. Diğer işletmelerde temel amaç kar etmek iken aile işletmelerinde bir çok farklı amaç bulunabilmektedir. Örneğin ailenin tanındığı çevrede iyi bir imaja sahip olması bu amaçlardan biri olarak gösterilebilir. Bu tür ek amaçlar da sonuçta işletmenin temel amacına ulaşmasına katkı sağlamaktadır. İşletmenin amaçları ile ailenin amaçlarının çakışmaması önemlidir. Sadece işletme amaçlarına göre hareket edildiğinde de bazı yönetim sorunları ortaya çıkabilir. Bu yüzden işletme amaçlarının ve aile amaçlarının ayrı ayrı belirlenmesi ve değerlendirilmesi gereklidir. Eğer aralarında açık bir fark mevcutsa seçim yapılmalıdır.

### **7.4. Örgütün büyüme stratejisine bağlı olarak yeniden yapılandırılması**

İşletmenin büyürken uyguladığı büyüme stratejisi ile örgüt yapısının uyumlu olması gerekmektedir. Yeniden yapılandırma yapılmasının amacı işletmenin değişimle ve büyüme ile gelen yeni koşullar altında daha fazla verim elde edilmesidir. Ayrıca aile işletmelerinde yönetimi devralacak olanların yönetsel yeteneklerini geliştirmelerine, potansiyel liderler arasındaki çatışmaların ve kurucu ile bir sonra ki kuşak arasındaki gerilimlerin azalmasına yardımcı olacaktır.<sup>48</sup>

<sup>47</sup>Drew S. MENDOZA, Successful Family Meetings, A Critical Foundation for Business Longevity, Northeastern University, Center for Family Business, www.nmq.com/DataNMQ/traffic/search/showpage/contprov.dbm?,1996,s.1

<sup>48</sup>Ernesto POZA, s.102-105

Bu yeniden yapılandırma, ailenin hiyerarşik yapısının, kültürünün, iletişim şeklinin, problem çözme yeteneklerinin değişmesine neden olabilir ya da bu gibi faktörleri etkileyebilir. Yeniden yapılandırmanın temelinde yatan unsurlar, işletme bünyesindeki girişimciliğin gelişmesi için uygun örgütsel yapıların oluşması, seçilen stratejiye bağlı olarak ailenin hiyerarşik yapısının, kültürünün değiştirilmesi, sermaye yapısının değiştirilmesi, işletmenin ve yönetimin performansını değerleyecek aktif bir yönetim kurulunun oluşturulması olarak özetlenebilir.

## **8. Aile şirketlerinin büyümesinde etkili olan faktörler ve büyüme ile ilişkileri hakkında bazı öngörüler**

Asıl konumuzu oluşturan aile şirketlerinin büyüme ile ilişkileri ve büyüme stratejilerine karşı tutumu hakkında yapılan genel incelemeler sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır.

- Tek girişimci ile yola çıkan küçük aile işletmelerinin büyüme ile ilişkileri öncelikle ve direkt olarak seçilen sektöre göre değişiklik gösteriyor. Örneğin iki farklı girişimciyi ele alırsak, bir tanesi araç tamirciliği ile başlayıp araç alım-satımı yapmaya kadar işi ilerletse, genel olarak açacağı lüks bir otomobil distribütörlüğü ile bir markanın satışını yapacak ve bulunduğu ilde en büyüklerden biri olarak hizmet vermeye devam edecektir. Orta düzeyde bir işletme haline gelip aile bireyleri ile iş yaşamını sürdürecektir ve oldukça iyi kazanacaktır. Ancak bulunduğu sektör gereği, daha fazlasına gerek duymayacaktır. Başka illerde de işyeri açmak, başka araçların da satışını yapmak, ayrıca yetkili servis kurmak gibi gerçekten büyüme gösteren aşamalara geçen çok az şirket bulunmaktadır. Diğer yandan bir inşaat mühendisini ele alırsak. Proje ofisi açarak başladığı iş yaşamına inşaatlar yaparak devam eden ve gün geçtikçe yeni mimarlar, mühendisler istihdam eden, aynı zamanda aile bireylerini yetiştiren bir girişimcinin zamanla bulunduğu yerdeki imkanların dışına çıkabileceği, farklı illerde yol, baraj, köprü, tünel vb. inşaatlarının ihalelerini alabileceği, yeni iş alanlarında yeni ofisler açabileceği, çok daha fazla personel ile çok daha fazla kazançlı işler yapabileceği, farklı ülkelerde inşaat işleri alabileceği düşünüldüğünde ve bu iki örneğin kıyasında seçilen sektörün büyüme ile ne denli orantılı olduğu, konu ile ilgili bir çok canlı işletmenin sayılabileceği göz önüne alındığında açıkça görünecektir. Bu konuda kısaca öne sürülebilecek bulgu, aile işletmelerinin büyüme süreçlerinde girişimcinin mesleği ile bulunulan sektör birincil önem arz etmektedir. Türkiye’den bu öngörü için 2 örnek vermek gerekirse, Türkiye’deki en büyük araç distribütörü olan Kosifler Oto ile en büyük hava alanı inşaatlarına imza atan Tepe Afken şirketinin birbirleri ile büyüme konusunda kıyas kabul etmeyeceği açıktır.

Büyüme daha kaliteli, daha verimli ya da daha hızlı gerçekleşebilir ama sektör farklılığı göz önüne alındığında biri diğeri ile asla yarışamaz.

- Diğeri bir öngörü şudur, özellikle küçük ölçekli aile şirketleri, şayet hala tek girişimcinin yönetiminde ise ve işleri iyi ilerliyorsa, kazanç sağlayabiliyorsa kendileri açısından büyümek olarak nitelendirilen bu durum tamamen plansız, hatta bazıları için tesadüfi ve fırsatlara bağlı bir büyüme oluyor. Şirket sahiplerinin bir çoğu ‘büyümek için ne yaptın ‘ sorusuna bilinçli bir yol izlediğini düşündürten cevaplar veremiyor. Bir çoğu yatırım yaptığını, o zamanlarda sadece kendisinin hizmet verdiğini, hammadde açısından şanslı olduğunu vb. sebepler gösteriyor ve bu da büyümenin bilinçli, planlı gerçekleşmediğini gösteriyor. Küçük ölçekli aile şirketlerinde sıkça görülen bu durum bu işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacı doğan aşamaya kadar yaşayabildiklerini gösteriyor.
- Aile işletmelerinin, personel eğitimlerinin önemi, kalite sistemlerinin uygulanması, insan kaynaklarının seçiminde dikkat edilecekler, takım çalışmasının yararları, motivasyonun yüksek tutulmasının faydaları, toplantıların gerekliliği vb. konularda çok yetersiz kaldıkları ve hatta bir çok işletmenin bu konuları tamamen gereksiz ve zaman kaybı olarak gördüğü anlaşılmaktadır. Oysa ki büyüme ile birebir ilişkili olan bu sayılan konular, üzerinde emek harcanması gereken ve kesinlikle gerekliliği tartışmaya kapalı faktörlerdir. Aile işletmelerinin bu konular hakkında özensiz davrandıkları da bulgu olarak öne sürülebilecek bir gerçektir.
- Bir çok aile şirketi yöneticisinin büyüme için sadece para kazanmak olarak nitelendirdiği ve para kazanabildiği sürece başka bir şey yapmasına gerek olmadığı inancını taşıdığını söylemek doğru olur. Bir yere kadar para-büyüme ilişkisi doğru sayılabilir de kesinlikle para kazanmak büyüme anlamına gelmemektedir. Bilinçli bir büyüme gerçekleştirilmeyen şirketler kazandıkları parayı bir süre sonra daha hızlı bir şekilde kaybedebilmektedirler. Aile şirketlerinin özellikle yapı olarak küçük olanlarının girişimcileri genelde bu mantık çerçevesinde ve hatalı olarak hareket etmektedirler.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KOCAELİ SANAYİ ODASI'NA BAĞLI BAZI AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME SÜRECİ

Araştırmamızın bu bölümünde Kocaeli Sanayi Odası'na bağlı bazı aile işletmeleri incelemeye alınmıştır. Öncelikle aile işletmesi olan kuruluşların tespiti ardından günümüzdeki faaliyet dereceleri göz önüne alınmış olup çeşitli bulgulara ulaşılmıştır.

#### 1. Araştırmanın amacı

Araştırmamızın amacı günümüzde bütün iş dünyasının sözünü ettiği büyüme kavramının ne olduğu ve bunun aile işletmeleri açısından ne ifade ettiğinin anlaşılmasıdır. Özellikle Türkiye'de bulunan aile işletmeleri sayısı göz önüne alındığında hiç de küçümsenmeyecek derecede fazla oldukları görülmektedir. Aile işletmeleri büyümenin önemini biliyor mu, ne tür bir strateji izliyorlar, büyümekte anladıkları tam olarak nedir, öncelikle bu sorularımıza cevap arayacağız. Günümüzde geleneksel büyüme stratejileri arasına ağ yapılı örgütler, stratejik birlikler, araştırma konsorsiyumları vb. örgütsel yapıda önemli yenilikler ve değişiklikler gerektiren yeni büyüme stratejileri katılmıştır. Büyüme ile gelen yeni ve karmaşık örgütsel yapıyı yönetmek yöneticilerin daha fazla çaba göstermelerini gerektirmektedir. Aile işletmelerinde ise yeterli olduğu düşünülen bir büyüme elde edildiğinde bu çabaların sona erdirildiği görülmektedir. Aile işletmelerinin kendilerine özgü yönetim tarzları ve örgüt yapıları ile dış çevreye karşı oldukça kapalı bir özellik göstermeleri bu araştırmanın amacını daha da anlamlı kılmaktadır.

#### 2. Araştırma yöntemleri

Çalışmamızda firmaların tarihçeleri ve ürünleri ile ilgili bilgilerin elde edilmesi için internet siteleri, broşürler vb. işletmeyi tanıtan kaynaklardan yararlanılmıştır. Bunun dışında asıl konumuzu oluşturan büyüme ile ilgili tepe yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek saha çalışması yapılmış ve düşünceleri kayda alınmıştır. Yüz yüze görüşmelerde yöneticilerin işletmeleri ile ilgili fikirleri, beklentileri, hedefleri açıkça ortaya konmuş olup doğru saptamalar yapmamızı sağlamıştır. Kocaeli Sanayi Odası'na bağlı olan aile işletmeleri asıl inceleme konumuzu oluşturduğundan öncelikle işe odanın internet sitesini incelenmiş firmalar hakkında kısaca bilgiler edinildikten sonra içlerinden aile işletmesi olan bazıları seçilmiş ve çalışmamız bu işletmeler üzerinde yoğunlaştırılmıştır. Kocaeli Sanayi Odası'na bağlı bulunan İzmit, Derince, Gebze, Gölcük, Karamürsel, Kandıra ve Körfez ilçelerinde yaklaşık 1500 üyesi bulunmaktadır. Tam olarak tespit edilemese de bu rakamın % 80-90 oranındaki bölümü aile şirketlerinden oluşmaktadır.

Çoğu işletmenin birer sanayi kuruluşu olduğunu düşünürsek sanayicinin tanımına burada yer vermek doğru olacaktır. 5174 sayılı Kanunun 5 nci maddesine göre; Tezgah cihaz makine gibi muharrir kuvvet kullanarak ham madde yarı ve tam mamulleri özeliik içerik bileşim veya şeklini kısmen veya tamamen değiştirmek amacıyla işleyerek, seri halde veya standart olarak yeni bir ürün üretmek suretiyle katma değer oluşturan işyerleri ile yer altı kaynaklarının çıkarılıp işlendiği yerleri işletenler ve bilişim teknolojisi ve yazılım üretenler en az 10 işçi çalıştırmak şartıyla bu kanunun uygulanması bakımından sanayici olarak adlandırılırlar.<sup>49</sup> Odaya üye olma kararı yasa ile zorunluluğa bağlanmıştır ancak mükellefiyeti bulunan ve odaya kayıt olmayan işletmeler de yok değildir. Belli bir aidat ücreti mevcuttur ancak getirileri göz önüne alındığında bir çok şirketin üye olmayı tercih ettiği görülmektedir. Örneğin, üyeler 5174 sayılı kanunun 26. maddesinde belirtilen hizmetlerden faydalanır ayrıca kamu adına yönetmelik ve tebliğlerle odalara devredilen hizmetler, üyelere verilmektedir. Örneğin, yatırım teşvik belgesi, süre uzatımı teşvik belgesinin kapatılması, ithalat ve ihracat işlemleri ile ilgili raporlar vb.. Kısaca, mükellefiyeti bulunan fakat odalara kaydolmayan tacirler özellikle sanayiciler, hammadde ve yardımcı madde tedarikinden, üretim süreci, üretim sonrası satış, ihracat aşamalarındaki problemlerini çözemedikleri için hedeflerine ulaşamazlar. Bu sorunların aşılması için odalara kaydolmak olmazsa olmaz koşuldur. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin bu kazançlardan daha farklı kazançları oda sayesinde olabilmektedir. Küçük ölçekli bir şirket oda sayesinde kalite kavramından ilk kez haberdar olup ISO hakkında bilgiler edinebilmektedir. Bir çeşit yönlendirici, bilgi edinilecek kurum, kazançları yükseltmek için aracıdır da demek mümkündür. Kocaeli Sanayi Odası'nın tercihiniz neden biz olmalıyız sorusuna cevap olarak şu sloganı daha açıklayıcı olabilir.” ***Tercihim neden Kocaeli Sanayi Odası olmalı sorusuna verilecek en güzel cevap, üyesi olduğum kurumumla gurur duymalıyım ve kurumumla birlikte, gelişmekte ve değişmekte olan dünyada yerimi almalıyım olmalıdır.***”<sup>50</sup>

Genel olarak gözlemlenen durum, odaya üye olmanın işletmelerin prestijlerine katkı sağladığını düşünmelerini sağlamaktadır. Bir çok yönetici ile yapılan görüşmelerde piyasada tanınmak, iş çevresi edinmek, oda başkan seçimlerinde yer almak, güçlü bir profil çizmek ve bir yere ait olmak duygusunun üyeliklere doğrudan etkisinin olduğu görülmüştür. Özellikle tek patron zihniyetinin hakim olduğu aile işletmelerinde, girişimci bazı duygularının tatmini için dahi odaya üye olmayı tercih etmektedir. Bu da konu hakkında yapılan araştırmalarda yönlendirici bir unsur olarak yer almıştır.

<sup>49-50</sup> <http://www.kosano.org.tr/sayfa.php.?sayfa=62>



Araştırmamıza faaliyetleri iyi derecede süren ve aile işletmesi olarak bilinen işletmelerin ayıklanması ile başlanmıştır. Seçilen şirketlerin yetkilileri ile iletişime geçilmesi açısından telefon ile yaptığımız başvuruların bazıları ‘ ne hakkında görüşmek istiyorsunuz ?, araştırarak konu mu bulamadınız ?’ şeklinde ilginç cevaplar eşliğinde olumsuz sonuçlanmıştır. Bu cevapları veren işletme yetkililerinin de ayrı bir inceleme konusu olabileceğini düşünmeden edemedik. Bunun dışında daha önce de bahsedilen aile işletmelerinin dışarıya kapalı olan yapıları dikkat çekici bir unsur olarak dikkat çekmektedir. Buna rağmen yeniliklere açık olan, hatta araştırmayı ilginç bulan ve konuşmaktan zevk alan yöneticilere de rastlamak mümkün olmuştur. Öncelikle güvene dayalı ve iyi niyetli bir araştırma olduğuna inandırdığımız kültürlü ve aydın kişiler ile görüşmek oldukça keyifliydi. Seçilen işletmeler arasından olumlu sonuç aldığımız ve yetkilileri ile görüştüğümüz 18 adet işletmeden birkaç tanesi de aynı değerlendirme ile sonuçlandığı için çok faydalı olmayacağından eleme yapılarak 9 adet işletme araştırmamız için kullanılmak üzere değerlendirilmiştir. Bu işletmelerin kısa tarihçeleri, kurucuları, faaliyet alanları, personel sayıları hakkında incelemeler yapılmış ve görüşlerimiz belirtilmiştir. Aşağıda yer alan tabloda işletmelerin isimleri, kuruluş yılları, faaliyet alanları ve personel sayısı yer almaktadır.

**Tablo 6**  
**İncelenen aile şirketleri**

Sayı	İşletmenin ünvanı	Faaliyet alanı	Personel sayısı
1	Göktaş Proje İnşaat San. ve Tic. Ltd.Şti.	Proje, inşaat ve taahhüt işleri	23
2	Elkon Proje İnşaat Ltd. Şti.	Proje, inşaat ve taahhüt işleri	14
3	Enpay Endüstriyel Pazarlama ve Yatırım A.Ş.	Transformatör nüveleri , alçak gerilim transformatörleri ve kondansatör üretimi	140
4	Acar Kimya ve Gıda Ürünleri Ltd.Şti.	Temizlik malz. ve gıda üretimi	67
5	Öz Asansörleri Mühendislik ve Mimarlık	İnşaat tesisat aksam ve aksesuarları, asansör montajı	21

6	Atilla Alüminyum San.ve ve Tic.Ltd.Şti.	Alüminyum ve PVC doğrama	14
7	Dağlaroğlu Ltd. Şti.	İçecek marka distribütörlüğü ve taşımacılık	64
8	Ekcan İnşaat ve Otomotiv San.Tic.Ltd.Şti.	Otomobil satış ve servisi, taahhüt işleri	48
9	Lunasan Sanayi ve Eğlence Merkezi	Özel endüstri makineleri, lunapark ve eğlence parkları, oyun grupları imalatı	35

Araştırmalarımızda duruma göre ya bir aile bireyi ile ya da bir profesyonel ile görüşme yaptık. Aile bireyleri çoğu zaman topu profesyonellere atarak işin içinden çıkmayı tercih ettiler ancak görüşülen kişiler fikir edinebilmek için yine de oldukça yeterliydi. Görüştüğümüz aile bireyleri ve/veya yöneticiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 7**  
**İncelenen aile şirketlerinin tepe yöneticileri**

Sayı	İşletmenin ünvanı	Görüşülen kişi	Görevi	Eğitimi	Yaşı
1	Göktaş Proje İnşaat San. ve Tic. Ltd.Şti.	Necdet KÖKLÜ	Genel Müdür Yard.	Yüksek Okul	46
2	Elkon Proje İnşaat Ltd. Şti.	Ahmet AKIN	Genel Müdür	Lise	44
3	Enpay Endüstriyel Pazarlama ve Yatırım A.Ş.	Nergün AKGÜN	Satış Müdürü	Üniversite	27
4	Acar Kimya ve Gıda Ürünleri Ltd.Şti.	Süleyman TOĞAÇAR	Genel Müdür	Üniversite	54
5	Öz Asansörleri Mühendislik ve Mimarlık	İsrafil ÖZ	Yönetim Kurulu Başkanı	Üniversite	50
6	Atilla Alüminyum San.ve ve Tic.Ltd.Şti.	Sabri ATILLA	Kurucu	Lise	46

7	Dağlaroğlu Ltd. Şti.	Mehmet DAĞLAROĞLU	Genel Müdür Yard.	Üniversite	25
8	Ekcan İnşaat ve Otomotiv San.Tic.Ltd.Şti.	İskender AYDIN	Satış Sorumlusu	Üniversite	34
9	Lunasan Sanayi ve Eğlence Merkezi	Nurettin KARA	Genel Müdür Yard.	Lise	32

İncelenen şirketler arasında hem mal hem de hizmet üretenlerin olmasına çalıştık. Kocaeli Sanayi Odası bünyesinde genelde üretime yönelik şirketler yer aldığından hizmet üreten şirketlerin bir çoğu aynı alanlarda faaliyet gösterdiklerinden seçim yaparken dikkatli ve özenli davrandık. Kuruluşlarımızın çoğunda girişimci olarak kurucuların hala işlerinin başında görev yaptıklarını söylemek yanlış olmaz. Üst düzey yöneticilerden sadece ikisi kadın yönetici olarak görev yapıyor. Genelde de kadın yönetici miktarı oldukça az. Ayrıca tesadüf eseri girişimcilerin 5 tanesinin oğlu işlerin yönetimini devir almış ya da almak üzere. Bunun dışında işletmeye dahil olan profesyonellerden en eskisi 20 yıldır görev yapıyor. Yöneticilere bir takım sorular ilettiğimiz bir görüşme formu eşliğinde daha derin bilgilere sahip olduk. Aile işletmesi olmanın yarar ve zararları hakkındaki düşüncelerini sorduğumuz yöneticilerden bazıları, yetişmiş çocuklarının işlerini yürütmesinden oldukça memnun olduklarını ve bunun onlar için bir şans olduğunu düşünmektedirler.

### 3. Bulgular ve öngörüler

Aile işletmelerinin büyüme stratejilerine karşı tutumlarını incelediğimizden dolayı görüşmelerimiz daha ziyade girişimcilerin nasıl büyüdükleri ve ne şekilde bir büyüme arzuladıkları etrafında olmuştur. Çoğunun bu konu hakkındaki görüşleri ilerleyen bilimsel teknikler ile birlikte, eğitim aldıkları çocuklarının yeni stratejiler geliştirmesi üzerine kurulu. Bazı girişimcilerin çocukları işletme konusundan uzak eğitimler almış olsalar da işleri yürütmek konusunda yetersiz gibi görünmüyorlar. Bir çoğu her şeyin değiştiği günümüze ayak uydurabilmek için profesyonel bir bakış açısı taşımanın gerekliliğine inanıyor. Bunun dışında çok ilginç politikalar izleyen şirketlere de rastlamak mümkün olmuştur. İncelediğimiz bu 9 şirket dışında kalan ancak oda üyesi olarak faaliyetlerini sürdüren bir şirket ile ilgili uygulanan şaşırtıcı yöntemlerden bahsetmek bulgularımızın değerlendirilmesi açısından önemli olabilir.

Büyük bir kuruluş olan X şirketinde ( kuruluşun zarar görmemesi için ismi gizli tutulmuştur. ) edinilen mal mülk ve paranın dağılmaması için ebeveynlerin çocuklarını akraba evliliğine zorladığı ve buna itiraz edenleri de maddi imkansızlıklar içinde bırakarak kendilerine bağımlı kıldıkları görülmüştür. Kuruluştaki bu yöntemle zorlanan üniversite öğrencisi Ayşe X buna itiraz ederek burslu bir bölüme kabul edilmeyi başarmış ve ailesi ile ilişkilerini tamamen bozmuştur. Bu şekilde katı kurallar çerçevesinde yönetilen şirketlerin gelecek nesillere çok da iyi bir miras bırakamayacakları açıktır. Yine farklı bir kuruluşta ise başa geçmeyi reddeden ağabeyin ardından küçük kardeş yöneticiliğe uygun görülmüş ve istediği bölümde okuması engellenmiş, sürekli bir misyon ile yüklenmiş, daima olgun ve akıllı tavırlarda bulunması beklenmiştir. Bu şekilde yöneticiliğe getirilen bir çocuğun da ne derece başarılı olabileceği, nasıl bir psikoloji ile görevini yerine getireceği tartışmaya açık bir konudur.

### **3.1. Aile işletmelerinde büyüme hedefleri**

Yöneticilere gelecek yıllarda büyüme ile ilgili hedeflerinin ne olduğunu sorduğumuzda bir çoğunun planlı bir büyüme ile hareket etmediği görülmektedir. Belirli bir plan dahilinde hareket eden şirket sayısı oldukça azdır. Bir kısmı da plansızlığın nedeni olarak öncelikle ülkenin maddi istikrarsızlığını öne sürmektedir. Plan yapılsa dahi bu plana uymanın zor olduğu hatta iş hayatının planlar ile yürütmesinin mümkün olmadığını öne sürenler dahi olmuştur. Ayrıca girişimcinin büyüme ile ilgili arzuları ile velihtin veya profesyonel yöneticinin düşünceleri arasında oldukça fark olduğunu da söylemek mümkündür. Bazı şirketlerde ise girişimci profesyonel bir değerlendirme yapabilmekte ancak bunu uygulamaya geçirmekte zorlanabilmektedir. (ör. Göktaş Proje ve İnşaat Ltd. Şti.)

### **3.2. Aile işletmelerinin büyüme ölçütleri**

Bazı işletmelerin hiçbir büyüme planı olmamasına karşın bazıları büyümeyi kendilerine göre kriterler belirleyerek değerlendirmektedirler. Yapılan işler doğru orantılı olarak her şirketin büyüme ölçütü farklılık göstermektedir. İncelediğimiz şirketlerden proje ve inşaat işleri yapanlar büyümeyi proje sayısına göre değerlendirip ona göre hedefler koymaktadırlar. Hizmet üreten şirketler ciroyu büyüme hedefi olarak saymakta, otomobil satışı yapan şirketler satışı büyüme hedefi olarak saymaktadırlar. Bu yüzden büyüme ölçütleri bulunulan sektörle ilgili olarak değişmektedir.

### **3.3. Büyüme fikrinin oluşması ve bunu etkileyen faktörler**

Aile işletmelerinde büyüme fikri her ne kadar profesyonel ağırlıklı çalışılsa da öncelikle girişimciden gelmektedir. Genelde girişimciler büyüme kararını kendileri verip hangi alanda bir büyüme gerçekleştirileceği konusunda profesyonellerden yardım almaktadırlar .

Ancak incelediğimiz şirketlerden bazılarında profesyonel yöneticilerin bu tip kararlarda çok fazla etkin olmadıklarını görmekteyiz. Çok az aile işletmesinde bu çeşit önemli kararlar yönetim kurulu tarafından verilmektedir. Bazı aile şirketlerinin bilimsel bir çalışma yapmadan, “şunu da üretsek satar” mantığı ile hareket ettiğini veya piyasanın durgun bir zamanında bilinçsizce yatırımlara giriştiğini şaşkıncu şekilde gözlemlemiş bulunmaktayız. Bunun dışında büyüme kararı veren bazı girişimcilerin yeni yatırımlar yapabilmek adına edinilmiş mallarını tekrar satışa çıkardıkları ve işletmeye bu şekilde kaynak sağladıkları görülmektedir. Bu gibi durumlarda aile oldukça olumsuz etkilenmekte ve elindekileri kaybetme korkusu yaşamaktadır.

### 3.4. Büyüme amaçları

Aile şirketlerinde büyüme amalarının yine bulunulan sektöre göre değişiklik gösterdiğini söylemek mümkündür. Genel olarak yapılan araştırmada, aile bireyleri tarafından ailenin geleceğini garanti altına alma amacı birinci sıradadır. Profesyonel yöneticiler için ise genelde birinci sırada pazar payını artırmak ve daha iyi rekabet edebilmek vardır. Bunun dışında maliyetleri düşürmek, ailenin daha fazla tanınmasını sağlamak, aile bireyelerine yeni iş sahaları oluşturmak gibi amaçlar sıralanmaktadır. Aile bireyleri için profesyonel amaçlar son sıralarda, profesyoneller için aileyi ilgilendiren amaçlar son sıralarda yer almaktadır. Burada da görülüyor ki aile bireyleri amaçlarını belirlerken aileyi ister istemez ön planda tutmakta bu da işletmeye zarar vermektedir.

### 3.5. Büyüklüğün üstünlük ve sakıncaları

Büyüklüğün çeşitli üstünlük ve sakıncaları olduğu bir gerçektir. Görüştüğümüz yöneticilerden büyüklüğün üstünlükleri olarak birkaç tane faktöre katılıp katılmadıklarını sorduk. Bu konu ile ilgili detaylı tablo aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 8**

#### Büyüklüğün üstünlükleri olarak düşünülen faktörler

Büyüklüğün Üstünlükleri	Aynı fikirdeyim	Aynı fikirde değilim	Yorumsuz	Toplam değer
Daha fazla pazar payı	18	0	0	18
Daha çok tanınmak	15	3	0	18
Başka şirketler ile birleşme şansı	11	4	3	18

Profesyonellerle daha çok çalışma fırsatı	9	6	3	18
Başka ülkelerde faaliyet gösterme imkanı	16	2	0	18
Daha etkili reklam fırsatı	14	3	1	18
Daha kolay rekabet etme	15	3	0	18

Büyükliğin üstünlükleri konusunda bir çok yönetici aynı fikri paylaşmaktadır. Bazı şirket yöneticilerinin daha fazla büyümek ile ilgili düşünceleri olmadığından başka ülkelerde çalışmak, daha profesyoneli işletmeye çekmek vb. konularda yorumsuz kaldıkları gözlenmektedir. Ayrıca büyüklüğün sakıncaları hakkında da görüşler alınmıştır.

**Tablo 9**

**Büyükliğin sakıncaları olarak düşünülen faktörler**

Büyükliğin Sakıncaları	Aynı fikirdeyim	Aynı fikirde değilim	Yorumsuz	Toplam değer
Personel göz ardı edilir	15	3	0	18
Bürokrasi çoğalır	15	3	0	18
İşten kaytarma oranı çoğalır	12	6	0	18
Esneklik azalır	14	3	1	18
Bölmeler arası iletişim azalır	9	8	1	18

Sakıncaları hakkında yorumlara baktığımızda bir çok yöneticinin büyümenin sakıncalarını kabul ettiğini görüyoruz. Ancak hemen hemen hepsi bu sakıncaların gerçekten çok büyük işletmelerde söz konusu olacağı kanaatindeydi. Profesyonel yöneticiler ile aile bireylerinin de genelde farklı düşünme eğilimleri bu konuda da mevcuttu.

### 3.6. Büyümenin getirdiği zorluklar

Büyüme ile gelen zorluklar hakkında da mini bir anket eşliğinde yöneticilerden fikirlerini istedik. Görüştüğümüz yöneticilerin tümü aile şirketinin sahibi idi. Buna göre tablomuzu inceleyecek olursak ;

**Tablo 10**

**Büyümenin getirdiği zorlukların aile bireyleri tarafından değerlendirilmesi**

Büyümenin getirdiği zorluklar	Öncelik			Toplam değer
	1	2	3	
Yöneticilerin iş yükünün artması	3	1	2	6
Yetki ve sorumlulukların karışması	2	2	2	6
Çalışanları denetlemede güçlük	3	3	0	6
İşlerin yetişmesinde güçlük	2	3	1	6
Bürokrasinin artması	1	3	2	6

Şimdi aynı zorluklar hakkında profesyonel yöneticilerin yorumlarını görelim;

**Tablo 11**

**Büyümenin getirdiği zorlukların profesyoneller tarafından değerlendirilmesi**

Büyümenin getirdiği zorluklar	Öncelik			Toplam değer
	1	2	3	
Yöneticilerin iş yükünün artması	1	2	2	5
Yetki ve sorumlulukların karışması	1	1	3	5
Çalışanları denetlemede güçlük	2	1	2	5
İşlerin yetişmesinde güçlük	1	2	2	5
Bürokrasinin artması	2	2	1	5

Bu iki tabloya baktığımızda, genelde aile bireyleri tarafından zorluk olarak görülen konuların profesyoneller tarafından sorun olarak kabul edilmemesidir. Profesyoneller planlı ve programlı bir yapı ile zorluk olarak görülen konuların üstesinden gelebileceklerini düşünmektedirler.

Burada profesyonel yöneticilerin gerçeğe daha yakın cevaplar yorumlar yaptıklarını söylemek doğru olacaktır.

### 3.7. Büyümenin finansman kaynağı açısından değerlendirilmesi

Aile işletmelerinde büyümek için daha önce de bahsedildiği gibi genelde kurucunun şahsi malvarlığı öz sermayeyi oluşturmaktadır. Kurucu kendisine ait olan taşınmaz mülkünün satışından ya da ipotek edilmesi karşılığı kullanılan banka kredisinden kaynak sağlamaktadır. Girişimci ancak kendi olanaklarının yetersiz kaldığı durumlarda başka bir ortak arayışına girebilmektedir. Aile şirketlerinin büyümelerinin finansman kaynakları açısından değerlendirmesini aşağıdaki tablomuzda görebiliriz.

**Tablo 12**

#### **Aile şirketlerinin büyümesinin finansman kaynakları açısından değerlendirilmesi**

Finansman kaynakları	Öncelik			Toplam değer
	1	2	3	
Öz sermaye	8	1	0	9
Banka kredileri	4	4	1	9
Yeni ortak	2	3	4	9
Devlet kredileri	0	2	7	9
Akraba ve tanıdıklar	2	3	4	9

Öz sermayenin yüksek değerde olmasının nedeni, girişimcinin belirli bir gücü olması halinde girişimcilik yapmasıdır. Girişimcinin aileden zengin olması, miras yolu ile mal varlığına kavuşması vb. faktörler de öz sermayenin yüksek olmasının nedenlerindedir. Öz sermaye yetersiz kaldığında banka kredileri tercih edilmektedir. Ancak pek çok girişimci de banka kredilerine yüksek faiz oranlarından dolayı sıcak bakmamaktadır. Bunun dışında yeni ortak arayışında olanlar ve akraba ile tanıdıklardan sermaye sağlayanlar az olmakla birlikte mevcuttur.



### 3.8. Aile bireyleri ile profesyonel yöneticilerin büyüme yatırımları ile ilgili öncelikleri

Aile bireyleri ile profesyonel yöneticilere büyüme yatırımlarının hangi alanlarda yapıldığı sorulmuştur. Ortak fikir, öncelikli olarak üretim kapasitesinin artırılması yönünde yatırım yapıldığıdır. Aile bireyelerine göre çıkarılan tablomuzu inceleyelim ;

**Tablo 13**

#### Aile bireyelerinin büyüme yatırımları ile ilgili öncelikleri

Finansman kaynakları	Öncelik			Toplam değer
	1	2	3	
Üretim kapasitesinin artırılması	4	5	0	9
Üretim birimlerinin yenilenmesi	5	4	0	9
Ar-Ge	2	3	2	7
Yeni üretim tesisleri açılması	2	3	0	5

**Tablo 14**

#### Profesyonellerin büyüme yatırımları ile ilgili öncelikleri

Finansman kaynakları	Öncelik			Toplam değer
	1	2	3	
Üretim kapasitesinin artırılması	8	1	0	9
Üretim birimlerinin yenilenmesi	6	2	1	9
Ar-Ge	5	3	0	8
Yeni üretim tesisleri açılması	4	3	0	7

Üretim birimlerinin yenilenmesi konusunda da her iki tarafın verdiği öncelik aynı görünmektedir. Bunun dışında ar-ge için profesyonel yöneticiler öncelik verse de aile bireyleri için aynı öncelikte olduğu söylenemez.

### 3.9. Aile işletmelerinin yönetimsel öncelikleri

Aile işletmelerinin yönetimsel önceliklerine baktığımızda kurumsallaşma arzusunun oldukça yüksek olduğunu görüyoruz. Buna karşılık kurumsallaşma konusunda da değindiğimiz nedenlerden dolayı kurumsallaşma gerçekleştirilmesi zor bir hedeftir. Aile bireylerinin önceliklerini yine bir tablo yardımı ile değerlendirelim.

**Tablo 15**

#### **Aile işletmelerinin yönetimsel öncelikleri**

Aile işletmelerinin yönetimsel öncelikleri	Öncelik			Toplam değer
	1	2	3	
Profesyonelleşme ve kurumsallaşma	9	0	0	9
Veliht seçimi	4	3	0	7
Kardeşler arası rekabet	3	2	1	6
Rollerin karışması	5	3	1	9
Aile bireyleri ile profesyonellerin arasında çıkan sorunlar	2	1	0	3

Aile bireyleri kurumsallaşmadan sonra veliaht seçimine önem vermektedirler. Bazı yöneticilerin tek çocukları olduğu için bu konu onları çok meşgul etmese de kardeş sayısı çoğaldığında bunu problem olarak gören aile bireylerinin sayısı da çoğalmaktadır. Rollerin karışması konusunda en çok çocukların sorun yaşadığı görülmektedir. İş yerinde patron evde baba ile karşılaşan ve tecrübesiz iş hayatına atılan çocuklarda bu karışıklık ortaya çıkmaktadır. Bu da ister istemez girişimciyi etkilemektedir. Aile bireyleri ile profesyonellerin arasında problem çıkma olasılığı aile bireyelerine göre oldukça düşüktür çünkü patron hala kendileridir ve profesyonellerin hakları oldukça sınırlıdır.

**Tablo 16****Profesyonellerin yönetimsel öncelikleri**

Profesyonellerin yönetimsel öncelikleri	Öncelik			Toplam değer
	1	2	3	
Profesyonelleşme ve kurumsallaşma	9	0	0	9
Veliht seçimi	2	3	0	5
Kardeşler arası rekabet	1	2	1	4
Rollerin karışması	0	0	0	0
Aile bireyleri ile profesyonellerin arasında çıkan sorunlar	2	1	0	3

Profesyonellerin önceliklerin bakıldığında kurumsallaşmanın aile bireyleri ile aynı önem derecesinde olduğunu görmekteyiz. Diğer konularda ise profesyonellerin çok fazla önceliklerinin olmadığını hatta bazıları hakkında fikirlerinin olmadığını, bu problemlerin çoğunun aile bireylerini ilgilendirdiğini ve onları direkt olumsuz etkilemediği sürece önemli olmadığını düşünmektedirler.

**3.10. İncelenen aile işletmelerinin büyüme stratejileri**

Daha önce ki bölümlerimizde de belirttiğimiz gibi işletmelerin seçtikleri çeşitli büyüme stratejileri vardır. İncelediğimiz işletmelerin geçmişte uyguladıkları, şu anda uyguladıkları ve gelecekte uygulamayı düşündükleri büyüme stratejileri sorulmuş ve alınan yanıtlar bir tablo ile özetlenmiştir. Yine işletmelerin tercihlerinde buldukları sektör önemli rol oynamıştır. Bazı işletmeler ise bir çok stratejiyi aynı anda denemektedir. En çok tercih edilen stratejiler; içsel büyüme stratejisi, pazara nüfuz etme stratejisi, ürün geliştirme stratejisidir. Ortak girişim stratejisini kullanan 5 işletme mevcuttur. Bunlardan ikisi daha önce bu stratejiyi izlemiş diğer üç tanesi şu anda izlemektedir.

**Tablo 17****İncelenen aile işletmelerinin büyüme stratejileri**

Büyüme stratejileri							Top. Değer
	Geçmiş	Şimdi	Gelecek	Şimdi/ Gelecek	Geçmiş/ Gelecek	Sürekli	
Mevcut ürünler ile pazar payını artırma	2	1	1	0	0	5	9
Yeni ürünler geliştirme yolu ile pazar payını artırma	1	0	0	2	0	6	9
Mevcut ürünler ile daha önce girilmemiş pazarlara girme	1	1	2	1	1	4	10
Ortak girişimde bulunma	2	3	3	2	2	3	15
Yeni ürünler geliştirerek girilmemiş pazarlara girme	0	0	2	4	0	2	8
Farklı sektördeki işletmeler ile birleşme	0	0	5	1	1	0	7
Satış acenteleri kurma	0	0	3	0	1	1	5
Aynı sektörden işletme satın alma	0	0	2	1	0	0	3
Franchising verme	0	0	1	1	0	0	2
Farklı sektörden işletme satın alma	1	0	1	0	2	0	4
Şirkete hammadde ve ara mamul sağlayan işletme satın alma	0	0	2	0	0	0	2
Toptancı yada perakendeci satın alma	0	0	1	0	0	0	1

Ortak girişimde bulunma stratejisi daha çok inşaat şirketleri tarafından belli bir inşaatın yapımında kullanılmakta, inşaat bitince ortaklık sona erdirilmektedir. Franchising verme sadece markalaşmış ürünler için geçerli olduğundan çok fazla kullanımına rastlanmamıştır. Bir çok şirketin gelecekte uygulamayı düşündükleri stratejiler de mevcuttur ancak bunların bazıları kesinleşmediği için bilgi olarak tabloya girilmemiştir.

### 3.11. İşletmelerin büyüme evreleri

İşletmeler büyürken bir çok değişik evreden geçerler. Büyümenin sağlıklı bir şekilde devam etmesi ve karşılaşılabilecek yönetsel ve örgütsel krizlerin aşılabilmesi için içinde bulunulan evrenin iyi bilinmesi gerekir. Bir işletmenin hangi evrede bulunduğu belirlenebilmesi için yine bir dizi sorunun cevaplandırılması gerekmektedir. İşletmelerin çeşitli dönemlerde sahip oldukları niteliklere bakılarak buldukları evre hakkında fikir sahibi olunabilir. Aşağıdaki tablomuzda işletmelere bu niteliklerin var olup olmadığı sorulmuş ve alınan cevaplara göre büyüme evreleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Not : İşletmeler tablo 5'deki numaralarına göre isimlendirilmiştir. İncelerken tablo 5'den yardım alınız. İçi dolu olarak gösterilen kutular o niteliğin var olduğunu, boş olarak gösterilenler ise olmadığını belirtir.

**Tablo 18**

#### İncelenen işletmelerin büyüme evresi göstergeleri

İşletmenin sahip olduğu nitelikler	İşletmeler								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sektörde rekabet yoğunluğu	√	√	√					√	
Daha fazla sermaye ihtiyacı	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Yetkili birim yöneticileri	√	√	√				√	√	
Aşırı bürokrasi				√					
Örgüt şeması ve el kitabı	√		√	√	√	√		√	
Yeterli ar-ge yatırımı	√		√	√					√
Yönetim bilgi sistemi	√		√	√			√	√	
Ekip çalışmaları	√	√	√	√	√		√	√	√

Pazar ve ürün geliştirme birimi			√	√				√	
Etkin bütçeleme	√		√	√			√	√	
Kurumsallaşma çabaları	√		√	√	√		√	√	
Toplam tik atılan hane	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>3</b>

Bu sonuçlara bakarak işletmelerin büyüme evreleri hakkında fikir edinmek mümkündür. Şirketlerin çoğu aşırı bürokrasi olmadığına dair bilgi vermiştir. Yeterli ar-ge yatırımı yapan şirket sayısı 4'dür. Bir çoğunda ekip çalışması mevcuttur. Bu sonuçlara bakılarak işletmelerin faaliyete başlama, tutunma, büyüme, genişleme ve olgunluk evrelerinden hangilerinde buldukları tespit edilebilir. İşletmelerin bir çoğunun büyüme evresinde olduklarını düşünürsek, bu evrenin genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir.

- Yetkinin artan profesyonel yöneticiler aracılığı ile kullanılması
- İşlevsel ve merkezi örgüt yapısının ortaya çıkışı
- Yeni ürün geliştirme çabalarının artması
- Girişimci yönetim tarzında eşgüdüm faaliyetlerinin ön plana çıkması
- Basit defter tutma sisteminden muhasebe sistemine geçilmesi
- Nakit akışı pozitif oldukça yatırımların çoğalması
- Tek pazar ve birden fazla dağıtım kanalının varlığı
- Ar-ge yatırımlarının çoğalmasına ihtiyaç duyulması
- Basit denetim raporlarının hazırlanmaya başlaması
- Önemli kararlar alınırken profesyonel yöneticiler ile ortak hareket edilmesi

( Kaynak Mel SCOTT-Richard BRUCE, Five Stages of Growth in Small Business, Long Range Planning, 1987, s.76 )

Büyüme evresinde işletmelerin en çok zorlandıkları konulardan biri profesyonel yönetici bulmaktır. Bunun dışında sermaye yetersizliği ve yeni ürün geliştirmede de zorluklar yaşanır. Girişimcinin yetki devrinde problem yaşaması da bu süreci zorlaştıran bir etkidir. Yetkilerini devretmesi gereken girişimci tutuculuğundan dolayı daha önce ki konularda da değindiğimiz gibi bunu çok kolay başaramaz. Bu da aile bireyleri ile profesyoneller arasında ve hatta girişimci ile diğer aile bireyleri arasında tartışmalar yaratır.

Diğer işletmelerin çoğunluğunun da genişleme evresinde yer aldığını düşünürsek; bu evrenin genel özelliklerini de şu şekilde sıralayabiliriz.

- Merkezi yönetim yerine yerinden yönetim öne çıkar.
- Bürokrasi artar.
- Örgüt yapısının karmaşıklaşmasından denetim işlevi ön plana çıkar.
- Yoğun rekabet devam etmektedir.
- Büyümeyi finanse etme çabaları artar.
- Ürünlerde yenilikler yapılır.
- Personel denetimi tepe yöneticileri yerine alt düzey yöneticilerce yapılır.
- Yeni faaliyet birimleri devreye sokulur.
- Faaliyette bulunan pazar ve dağıtım kanalı sayısı artar.
- Yeni ortaklar bulunur ve uzun dönemli borç sağlanmaya çalışılır.

( Kaynak Mel SCOTT-Richard BRUCE, Five Stages of Growth in Small Business, Long Range Planning, 1987, s.76 )

Bu evrede bulunan işletmelerin de en çok kurumsallaşma çabalarının yetersiz kalması sonucu sıkıntı çektikleri gözlemlenmektedir. Ayrıca yeni ortak alınması gereken durumlarda aile dışından birinin işletmeye dahil olmaması istendiğinden genelde bu çaba da olumsuz sonuçlanır. Görüşmeler yaptığımız işletmelerdeki aile üyeleri ve profesyonel yöneticilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda bazı saptamalarımız olmuştur. Kısaca bu saptamalara değinecek olursak ;

- Aile bireyleri ile yöneticilerin verdikleri cevapların genel olarak birbirlerinden farklı oldukları gözlemlenmiştir. Aile bireylerinin daha tutucu, profesyonellerin daha yenilikçi olduğu rahatça söylenebilir. Ayrıca girişimci ile gelecekte işleri devri alacak olan oğlu/kızı arasında da oldukça fikir ayrılıkları mevcuttur.
- İşletmelerin bir çoğunun büyüme stratejisi mevcut değildir ve planlı bir yol izlememektedirler. Büyüme olgusu daha çok ciro ve satış ile özdeşleştirilmektedir.

- Büyüme hedefleri olan işletmelerin bu düşünceleri genelde girişimcide saklı kalmakta diğer çalışanlarla pek fazla paylaşılmamaktadır.
- Önemli kararlar girişimci ya da diğer aile bireyleri tarafından verilmekte, profesyonel yöneticiler bu kararların oluşumunda yer almamaktadırlar.
- İncelenen şirketlerde yöneticilik yapanlardan sadece 2 tanesi kadındır. Bu da bu oranın ne kadar düşük olduğunu açıkça göstermektedir. Kadınlar aile işletmelerinde kendilerine çok fazla yer bulamamakta, erkek kardeşler, damatlar ya da diğer akrabalar önemli pozisyonlarda yer alırken kadınlar bunun dışında tutulmaktadır.
- Aile odaklı amaçlar,işletme odaklı amaçların gerisinde kalmakta, aile bireylerinin yoğun olduğu karar verme sürecinde diğer amaçlar göz ardı edilmektedir.
- Aile bireylerine göre, sermaye bulma, yetki devri, profesyonel yönetici bulma gibi sorunlar öncelikli olurken, profesyonel yöneticilere göre ise iş yükünün artması, çalışanların denetlenmesi gibi sorunlar önceliklidir.
- Aile şirketlerinin bütününe yakın kısmı öz kaynaklarını finansman olarak kullanmakta, bunun dışında banka kredilerine başvurmaktadır. Bir çok işletme sahibi yeni ortak arayışına çok gerekmedikçe başvurmamaktadır.
- Aile bireyleri yatırım için yeni tesisler açmayı daha çok planlarken, profesyonel yöneticiler daha çok ar-ge planlaması yapmak istemektedirler.
- Aile bireyleri ya da girişimciye göre akrabaları kayırma gibi bir sorun pek fazla yoktur ve zaten herkes hak ettiği pozisyonda hak ettiği ücret karşılığında çalışmaktadır, ancak profesyonel yöneticilere göre akrabalar düşük pozisyonlarda ve düşük ücretler karşılığında çalışsalar dahi, işyerinden kolay kolay çıkarılamayacağını verdiği rahatlık kendini belli etmekte ve bu da profesyonelleri fazlasıyla sıkıntıya sokmaktadır.
- Aile işletmelerinde babaerkil yapı ağırlığını koruduğundan , bir sonra ki patronun kim olacağı çoğu zaman bilinmektedir. Bir çok profesyonel de bu konuda kendilerinin önünün her zaman kapalı olduğunu bilir. Önemli olan işletmeyi devir alacak olan yeni patronun da bir profesyonel yönetici olmasıdır ki incelediğimiz şirketlerin bir çoğunda da eğitimli gençlerin görevi devir alacakları gözlemlenmiştir.
- Aile şirketlerinin üstünlükleri olarak görülen dayanışma ortamının olması, karşılıklı güven ve dostluğa dayalı ilişkilerin olması bazı işletmelerde duygusallık yarattığından olumsuz sonuçlar verebilmektedir.



- Aile şirketlerinde karar alma hızı oldukça yüksek olmasına rağmen bu kararlar verilirken en son sözü aile reisinin söylemesi ne kadar doğruluk payı taşıdığı hakkında düşündürücü olmaktadır.
- İncelenen işletmelerin bir çoğunda aile bireylerinin çalışmaya devam edecekleri, profesyonel sayısı artsa da çeşitli pozisyonlarda aile bireylerinin olacağı gözlemlenmiştir. Bu konu ile ilgili sadece 2 işletmede yazılı kurallar bulunmakta ve kurumsallaşma çalışmalarında sözü edilmektedir.

#### 4. Aile şirketleri ile ilgili Prometheus Bulguları

Aile şirketleri ile ilgili araştırmamızın sonuç bölümüne geçmeden önce, çok doğru tespitler olduğunu düşündüğümüz Prometheus Bulgularına yer vermek istiyoruz.

✓ Genelde şirketlerin operasyonel yönetiminde aile muhakkak yer alıyor... (Birinci nesil, ikinci nesil veya üçüncü nesil olarak veya hepsi birlikte.)

✓ Genelde en önem verdikleri ve en son profesyonellere devrettikleri bölüm mali işler / finansman. (Bütçe ile çalışmayı istemiyorlar/bilmiyorlar.)

✓ Genelde yönetim kültürü olarak “yarı otoriter” bir tarzı tercih ediyorlar. ( Duygusal Yönetim )

✓ Genelde kararlar “günlük veya haftalık” ağırlıklı veriliyor. Uzun soluklu düşünmek yerine birinci neslin koku alma yaklaşımı öne çıkıyor.

✓ Genelde delege etmeyi sevmiyorlar. (Yetki karmaşası var.Yetki verilmez alınır daha yaygın.)

✓ Finansal durumlar dalgalı. ( Bazen çok zengin bazen maaş ödeyecek para bile yok. )

✓ Genelde şirketler fakir, patronlar ve ortaklar zengin.

✓ Teknolojiye yatırım var ama doğru teknolojiyi seçmekte zorlanıyorlar. Gereksiz yatırımlar ön planda.

✓ Genelde verimlilik oranları düşük.

✓ Çok hızlı marka olmak istiyorlar.

✓ Üretim – planlama – satış – finans planlamasında zorlanıyorlar

✓ Genelde yönetimde moda akımların etkisinde kalıyorlar... (Toplam kalite – ISO 9000 – halkla ilişkiler – pazarlama – insan kaynakları – crm vb )

✓ Genelde hiç umulmadık alanlara kendilerine eşdeğer gördükleri veya hedef gördükleri aile şirketleri girdi diye yatırım yapabiliyorlar. (İnternet – mağazacılık – turizm – organik tarım vb.)

- ✓ Genelde her zaman vazgeçemedikleri elemanları vardır. ( Bazı kişiler onlar için özeldir ve dokunulmazdır. işten çıkardıklarını geri alma oranı yüksektir.)
- ✓ Genelde her konuda söyleyecekleri olmalı diye düşünürler. (Kısaca bilmiyorum demekten çekinirler.)
- ✓ Genelde her konudan haberdar olmak isterler. (Sen yetkini kullan ama bir haber ver lütfen derler.)
- ✓ Genelde sınırlı sayıda finansman tekniği kullanır. ( Öz sermaye ağırlıklıdır.)
- ✓ Genelde kendilerine ait bir gizli – açık hesapları vardır ( Bu hesapla şirket hesabı çoğu zaman karışır.)
- ✓ Genelde, kendi şirketlerine ani baskınları severler...
- ✓ Genelde maaş konusunda elleri sıkıdır. ( Gerçek anlamda insan kaynakları yönetiminde zorlanıyorlar.)
- ✓ Genelde hiç umulmadık kişilere yüksek ücret öderler.
- ✓ Genelde eleman giriş – çıkış oranı yüksektir ( Başarısız da olsa aile üyesini işten çıkaramazlar. Genel müdüre bile seni 3 ay deneyelim diyenler var.)
- ✓ Genelde içeriden kişiler kanalıyla bilgi almayı, formal bilgi akışına tercih ederler.
- ✓ Başarı ve başarısızlık kriterleri kişiye özeldir.
- ✓ Genelde eleman seçiminde referans – aile ve memleket metodunu tercih ederler. (Profesyonellere güvende zorlanırlar.)
- ✓ Genelde kişilere ilişkin kariyer planları kafalardadır. (Gideceğim diyen profesyoneli bırakmak istemezler.)
- ✓ Genelde patron kimliği ve kültürü, kurum kimliği ve kültürüne baskındır.
- ✓ Genelde çabuk karar verirler ama sık sık karar değiştirirler.
- ✓ Genelde kendilerini en iyi görür ve rakipleri önemsemezler.
- ✓ Genelde üretim kökenli olanlar ile satış kökenli olanlar kültür olarak çatışır.
- ✓ Genelde eğitime önem verirler ama eğitim için para harcamayı sevmezler.
- ✓ Küçük olsun benim olsun yaklaşımını kolay kolay terk etmiyorlar.

## 5. Sonuç

Bu çalışmamızda Türkiye'deki aile işletmelerinin diğer işletmeler ile bir çok açıdan farklı olduğu sonucuna varılmıştır. Olaylara bakış açıları, tutumları, yönetim tarzları, karşılaşılan sorunlar,çözüm yöntemleri açısından farklı özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Kocaeli'de incelediğimiz aile şirketlerinde diğer batılı büyük şirketlerden farklı olarak öncelikli sorunların kardeş anlaşmazlığı, veliht seçimi yerine sermaye bulma, profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşma olduğu görülmektedir. Türkiye'deki aile işletmelerinin babaerkil yapıya sahip olmaları ve kurucusunun sözünün en son söylenen söz olması bu tür farklılıkların ana nedenidir. Bu özelliğin olumlu yönlerine bakıldığında ise diğer aile şirketlerinde olmayan bir kenetlenme görülebilir. Baba olan kurucunun etrafında toplanma, ona itaat etme bu sonucu da beraberinde getirmektedir.

Aile işletmeleri büyüdükçe örgütsel ve yönetsel anlamda gereksinimleri de artmaktadır. İşletme bunlara cevap vermekte daha çok zorlanmaktadır. Bilgi teknolojilerinden daha fazla yararlanmak, teknolojinin hızına yetişebilmek, yeni yönetsel tekniklerden yararlanmak için işletme kendini sürekli yenilemek zorundadır ancak aile işletmelerinin yenilenmesi çok yavaş gerçekleşmektedir. Büyümenin gerekliliğini gören ufku geniş yöneticiler, derhal kurumsallaşma ve kalite sistemlerini oturtma amacı ile faaliyetlere başlamalı ve sözü profesyonel yöneticilere bırakmalıdır. Yoksa hem büyümek isteyen hem de bunun gereklerini yerine getirmeyen bir işletme olarak plansız bir büyüme gerçekleşir ve işletme kaostan kurtulamaz. Bu konuda da incelenen aile işletmelerinin bir çoğunda iyi birer profesyonel yönetici bulamama, onu elinde tutamama ya da onunla birçok konuda anlaşmazlığa düşme gibi sorunların varlığı gözlenmiştir. Girişimcilerin profesyonellere aile üyelerine güvendikleri kadar güvenmedikleri de ortadadır. Sonuç itibari ile profesyonel yönetici bulunsa da her konuda aile reisi kararlara müdahale etmekte ve verdiği yetkiyi ezip geçmektedir. Profesyonel ve kurumsal bir çerçevenin yokluğu, yetki ve sorumlulukların dağıtılmasında belirsizliğe ve işletmedeki rollerin birbirine karışmasına neden olmaktadır.

Aile işletmelerinde bakıldığında bir çoğunun en büyük arzusunun büyümek olduğu ancak büyümek ile ilgili hiçbir fikirlerinin olmadığı görülmektedir. Bu konuda alınan kararların belirli bir analiz doğrultusunda alınmadığı veya böyle bir plan varsa bile tüm yöneticilerle paylaşılmadığı görülmektedir. Aile işletmeleri sadece aile bireylerinin dahil olduğu farklı bir dilde iletişim kurmakta ve kapalı bir kutu olarak kimseyi içlerine almamaktadırlar.

Doğru ve verimli bir büyüme olabilmesi için işletmenin avantajlı olduğu noktalar ön plana çıkarılmalı, sorunlu olduğu noktalar özenle giderilmelidir. Bunun için de incelediğimiz bir çok şirketin gerçekten ama gerçekten köklü değişikliklere ihtiyaçları vardır. Bazı girişimciler bu görüşe katılsa da bazıları hala en yanlış düşüncelerden biri olarak görülen “ Bu güne kadar aklımla mantığımla geldim, bundan sonra da giderim” mantığıdır. Bu mantıkta göz ardı edilen çok önemli bir şey vardır ki, her şey sürekli değişmektedir. Değişikliklere uyum sağlayamayan işletmelerin de ömürleri kısa olur. Birkaç madde ile alınması gereken önlemleri sıralamak mümkündür;

- İşletmede kimlerin hangi sıra ile üst yönetime geleceği eğitim, bilgi, tecrübe ve yeteneklere göre planlanmalıdır. Bu en önemli aşamadır ve belirsizliği ileride çok sorun yaratır.
- Profesyonel yöneticiler karar alma sürecine dahil edilmeli, kendilerine danışılmalı ve verdikleri kararlar uygulamaya konmalıdır. Unutulmamalıdır ki en iyi onlar gözlemlerler.
- İşletmede zaman ve koşullar açısından tutarlı uygulamaların bulunduğu, karar almada aklın ve işletmecilik gereklerinin baz alındığı, yetenek, beceri, rasyonellik kavramlarının önemsendiği, yetki ve sorumluluk devrinin hakikatli olarak yapıldığı bir profesyonel yönetimin ve kurumsal yapının oluşturulması gerekmektedir.
- Karar alma, merkeziyetçi bir zihniyet ile değil, farklı görüşlerin rahat bir ortamda tartışıması ile gerçekleşmelidir. Yönetim kurulu toplantılarının verimli olabilmesi için danışman katılımı ile yapılması da önerilebilir.
- Büyüme hedefleri rasyonel ve ölçülebilir olmalıdır. Belirlenen hedefler tüm profesyonel yöneticiler ile paylaşılmalıdır. Yöneticiler içinde bulunulan büyüme evresinin gerektirdiği yönetim tarzını uygulamalıdır.
- Büyümenin bir amaç değil, amaçların gerçekleştirilmesi için planlanması ve denetlenmesi gereken bir araç olduğunun bilincine varılmalıdır. Büyüme, eğer gerçekten gerekli ise, işletmeyi daha sağlıklı ve evrimli bir yapıya kavuşturacaksa ve imkanlar elverişli ise düşünölmelidir. Aksi halde istemeden büyümenin bedeli ağır olabilir.

- Büyüme stratejisi sürdürülebilir olmalıdır. Bir hedef saptanmalı, belirli dönemlerde gözden geçirilmeli ve finansal bir zorluk yaratıp yaratmadığına bakılmalıdır.
- Aile çıkarları arka planda tutulmalı, işletme çıkarlarına uygun davranılmalıdır. Bu ikisinin karışmaması için de yine profesyonel yöneticilerden yardım alınması gerekmektedir.
- Büyük yatırım kararları acele ile verilmemeli, yatırımın da bir çeşit büyüme olduğu düşünülerek bilinçli ve bilimsel analizler doğrultusunda yapılması gerektiğinin bilincine varılmalıdır.
- En büyük sorunlardan biri olan yetki devri konusunda, başarılı bir yetki devrinin olabilmesi için girişimciye yardım edilmeli ve bilimsel yöntemler ile bunun gerekliliği kendisine anlatılmalıdır. Bu konuda girişimcinin ikna edilmesinin zor olduğunu düşünecek olursak, güvenilir bir danışmandan fikir alınması çok önemlidir. Girişimci güvendiği ve çıkarı olmadığını düşündüğü birinin yardımı ile yetkilerini devretme konusunda daha ılımlı davranabilir. Bu gerçekleştirilemezse, yetkilerini devretmiş görünen bir girişimci yine devrettiği kişinin üzerinden yetki kullanmaya devam eder ki bunun sonuçları daha da olumsuzdur.
- Batı ülkelerinin üniversitelerine bakıldığında sadece aile işletmeleri ile ilgili bölümlerin olduğunu görmekteyiz. En azından ‘’ family business’’ adı ile ders olarak bir çok okulda okutulmaktadır. Ülkemizde ise bu konuda yazılmış çok fazla detaylı kaynak bile bulunamamaktadır. Böyle bir bölüm açılmalı ve aile işletmelerine sahip çocuklar tercihlerini bu yönde kullanabilmeli, gelecek nesillere işletmelerini hem aile bireyi hem de profesyonel bir yönetici olarak taşımalıdırlar.

## 6. Ekler

Ek 1. : Aile işletmeleri anket formu

S.1. Büyüme ile ilgili hedefleriniz nelerdir ? Büyüme ölçmek için hangi değerleri baz alıyorsunuz ?

S.2. Büyüme konusundaki amaçlarınız nelerdir ? Uygun bulduklarınızı işaretleyiniz ?

- Pazar payını artırmak
- Maliyetleri düşürmek
- Daha fazla tanınmak
- Ailenin geleceğini garanti altına almak
- Daha iyi rekabet edebilmek
- Yeni kuşaklara iş alanları yaratmak
- Başka faaliyetler için sermaye edinmek

S.3. Büyüme hedefini kim/kimler belirler ?

S.4. Büyüme hedefi belirlenirken hangi faktörler göz önüne alınır.

S.5. Büyük işletme olmanın getirdiği üstünlük ve sakıncalardan aynı fikirde olduklarınızı işaretleyiniz.

Üstünlükleri

- Daha fazla pazar payı
- Markaların daha fazla tanınması
- Etkili reklam fırsatı
- Başka ülkelerde faaliyet gösterme imkanı
- Ucuz sermayeye kolay erişim

Sakıncaları

- İşten kaytarma oranı yükselir
- Bürokrasi artar
- Personel tatmini azalır
- Bölümler arası koordinasyon sağlanamaz
- Esneklik azalır

S.6. Büyüme ile ilgili finansman kaynaklarınız nelerdir ? Numara ile sıralandırınız.

- Öz sermaye
- Banka kredileri
- Yeni ortak
- Akraba ve tanıdıklar
- Devlet kredileri
- Diğer .....

S.7. Büyüyen bir işletmenin karşılaşılabileceği başlıca sorunlar nelerdir ? Numara ile sıralandırınız.

- Yöneticilerin iş yükünün artması
- Personelin iş yükünün artması
- Denetimin güçleşmesi
- İşlerin yetişmemesi
- Bürokrasinin artması
- Profesyonel yönetici bulma güçlüğü
- Sermaye bulma güçlüğü
- Yetki ve sorumlulukların birbirine karışması

S.8. İşletmenizde öncelikli olarak yatırımlar hangi alanlara yapılmaktadır. Numara ile sıralandırınız.

- Üretim birimlerinin modernizasyonu / yeni teçhizat alımı
- Kapasitenin artırılması
- Çalışma sermayesinin takviyesi
- Yeni fabrika açılması
- Ar-Ge
- Diğer .....

S.9. Aşağıdaki büyüme stratejilerinden geçmişte uygulananlar, şimdi uygulananlar ve gelecekte uygulanacak olanlar olarak seçilenleri işaretleyiniz.

Büyüme Stratejileri

Geçmiş / Şimdi / Gelecek

- \* Mevcut ürünler ile şirketin pazar payını artırma
- \* Yeni ürünler geliştirme yolu ile mevcut payı artırma
- \* Mevcut ürünler ile daha önce girilmemiş pazarlara girme
- \* Yeni ürün geliştirerek daha önce girilmemiş pazarlara girme
- \* Farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketleri satın alma
- \* Farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketler ile birleşme
- \* Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeleri satın alma
- \* Şirkete hammadde, ara mamul, parça sağlayan işletmeleri satın alma
- \* Şirkete hizmet eden toptancıları yada perakendecileri satın alma
- \* Satış acenteleri kurma
- \* Diğer işletmeler ile ortak girişimde bulunma

\* Franchising verme

S.10. Aşağıda verilen özellikleri, şirketinizin mevcut durumunu düşünerek evet / hayır şeklinde yanıtlayınız.

Özellikler

Evet / Hayır

- \* Faaliyet gösterilen sektörde rekabet yoğundur
- \* Şirketin birden fazla dağıtım kanalı vardır
- \* Şirketteki birim yöneticileri yeterli yetkiye sahiptir
- \* Profesyonel yöneticiler kendi alanları ile ilgili konularda aile üyelerine danışmak zorunda değildir
- \* Aşırı bürokrasi zaman zaman işleri engellemektedir
- \* Şirket birbirinden farklı özellikteki piyasalara yönelik faaliyette bulunmaktadır
- \* Ar-ge'ye yeterli oranda pay ayrılmaktadır
- \* Şirketin bir örgüt şeması ve örgüt el kitabı vardır
- \* Profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşma yönünde çaba gösterilmektedir
- \* Pazar ve ürün geliştirme birimi vardır
- \* Yönetim bilgi sistemi vardır
- \* Ürün geliştirme, sorun çözme vb. konularda ekip çalışması yapılmaktadır
- \* Bütçeleme çalışmaları vardır ve etkili biçimde kullanılmaktadır

S.11. Aşağıda verilen özellikleri, şirketinizin mevcut durumunu düşünerek katılıyorum / katılmıyorum / fikrim yok şeklinde yanıtlayınız.

- \* Profesyonel yöneticiler ile aile bireyleri arasında tartışmalar yaşanmaz Katılıyorum / Katılmıyorum / Fikrim yok
- \* Bazı görevlere sadece aile bireyleri getirilebilir
- \* Terfi ve ücret konusunda aile bireyleri ile diğer çalışanlar arasında fark yoktur
- \* Profesyonel yöneticiler şirkete aile bireyleri kadar bağlıdır
- \* Yetki ve sorumluluk devrinde yetenek ön plandadır
- \* Yönetimi kimin devir alacağı konusunda tartışma olmaz
- \* Akrabaların diğer çalışanlara göre bir ayrıcalıkları yoktur



- \* Karar almada aile bireyleri arasında sorun yaşanmaz
- \* İş ve aileyi ilgilendiren konular birbirine karışmaz
- S.12. Aile ile aynı ortamda çalışmanın getirdiği üstünlük ve sakıncalar nelerdir ?
- S.13. Şirkette kimin genel müdür vb. pozisyonlarda olacağı nasıl belirlenmektedir ?
- S.14. Stratejik kararlar nasıl ve kimler tarafından alınmaktadır ?
- S.15. Aile sorunları ile şirket sorunları birbirine karışıyor mu ? Karşıyorsa, genelde ne tür konular ve nasıl önlemler almayı planlıyorsunuz ?
- S.16. Şirketin organik şeması ne şekildedir ?
- S.17. İşletmede kaçınıcı kuşak görev yapmaktadır ?
- S.18. Büyüme kararları alınırken hangi unsurları göz önüne alıyorsunuz ?
- S.19. Bundan 20 yıl sonra işletmenin başında kim yada kimler olabilir. Fikriniz var mı ?
- S.20. Danışmanlık şirketlerinden faydalandınız mı ? Hangi konularda ?

Şirket unvanı

Şirketteki görevli kişi adı soyadı / unvanı

Şirkette çalıştığı yıl

Eğitimi

Ek 2. : Araştırmanın temelini oluşturan aile şirketleri

AREL MÖBLE - SELÇUK ERŞEKER

ARK OTOMOTİV KUMANDA TELLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

ARK PRES EMNİYET KEMERLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

ARKSAN ÇELİK İMALAT MÜHENDİSLİK TAAHHÜT LTD.ŞTİ

ASİL BORU PROFİL İMALAT A.Ş.

BORUSER PLASTİK SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ

BOYTAŞ TOPRAK SANAYİ A.Ş.

BS TURİZM İNŞAATÇILIK VE DERİ SANAYİ TİCARET A.Ş.

CEVDET BAĞDAT CEFA TİCARET

ÇEL-KON ENDÜSTRİ TESİS SANAYİ LTD.ŞTİ

ÇELİK YAPI MAKİNA VE METAL SANAYİ TİCARET A.Ş.

DOST EKMEK FABRİKASI - MUZAFFER DOĞANAY

DURAKLAR ÇİFTLİĞİ SÜT VE MAMÜLLERİ SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.

EFE MOBİLYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

EK-BAL CAM SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ

EKCAN İNŞAAT VE OTOMOTİV SANAYİ TİCARET LTD.ŞTİ

EKMEK SANAYİ KOLL.ŞTİ

EKSPRES MUKAVVA KUTU SANAYİ A.Ş.

FORM MAKİNA SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ

FOTOSAN OFSET MATBAA SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ

GEMSAN GENEL ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİK HİZMETLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

GERÇEK İNŞAAT MALZEMELERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

GÖKSU MODÜLER MOBİLYA SAN. TİC. AŞ.

GÖKTAŞ PROJE İNŞAAT VE TİCARET LTD.ŞTİ  
GÜÇ PLASTİK SANAYİ VE TİCARET KOLL.ŞTİ. - OSMAN AYDIN VE ORTAĞI  
GÜMÜŞ AMBALAJ - ERDOĞAN GÜMÜŞKAYA  
GÜNEŞ YAĞ VE GIDA SANAYİ TİCARET LTD.ŞTİ  
HASKO İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.  
HASPEN PLASTİK DOĞRAMA VE ÇİFTCAM LTD.ŞTİ  
HASSAS BORU SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ  
HAT İTHALAT İHRACAT TİCARET LTD.ŞTİ  
HAYRETTİN ULUSOY VE ORTAĞI SANAYİ KOLL.ŞTİ  
HEDEF MAKİNA SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ  
HİDROPAK HİDROLİK VE PNÖMATİK SANAYİ ÜRÜNLERİ İMALAT İTHALAT İHRACAT LTD.ŞTİ  
HÜNER MOBİLYA - METİN HÜNDÜR  
KURSAN TİCARET VE SANAYİ KOLL.ŞTİ - OSMAN KURTULAN VE ORTAĞI  
KURTEL LEHİM TELİ SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ  
KUZEY YAPI SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ  
LOTUS MÜHENDİSLİK VE TİCARET LTD.ŞTİ  
LUNASAN SANAYİ VE EĞLENCE MERKEZİ - MUSTAFA PEHLİVAN  
MANAV SOĞUK HAVA TESİSLERİ GIDA SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.  
MARTAŞ MARMARA GIDA SANAYİ İMALAT İHRACAT VE TİCARET A.Ş.  
MEFA BOYA KİMYA SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.  
MEGA GENEL ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİK HİZMETLERİ VE SANAYİ ÜRÜNLERİ TİCARET A.Ş.  
MEKAN YATAK KAPİTONE SANAYİ VE TİCARET A.Ş.  
MERKİM ENDÜSTRİ ÜRÜNLERİ A.Ş.  
META ELEKTRİK ELEKTRONİK MAK.SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.  
ÖZMAŞ MÜTEAHHİTLİK VE TİCARET A.Ş.  
PAKSAN MÜHENDİSLİK MAKİNA SANAYİ KOLL.ŞTİ - AHMET KALELİ - MEHMET ŞEN  
PALAZOĞLU TARIM ALETLERİ SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ  
PEKDEMİR İNŞAAT TAAHHÜT VE TİCARET A.Ş.  
PETEK BORU SANAYİ A.Ş.  
SOLMAZ MAKİNA - REMZİ SOLMAZ  
SOYLULAR İNŞAAT HAFRİYAT NAKLİYAT TAAHHÜT TİCARET LTD.ŞTİ  
SUSANBAŞ DEĞİRMENCİLİK A.Ş.  
SÜ-KA MÜHENDİSLİK MÜŞAVİRLİK TAAHHÜT VE TİCARET LTD.ŞTİ  
ŞENERLER KOLL.ŞTİ - ŞABAN ŞENER VE ORT.  
ŞENGÜN MÜHENDİSLİK MÜŞAVİRLİK TAAHHÜT VE TİCARET A.Ş.  
ŞİRİN İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ  
TABOSAN MÜHENDİSLİK İMALAT MONTAJ A.Ş.  
TAÇ MAKİNA SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ  
TAKSAŞ TAVUKÇULUK VE GIDA SANAYİ A.Ş.  
YÖRÜKTAŞ MERMER SANAYİ - CEMAL KAÇAR  
YURT İNŞAAT SANAYİ TİCARET LTD.ŞTİ  
YÜCEBALKAN TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.  
YÜKSEL İŞ TURİZM VE YATIRIM AŞ.

## KAYNAKÇA

- ALDER, Harry, Bir Lider Gibi Düşünün ( İstanbul:Kariyer Yayınları, 2001 )
- ANDERSON, Alan H.- Dennis BARKER, Effective Enterprise and Change Management ( Oxford:Blackwell Publishers, 1996 )
- ANSOFF, Igor, Corporate Strategy ( New York:McGraw-Hill, 1965 )
- BRİGHAM, Eugene F., Fundamentals of Financial Management ( Forth Worth:The Dryden Press, 1995 )
- BUĞDAYCI, Ahmet, ‘‘Bir aile şirketi nasıl değişti ?’’, Capital Dergisi ( 1997 / 10 )
- CERTO, samuel C. – J.Paul PETER, Strategic Management: A Focus on Management ( New York:McGraw-Hill, 1990 )
- DEWHURST, Jim – Paul BURNS, Small Business Management ( Londra:The Macmillan Pres Ltd., 1993 )
- DİNÇER, Ömer – Yahya FİDAN, İşletme Yönetimi ( İstanbul:Beta Yayınları,1996 )
- DRUCKER, Peter, 21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları ( İstanbul:Epsilon Yayınları, 1999 )
- DRUCKER, Peter F., The Practice of Management ( New York:Harper & Row, 1986 )
- EREN, Erol, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası ( İstanbul:Der Yayınları, 1997 )
- FINDIKÇI, İlhami, Aile Şirketleri ( İstanbul:Alfa Yayınları, 2005 )
- GARİH, Üzeyir, ‘‘Kurumlarda Büyüme’’, Radikal Gazetesi ( Temmuz, 1997 )
- GOFFEE Rob – Gareth JONES, Kurum Kültürü: Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri ( Ankara:MediaCat, 2000 )
- GÜLEŞ, Hasan Kürşat – Hasan BÜLBÜL, Yenilikçilik: İşletmeler için Stratejik Rekabet Aracı ( Ankara:Nobel Yayınları, 2004 )
- HATTEN, Timoty S., Small Business:Entrepreneurhip and Beyond ( New Jersey:Practice-Hall, 1997 )
- KARPUZOĞLU, Ebru, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ( İstanbul:Hayat Yayınları, 2002 )
- KIRIM, Arman, Aile Şirketlerinin Yönetimi ( İstanbul:Sistem Yayıncılık, 2001 )

- KIRIM, Arman, Mor İnek Nasıl Büyüsün?: Karlı Büyümenin Kitabı ( İstanbul:Sistem Yayıncılık, 2005 )
- KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar ( İstanbul:Beta Yayınları,2001 )
- KOTLER, Philip, Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control ( New Jersey:Practice Hall, 1991 )
- LAWLER, Edward E., “Rethinking Organization Size”, Organizational Dynamics ( Kasım, 1997 )
- MAGRATH, Alan J., Strategies for Growth in Uncertain Times ( Lincolnwood:NTC Business Boks, 1995 )
- NORMANN, Richard, Management for Growth ( Chichester:John Wiley and Sons, 1997 )
- OKTAY, Müjde, Şirketler İçin Sinerjik Bir İşbirliği Yolu:Ortak Girişimler ( İstanbul, İSO Yayınları, 1997 )
- ÖĞÜT, Adem, Bilgi Çağında Yönetim ( İstanbul:Nobel Yayınları, 2001 )
- ÖZALP, Şan, Küçük İşletmeler ( Ankara: EİTİA Yayınları, 1971 )
- ÖZBAŞAR, Sera, İşletme Politikası:Büyüme Stratejileri ve Yönetimi ( İstanbul:Yönetim Geliştirme A.Ş., 1981 )
- PEARCE, John A. – Richard B. ROBINSON, Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy ( Chicago:Irwin, 1997 )
- POZA, Ernesto, Smart Growth: Critical Choices for Business Continuity and Prosperity ( San Francisco: Josey Bass Publishers, 1989 )  
“Aile Şirketleri neden 3. kuşakta çatırdamaya başlıyor?”, Radikal Gazetesi ( 15 Temmuz 2003 )
- QUINN, Robert E. – Kim CAMERON, “Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Soma Preliminary Evidence”, Management Science ( 1983 )
- ROSENBLATT, Paul C. – Stuart ALBERT, “ Management and Succession: Intergenerational Relationships in Fact and Metaphor” Corporations, Businesses and Families ( Der: Roma S.HANKS – Marvin B.SUSSMAN ) ( New York: The Haworth Pres, 1990 )
- SCARBOROUGH, Norman B. – Thomas W.ZİMMERER, Effective Small Business Management ( New York: Macmillan Publishing Co., 1993 )
- SCOTT, Mel – Richard BRUCE, “Five Stages of Growth in Small Business”, Long Range Planning ( 1987 )

SNOW, Charles C. – R.E. MİLES – H.J. COLEMAN, ‘‘ Managing 21. Century Network Organizations’’ Organizational Dynamics ( 1992 )  
TOKTAMIŐOĐLU, Mert, Kot Pantolonlu Yönetici ( Ankara:MediaCat, 2001 )

URAL, Aydın, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ( İstanbul:Sistem Yayıncılık, 2004 )

YILMAZ, Emre, Genç Bir İŐadamına Aforizmalar ( Ankara:İlkkaynak Yayınları, 1996 )

‘‘ Kobi’lerin Büyüme Stratejileri, The Family Businesses, Aile Şirketleri Yönetimi Dergisi ( Aralık 2005 )

‘‘Aile Şirketleri neden 3. kuşakta çatırdamaya başlıyor ?’’, Radikal Gazetesi ( 15 Temmuz 2003 )

[www.alesirketleri.com](http://www.alesirketleri.com)

[www.familybusiness.com](http://www.familybusiness.com)